

Maanpuolustuskorkeakoulu

Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 49

Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa

Yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa

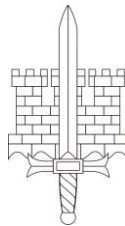
Mika Penttinen



Mika Penttinen

ITSENSÄ JOHTAMISEN KONSEPTI PUOLUSTUS- VOIMISSA – YKSILÖLLISTÄ OSAAMISEN JOHTA- MISTA YHTEISÖSSÄ JA ORGANISAATIOSSA

Akateeminen väitöskirja, joka Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusneuvoston suostumuksella esitetään julkisesti tarkistettavaksi sotatieteiden tohtorin tutkintoa varten Maanpuolustuskorkeakoulun auditorio Itälinakkeessa, Santahaminassa Helsingissä, perjantaina 18. marraskuuta klo 12.00.



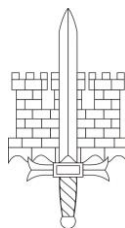
MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU
HELSINKI 2022

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU
JULKAISUSARJA 1: TUTKIMUKSIA NRO 49

NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY
SERIES 1: RESEARCH PUBLICATIONS NO. 49

**ITSENSÄ JOHTAMISEN KONSEPTI
PUOLUSTUSVOIMISSA**
YKSILÖLLISTÄ OSAAMISEN JOHTAMISTA
YHTEISÖSSÄ JA ORGANISAATIOSSA

Mika Penttinen



MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU
HELSINKI 2022

Mika Penttinen: *Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa – yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa*

Maanpuolustuskorkeakoulu

Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 49

Väitöskirja /

National Defence University

Series 1: Research Publications No. 49

Doctoral dissertation

Tekijä: Majuri Mika Penttinen

Ohjaava professori: Sotilasprofessori, everstiluutnantti Aki-Mauri Huhtinen
Maanpuolustuskorkeakoulu

Esitarkastajat: Dosentti Heikki Siltala
Maanpuolustuskorkeakoulu

Dosentti Tommi Kinnunen
Maanpuolustuskorkeakoulu

Vastaväittäjät: Professori Jari Stenvall
Tampereen yliopisto

Dosentti Heikki Siltala
Maanpuolustuskorkeakoulu

Uusimmat julkaisut pdf-muodossa: <http://www.doria.fi>

Tutkimus on tarkastettu Turnitin© - plagiointitunnistuspalvelussa 29.5.2022.

Kannen kuva: Pasi Väätäinen

Kansikuvan kuvalähde: Puolustusvoimat ja pixabay.com.

ISBN 978-951-25-3303-9 (nid.)

ISBN 978-951-25-3304-6 (PDF)

ISSN 2342-9992 (painettu)

ISSN 2343-0001 (verkkojulkaisu)

Maanpuolustuskorkeakoulu
National Defence University



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons BY-NC-ND 4.0 -käyttöluvalla.
Tarkastele käyttöluvaa osoitteessa <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

PunaMusta Oy
Joensuu 2022



TIIVISTELMÄ

Tämän sotatieteellisen johtamisen alan laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli määritellä itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa. Samalla päämääränä oli syventää ymmärrystä itsensä johtamisen merkityksestä osaamisen johtamisessa, mikä tarjoaa tapoja ja keinoja myös Puolustusvoimien johtamisen ja johtajuuden kehittämislle eri toimintaympäristöissä.

Tulkitsevaan tutkimusotteeseen perustuen itsensä johtamista tarkasteltiin osaamisen johtamisen viitekehyksessä sekä teoreettiseen että empiiriseen aineistoon tukeutuen soveltamalla teoriasidonnaista sisällönanalyysia systemaattisen käsiteanalyysin menetelmin. Niin osaamisen johtamista kuin itsensä johtamista analysoitiin ja tulkittiin sekä yleisesti että erikseen Puolustusvoimissa teoriataustan ohjaamana, joka perustui 1900-luvun alkupuolelta aina 2020-luvun taitteeseen ulottuvan ajanjakson aikana hallinneiden johtamisparadigmojen jäsenyykseen.

Asetettujen tutkimustavoitteiden mukaisesti valittuja käsitteitä jäsennettiin johtamisen nelikentän avulla, painopisteen ollessa teoreettisessa tarkastelussa. Teoreettisen osuuden tarkoituksena oli selvittää, miten itsensä johtamisen käsite määrittyy Puolustusvoimissa osana osaamisen johtamista, kun empiirisen osuuden tarkoituksena oli puolestaan testata tehtyä teoreettista itsensä johtamisen käsitelmää taustaoletuksineen kolmelta eri fokusryhmältä hankitun empiirisen aineiston avulla. Teoreettisen ja empiirisen osuuden tuottamien tulosten perusteella tutkimuksen päätteeksi muodostettiin lopulliset johtopäätökset itsensä johtamisesta osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa.

Tutkimus osoitti, että itsensä johtamisen käsite on tunnistettu, mutta tarkemmin kuvattuna ilmiönä se on huomioitu Puolustusvoimissa vasta 2020-luvulla. Puolustusvoimissa onkin toistaiseksi ollut käytössä useita eri käsitteitä, joilla viitataan tai osittain korvataan itsensä johtamisen käsite, kuten syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä osaaminen ja toimintakyky. Osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna yksilöiden osaaminen ymmärretään sekä ominaisuutena että toimintana, jolloin niin osaaminen ja toimintakyky kuin syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminenkin käsitteinä linkittyvät itsensä johtamisen konseptiin Puolustusvoimissa. Koska osaamisen ylläpito ja kehittäminen on käsitteellisesti integroitu osaksi organisaation rakennetta ja kulttuuria sekä johtamista ja johtajuutta Puolustusvoimissa, niin yksilöiden välisen yhteistyön katsotaan mahdollistavan sekä organisaation suorituskyvyn ja yhteisöllisen osaamisen että yksilöllisen osaamisen ja toimintakyvyn edistämisen. Täten itsensä johtamisen, joka on vasta määrittymässä ja asemoitumassa yleisesti tunnetuksi johtamisen ja johtajuuden käsitteeksi Puolustusvoimissa, voidaan kuitenkin käytännössä syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn kautta tulkita sekä olevan että jo liki parin vuosikymmenen ajan olleen yksi osaamisen johtamisen ydinelementeistä Puolustusvoimissa.

Itsensä johtamisen tunnusominaisuuksiksi Puolustusvoimissa tunnistettiin seuraavat määritteet: kontrollointi ja vaikuttaminen, suoriutuminen, toimintakyky ja osaaminen, tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus sekä fyysisuus, psyykkisyys, sosiaalisuus ja eettisyys. Tunnusomaisuuksien avulla keskeisimpänä tutkimustuloksena itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa on määritetty seu-

raavasti: itseen kohdistuva prosessi, jossa yksilö hallitsee toimintakykyään soveltamalla kognitiivisia ja käyttäytymisperustaisia strategioita vaikuttaakseen kontekstisidonnaisesti osaamiseensa henkilökohtaiset, yhteisölliset ja organisatoriset tehtävät täyttääkseen sekä tavoitteet ja päämäärät saavuttaakseen.

Asiasanat: *itsensä johtaminen, johtajuus, johtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen*

ABSTRACT

The aim of this qualitative leadership and management research was to conceptualize self-leadership in the Finnish Defence Forces as part of competence and knowledge management. Concurrently, the purpose was also to increase understanding about the importance of self-leadership as a part of competence and knowledge management, which also provides ways and means to improve the Finnish Defence Forces' leadership and management in different contexts.

In this study, self-leadership was viewed both from the theoretical and empirical perspective in the framework of competence and knowledge management, based on the interpretative research approach. It was done by using the tools of systematic concept analysis and applying them to theory-based content analysis. The theoretical basis for the competence and knowledge management and self-leadership analysis and interpretation both in general and in the Finnish Defence Forces was based on a review of the dominant management paradigms ranging from the early 20th century to the turn of the 2020s.

Based on the set research objectives, the chosen concepts were arranged using the leadership and management fourfold, with focus on theoretical review. The purpose of the theoretical review was to find out how the concept of self-leadership is defined and understood as a part of competence and knowledge management in the Finnish Defence Forces. The purpose of the empirical review was to test the theoretical definition of the concept of self-leadership and its hypothesis using three separate focus groups. The final conclusions on self-leadership as a part of competence and knowledge management in the Finnish Defence Forces were drawn based on results provided by the theoretical and empirical research.

This study showed that the concept of self-leadership has been recognised in the Finnish Defence Forces, but as a phenomenon it has not generally been described until the 2020s. So far, self-leadership has been ordinarily referred to by using varied concepts, such as deep leadership, pedagogical leadership, competence and knowledge as well as action competence (human performance). From the viewpoint of competence and knowledge management individuals' competence and knowledge are understood to be both features and actions. Thus, competence and knowledge, action competence as well as deep leadership and pedagogical leadership are linked to the concept of self-leadership in the Finnish Defence Forces. Because maintenance and development of competence and knowledge is conceptually integrated into the structure and culture of the organization, as well as to management and leadership in the Finnish Defence Forces, cooperating individuals advance organizational capability, collective competence and knowledge, and individual competence and knowledge, as well as action competence. Thus, although self-leadership is only now being defined and positioned as a specific concept of leadership and management in the Finnish Defence Forces, it has already existed almost two decades as a core element of the Finnish Defence Forces' competence and knowledge management within the concepts of deep leadership, pedagogical leadership, competence and knowledge, and human performance.

In this research controlling and influencing, performance, action competence, competence and knowledge, aim and objective orientation as well as physical, mental, social and ethical dimensions were recognised as being the attributes of self-leadership in the Finnish Defence Forces. By help of those attributes the most pivotal research result, the concept of self-leadership in the Finnish Defence Forces as part of competence and knowledge management was defined as individual, person-focused process through which an individual controls his or her action competence by applying cognitive and behavioural strategies in order to influence his or her competence and knowledge in a context-oriented way: aiming to meet both individual, collective and organizational objectives on tasks and aims.

Keywords: *competence, competence and knowledge management, knowledge, leadership, management, self-leadership, self-management*

ESIPUHE

Tutkimusmatkani itsensä johtamiseen osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa sai alkunsa lähes vuosikymmen sitten. Sotatieteellisten jatko-tutkinto-opintojen kautta olen sekä yleisesikuntaupseerikurssilla että työtehtävieni ohella eri joukko-osastoissa saanut mahdollisuuden syventyä itsensä johtamisen ja osaamisen johtamisen väliseen ilmentymiseen Puolustusvoimissa. Tämä useamman vuoden mittainen ja mielenkiintoinen matka on nyt kuitenkin viimeisiä askeleita vaille valmiiksi tehty.

Ennen antoisian taipaleen päättymistä haluan vielä vilpittömästi kiittää kaikkia minua eri tavoin tukeneita ja avustaneita henkilöitä. Heitä jokaista on mahdoton tässä yhteydessä erikseen mainita, mutta muutaman henkilön tahdon erityisesti tuoda esiin.

Luonnollisesti tutkimustyöni ohjaaja on ollut ensiarvoisen tärkeä tukija tutkimuksen teossa. Sotilasprofessori, everstiluutnantti Aki-Mauri Huhtinen on luotsannut minua koko tutkimusprosessin ajan innostavasti ja sopivasti vaihtoehtoisin näkemyksin haastaen. Olen kokenut saavani tukea ja ohjausta aina kun sitä on tarvittu. Kiitän Aki-Mauria hänen antamastaan tuesta ja ohjauksesta.

Työn esitarkastajat dosentti, filosofian tohtori Heikki Siltala ja dosentti, kasvatustieteiden tohtori Tommi Kinnunen ovat esimerkillisesti nostaneet kehittämiskohdista esille. Kiitän heitä kumppaakin arvokkaista huomioista ja rakentavasta palautteesta, jotka auttoivat tutkimuksen viimeistelyssä.

Lisäksi kiitän sekä apulaisprofessori, kasvatustieteiden tohtori, Soili Paanasta lukuisista asiantuntevista ja tutkimustyötäni eteenpäin vieneistä kommentteista että kieliasantuntijoita, filosofian maisteri Sara Hännikäistä tuesta suomenkielisen tekstin ehostamisessa ja filosofian maisteri Annastina Reimsia avusta englanninkielisen tiivistelmän laadinnassa. Päivi Saarelaista kiitän tuesta tämän väitöskirjan taustalla olevan englannin kielellä tehdyn diplomityön kirjoittamisessa. Julkaisupäällikkö, filosofian maisteri Aki Aunalaa ja majuri Pasi Väätäistä puolestaan kiitän sujuvasta yhteistyöstä väitöskirjan painoon saattamisvaiheen aikana.

Kiitokset kuuluvat myös kaikille palvelustovereilleni, niin esimiehille, vertaisille kuin alaisillekin. Kaikki ovat suhtautuneet myönteisesti ja kannustaen tutkimukseeni riippumatta palveluspaikasta, joita tämän tutkimusmatkan aikana ovat olleet Maanpuolustuskorkeakoulu, Jääkäriprikaati sekä Maavoimien esikunta ja Suomalainen osasto Kosovossa. Erikseen haluan vielä kiittää niin tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen osallistuneita sotatieteiden kandidaatin, sotatieteiden maisterin ja yleisesikuntaupseerikurssin opiskelijoita sekä heidän kurssinjohtajiaan antamastaan panoksesta tutkimukselleni kuin Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston ja kirjaamon henkilökuntaa erinomaisista tiedonhankintapalveluista läpi koko tutkimuksen.

Werner Hacklinin säätiö on osaltaan mahdollistanut väitöstutkimukseni teon tukemalla tieteellisten artikkelien valmistelun ja väitöskirjan kirjoitusprojektin aiheuttamien kulujen rahoittamisessa. Kiitän säätiötä ystävällisestä tuesta.

Lopuksi, koska tutkimus kaikesta huolimatta on kuitenkin vain yksi pätkä elämän polulla, tahdon erityisesti kiittää perhettäni ja ystäviäni. Olette olleet ne tärkeimmät, jotka ovat myötäeläneet kanssani niin onnistumisten kuin haasteidenkin hetkillä. Tutkimusretki päättyy, mutta matka jatkuu – kanssanne.

Helsingissä, syyskuussa 2022

Mika Penttinen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	I
ABSTRACT	III
ESIPUHE	V
1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA PÄÄMÄÄRÄ	1
1.2 ITSENSÄ JOHTAMISEN KÄSITE – 40 VUOTTA TEORIAA JA KÄYTÄNTÖÄ	2
1.2.1 Itsensä johtamisen kolme jäsentäjää: miksi, mitä ja miten	2
1.2.2 Keskeisimmät näkökulmat itsensä johtamisen tutkimuksessa 2020-luvun alkaessa	6
1.3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSASETELMA	17
1.3.1 Tutkimuksen viitekehys	17
1.3.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusraportin rakenne	19
1.4 TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT	23
1.5.1 Aineiston keruu	23
1.5.2 Aineiston analyysi	25
1.6 TUTKIMUKSEN LÄHTEET JA AIEMPI TUTKIMUS	29
2 PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMINEN JOHTAMISPARADIGMOJEN KAUTTA TULKITTUNA ITSENSÄ JOHTAMISEN NÄKÖKULMA HUOMIOIDEN	41
2.1 TIETEELLINEN LIIKKEENJOHTO (TAYLORISMI)	42
2.2 IHMISSUHDEKOULUKUNTA	44
2.3 ORGANISAATORAKENNEANALYYTIKOT	47
2.4 ORGANISAATIOKULTTUURITEORiat	49
2.5 INNOVAATIOTEORiat, MARKKINARATIONALISMI SEKÄ HYVINVOINTIJOHTAMINEN	52
2.6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
2.6.1 Johtamisparadigmojen evoluutio – transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuden vuorottelua	57
2.6.2 Johtamisparadigmat johtamisen nelikentässä	62
3 OSAAMISEN JOHTAMISEN JÄSENTYMINEN ITSENSÄ JOHTAMISEN SUHTEEN	67
3.1 OSAAMINEN OMINAISUUTENA JA TOIMINTANA	68
3.1.1 Osaaminen ominaisuutena	69
3.1.2 Osaaminen toimintana	70
3.2 OSAAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA	70
3.2.1 Osaaminen sotatieteiden kentässä	71

3.2.2	Normiohjauksen näkökulma – osaaminen arjen rutiineissa	73
3.3	OSAAMISEN JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ.....	77
3.3.1	Osaamisen johtamisen neljä sukupolvea	78
3.3.2	Osaamisen johtamisen käsite Puolustusvoimissa.....	80
3.4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
4	ITSENSÄ JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ YLEISESTI JA PUOLUSTUSVOIMISSA	95
4.1	ITSENSÄ JOHTAMISEN EVOLUUTIO	96
4.1.1	Käyttäytymis- ja kognitiivissuuntautuneet strategiat itsensä johtamisen jäsentäjänä	96
4.1.2	Kokonaisvaltaisuutta korostava näkemys itsensä johtamiseen strategialähtöisyyden sijaan	105
4.2	ITSENSÄ JOHTAMISEN KÄSITE PUOLUSTUSVOIMISSA	114
4.2.1	Syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen	118
4.2.2	Toimintakyky	122
4.2.3	Syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteet teoreettisena pohjana itsensä johtamiselle	125
4.3	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	131
5	ITSENSÄ JOHTAMISEN KÄSITEMÄÄRITELMÄN TESTAAMINEN	139
5.1	ITSENSÄ JOHTAMISEN KÄSITEMÄÄRITELMÄN TESTAAMISEN TOTEUTUS	140
5.1.1	Tarkoitushakuinen otanta.....	140
5.1.2	Teemakysely ja ryhmäkeskustelut.....	141
5.2	ITSENSÄ JOHTAMISEN TUTTUUS JA KÄYTÄNTEET PUOLUSTUSVOIMISSA SOTATIETEELLISTÄ TUTKINTOA SUORITTAVIEN KOKEMANA.....	143
5.2.1	Fokusryhmien koulutustausta ja kokemus Puolustusvoimissa.....	143
5.2.2	Itsensä johtamisen käsitteen tuttuus ja ilmentyminen verkkokyselyn perusteella.....	146
5.2.3	Itsensä johtamisen käsitteen tuttuus ja ilmentyminen ryhmäkeskustelujen perusteella.....	155
5.3	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	163
6	SYNTEESI.....	171
6.1	TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT JOHTOPÄÄTÖKSET	171
6.1.1	Osaamisen johtaminen käsitteenä Puolustusvoimissa.....	172
6.1.2	Itsensä johtaminen käsitteenä osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa	173
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	178
6.3	TUNNISTETUT JATKOTUTKIMUSTARPEET	184
6.4	LOPUKSI	186

LÄHTEET	187
KIRJALLISUUS JA TUTKIMUKSET	187
TIETEELLISET LEHTIARTIKKELIT	200
PUOLUSTUSHALLINNON JA VALTIONEUVOSTON VIRANOMAISASIAKIRJAT	208
MUUT JULKAISTUT LÄHTEET	214
JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET	215
LIITTEET	216
Liite 1. Itsensä johtamisen käsitteen yleiseen tarkasteluun valitut käsite- määritelmät.....	217
Liite 2. Puolustusvoimien osaamisen johtamisen lähikäsitteiden tunnistamisen ja jäsentämisen perustaksi valittu sotatieteellinen aineisto	222
Liite 3. Määritettyjen Puolustusvoimien itsensä johtamisen lähikäsitteiden lähtökohtamääritelmät	223
Liite 4. Itsensä johtaminen Puolustusvoimissa -kyselylomake	224

KUVIOT

Kuvio 1.	Laajennetun itsensä johtamisen viitekehys (Mukaillen Manz 1986, 591).....	3
Kuvio 2.	Tutkimuksen viitekehys.....	19
Kuvio 3.	Tutkimusasetelma ja tutkimusraportin rakenne.....	20
Kuvio 4.	Johtamisparadigmat jäsennehtynä johtamisen nelikentän avulla (Vrt. Penttinen 2017, 38).....	63
Kuvio 5.	Osaamisen johtaminen lähikäsitteiden avulla jäsennehtynä itsensä johtamisen suhteen Puolustusvoimissa (Vrt. Penttinen 2017, 60).....	93
Kuvio 6.	Itsensä johtamisen perinteiset strategiakategoriat päämenetelmineen (Mukaillen Millikin ym. 2010, 689).....	98
Kuvio 7.	Korkeamman tason itsensä johtaminen eri ulottuvuuksien avulla kuvattuna (Mukaillen Manz 2015, 134).....	108
Kuvio 8.	Strategialähtöisen ja kokonaisvaltaisten itsensä johtamisen lähestymistapojen avulla määritetyt itsensä johtamisen keskeisimmät tunnusominaisuudet jäsennehtynä johtamisen nelikenttämallinnusta soveltaen.....	114
Kuvio 9.	Teoreettinen mallinnus itsensä johtamisen määrittymisestä Puolustusvoimissa (Mukaillen Mäkinen 2009a, 101–102; vrt. Penttinen 2017, 78).....	127
Kuvio 10.	Syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden avulla määritetyn itsensä johtamisen keskeisimmät tunnusominaisuudet jäsennehtynä johtamisen nelikenttämallinnusta soveltaen.....	167
Kuvio 11.	Johtamisen nelikenttämallinnukseen perustuva viitekehys itsensä johtamisen käsitteen määrittymisestä Puolustusvoimissa.....	170

TAULUKOT

Taulukko 1.	Laajan itsensä johtamisen käsitteen suhde sekä ulkoiseen johtamiseen ja johtajuuteen että suppeaan itsensä johtamisen käsitteeseen (Mukaiillen Stewart ym. 2011, 190.).....	4
Taulukko 2.	Määritelmien lajit käsitteenmuodostuksessa (Mukaiillen Niiniluoto 1997, 159.).....	26
Taulukko 3.	Johtaminen ja johtajuus transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuden kautta jäsennehtynä vallinneissa johtamisparadigmoissa (Lähteet: Fletcher 2004, 648–650; Seeck 2015, 302–306, 353–360; Virtaharju 2016, 11–15, 46–48; vrt. Penttinen 2017, 34.).....	59
Taulukko 4.	Johtamisparadigmojen ilmentyminen Puolustusvoimissa 1980-luvun taitteesta nykypäivään.....	61
Taulukko 5.	Osaamisen eri ulottuvuudet (Mukaiillen Håland & Tjora 2006, 1009; ks. Penttinen 2017, 41.).....	69
Taulukko 6.	Osaaminen Puolustusvoimissa normipohjaisesti määriteltynä (Lähteet: Pääesikunta 2004, 2013, 2015c, 2015d, 2020, 2021b.).....	76
Taulukko 7.	Osaamisen johtamisen evoluutio Puolustusvoimissa (Vrt. Penttinen 2017, 58.).....	88
Taulukko 8.	Johtamisparadigmat Puolustusvoimien osaamisen johtamisessa.....	91
Taulukko 9.	Strategialähtöistä itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktiiivisen ajattelun strategioihin perustuvissa mallinnuksissa.....	103
Taulukko 10.	Emotionaalista itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet strategialähtöisissä mallinnuksissa.....	104
Taulukko 11.	Oman mielen johtamista ja älykäästä itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet.....	110
Taulukko 12.	Korkeamman tason itsensä johtamista ja kokemusta korostavaa itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet.....	110
Taulukko 13.	Itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet Puolustusvoimissa syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteisiin perustuvassa teoreettisessa mallinnuksessa...	130

Taulukko 14. Itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet Puolustusvoimissa syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden käytänteisiin ja teoriaan perustuvassa mallinnuksessa.....	166
---	-----

JOHDANTO

Monimutkainen, muuttuva ja keskinäisriippuvainen toimintaympäristö asettaa koko ajan uusia vaatimuksia organisaatioille (Ghosh 2015, 1126–1227; Hänninen 2011, 2–3; Juuti 2006b, 234–235; Konradt 2014, 289–291; Tirkkonen 2014, 74–75; Valtioneuvosto 2020, 11). Haasteisiin vastaamisessa osaamista sekä johtamista ja johtajuutta pidetään eräänä keskeisimpinä organisaatioiden menestyksen mahdollistajina (Moghaddam, Akhavan & Mehralian 2015, 233–234, 244–246; Pääesikunta 2015c, 5; 2016b, liite 1: 1–2; Uden, Wang, Rodríguez, Yang & Ting 2014, v; Åhman 2016). Toisin sanoen ilman oikeanlaista osaamista Puolustusvoimienkin menestys on ainoastaan menestystä toistaiseksi (Penttinen 2014, 180; 2015; Pääesikunta 2015c, 5). Osaaminen ja sen johtaminen niin yksilöllisesti, yhteisöllisesti kuin organisatorisesti on sekä haaste että mahdollisuus, johon tämä itsensä johtamiseen osaamisen johtamisen kautta keskittyvä tutkimus syventyy.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja päämäärä

Puolustusvoimien toimintaympäristön muutosten nopeus ja ilmiöiden yhä tiiviimpi keskinäisriippuvaisuus sekä monimutkainen luonne (Valtioneuvosto 2020, 11) alleviivaavat jatkuvasti vuorovaikutuksen ja toimintojen kautta jäsenyviien muuttuvien suhteiden todellisuutta, minkä vuoksi tutkimuksen lähtökohdaksi on valittu tulkitseva tutkimusote. Käytännössä tutkimuksen innoittajana ovat toimineet 2010-luvulla Puolustusvoimissa tunnistetut tarpeet osaamisen ja yksilöiden toimintakyvyn kehittämiseksi johtamisen sekä johtajuuden keinoin. (vrt. Puolustusvoimat 2015, 6–7; Pääesikunta 2015c, 6–8, 10.) Vaikka tutkimuksen näkökulma onkin näin ollen yksilökeskeinen, niin yksilöitä ei pidetä ympäristöstään irrallisina toimijoina, vaan päinvastoin yksilöt nähdään erottamattomana osana toimintaympäristöään.

Tutkimuksessa keskitytään johtamisen ja johtajuuden yhteen osa-alueeseen, itsensä johtamiseen, jota voidaan pitää kaiken johtamisen ja johtajuuden perustana – ennen kuin voi johtaa muita ihmisiä tai asioita, on kyettävä johtamaan itseään (Furtner, Baldegger & Rauthmann 2013, 436; Manz & Sims 1991, 25). Itsensä johtaminen on erottamaton osa jokaisen johtajan, vertaisen sekä alaisen käyttäytymistä ja toimintaa (Penttinen 2017, 89). Itsensä johtamisessa johtaja ja johtamisen kohde nivoutuvat saumattomasti yhdeksi ja samaksi kokonaisuudeksi (Sydänmaanlakka 2003, 68). Itsensä johtamisen monisäikeisyyden haastavuus sekä sotilasorganisaation eräällä tavalla äärimmäinen ja yksilöiden ominaispiirteitä häivyttävä konteksti (Siltala 1996, 301–302) ovat osaltaan inspiroineet tutkimaan ja määrittelemään tätä kyseistä johtamisen ja johtajuuden osa-aluetta – itsensä johtamista Puolustusvoimissa.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä itsensä johtamisen merkittävydestä osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista. Samalla aiempaa parempi ymmärrys itsensä johtamisesta mahdollistaa Puolustusvoimien johtamisen ja johtajuuden kehittämisen eri toimintaympäristöissä. Osana tätä tutkimusta on tut-

kimusprosessin aikana julkaistu diplomityö *Self-Leadership – Core of Competence and Knowledge Management* (Penttinen 2017), jossa luotiin perustaa itsensä johtamisen teoreettiselle käsitelmälle Puolustusvoimissa (vrt. Pääesikunta 2022, 171). Tuota alustavaa tulkintaa itsensä johtamisesta on syvennetty ja edelleen kehitetty niin teoreettisesti kuin empiirisesti tässä tutkimusraportissa kuvatulla tavalla.

1.2 Itsensä johtamisen käsite – 40 vuotta teoriaa ja käytäntöä

1.2.1 Itsensä johtamisen kolme jäsentäjää: miksi, mitä ja miten

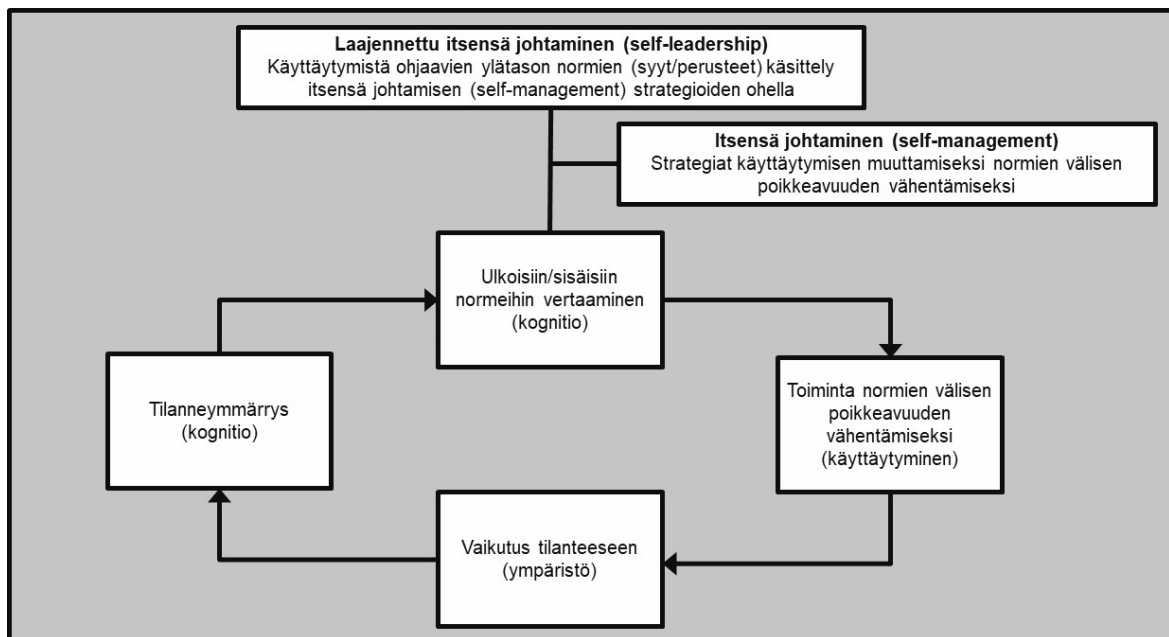
Akateemisesti tunnustettuna käsitteenä itsensä johtamisen (*self-leadership*) alkuna voidaan pitää yhdysvaltalaisen Charles C. Manzin vuonna 1986 julkaisemaa *Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations* -artikkelia arvostetussa *Academy of Management Review* -julkaisussa (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021, 2; Stewart, Courtright & Manz 2011, 186). Artikkelissaan Manz (1986, 591) esitteli teoreettisen viitekehyksen muutamaa vuotta aiemmin kehittämälleen, johtamis- ja johtajuuskeskusteluun nousseelle itsensä johtamiselle (Manz 1983; 1991, 15). Manzin (1986, 589; ks. myös Stewart ym. 2011, 188) luoma aiempaa kokonaisvaltaisempi itsensä johtamisen käsite laajensi silloista yleisesti vallinnutta näkemystä itsensä johtamisesta (*self-management*) yhdistäen käyttäytymiseen, sisäiseen motivaatioon ja kognitioihin pohjaavat itseensä vaikuttamisen strategiat ja niiden soveltamisen holistiseksi kokonaisuudeksi.

Manzin (1986, 589) mukaan itsensä johtaminen on:

– – *kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen näkökulma, joka koskee itsensä johtamista luonnollisesti motivoivien tehtävien suorittamiseen sekä itsensä johtamista tekemään työtä, joka ei ole luonnostaan motivoivaa, mutta joka on tehtävä.*¹
[käänt. MP]

Käsitelmääritelmän teoreettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 1, nojasi kontrolliteorian laajennuksen tarjoten viitekehyksen laajemmalle itsensä vaikuttamisen konseptille – itsensä johtamiselle (Manz 1986, 590–591; Stewart ym. 2011, 186; Stewart, Courtright & Manz 2019, 49).

¹ – – *a comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating* (Manz 1986, 589).



Kuvio 1. Laajennetun itsensä johtamisen viitekehys (Mukaillen Manz 1986, 591).

Käytännössä kuviossa 1 olevan viitekehysten avulla itsensä johtaminen määritetään strategialähtöisesti, jolloin kolme itsensä johtamisessa sovellettavaa päästrategialuokkaa ovat

1. käyttäytymiseen keskittyvät strategiat
2. luonnollisen palkitsevuuden strategiat
3. konstruktivisen ajattelun strategiat (Manz 2015, 135; ks. myös esim. Neck & Houghton 2006, 271–272).

Näin määriteltynä itsensä johtamisen käsite erottuu muista vastaavista lähikäsitteistä, kuten itsekontrolli tai itsensä johtaminen (*self-management*), sallimalla itsensä johtamisessa kokonaisvaltaisesti käyttäytymiseen, kognitioihin ja sisäiseen motivaatioon pohjaavien itseensä vaikuttamisen strategioiden soveltamisen. Toisin sanoen, suppeammin ymmärrettynä itsekontrollissa ja itsensä johtamisessa (*self-management*) keskitytään siihen, miten jotain on tehtävä, jolloin kyseessä on

Itseensä vaikuttamisprosessi ja kokoelma strategioita, jotka käsittelevät ensisijaisesti sitä, miten työtehtävä suoritetaan, jotta tyypillisesti ulkopuolelta annetut standardit [normit] ja tavoitteet saavutetaan. Itsensä johtamisessa ollaan taipuvaisia luottamaan ulkoiseen motivaatioon ja keskitytään säätämään käyttäytymistä.² (Manz 1991, 17; ks. myös Stewart ym. 2011, 188.) [käänt. MP]

Vastaavasti laajemmin ymmärrettynä itsensä johtaminen (*self-leadership*) on kyse siitä mitä, miksi ja miten jotain on tehtävä, jolloin itsensä johtaminen on

² A self-influence process and set of strategies that primarily address how work is performed to help meet standards and objectives that are typically externally set. Self-management tends to rely on extrinsic motivation and focus on behavior. (Manz 1991, 17.)

*Itseensä vaikuttamisprosessi ja kokoelma strategioita, jotka käsittelevät sitä mitä (esim. Standardit [normit] ja Tavoitteet) ja miksi (esim. Strateginen analyysi) sekä miten jotain on tehtävä. Itsensä johtaminen sisältää luontaista motivaatiota ja keskittyy enemmän kognitiivisiin prosesseihin.*³ (Manz 1991, 17; ks. myös Stewart ym. 2011, 188.) [käänt. MP]

Täten tapoihin ja keinoihin keskittyvässä itsensä johtamisessa (*self-management*) ensisijaisina ajureina toimivat lähes ainoastaan ulkoiset vaikuttimet, kuten esimerkiksi palkka ja muut ulkopuoliset palkkiot itsenäistä työtä tekevälle työntekijälle. Tavoitteiden kautta päämääriin eri tapojen ja keinojen avulla etenevässä itsensä johtamisessa (*self-leadership*) ulkoiset vaikuttimet sen sijaan asemoituvat vain yhdeksi osatekijäksi laajemmassa kokonaisuudessa. (Manz 1991, 17.)

Ulkoinen johtaminen ja johtajuus nähdään itsensä johtamisessa niin sisäisten kuin ulkoistenkin kannustimien mahdollistajina. Itsensä johtamista ei siis pidetä ulkoisen johtamisen ja johtajuuden korvaajana, vaan erottamattomana osana sitä; itsensä johtaminen sekä tukee että tukeutuu ulkoiseen johtamiseen ja johtajuuteen (Manz 1991; Manz & Sims 1980, 1987, 1991.) Taulukossa 1 on havainnollistettu päämäärien (miksi), tavoitteiden (mitä) sekä tapojen ja keinojen (miten) kautta määrittävän laajan itsensä johtamisen käsitteen suhdetta sekä ulkoiseen johtamiseen ja johtajuuteen että tapoihin ja keinoihin painottuneeseen, ulkoisiin motiiveihin perustuvaan itsensä johtamiseen (*self-management*).

Jatkossa tässä tutkimuksessa, ellei erikseen toisin mainita, tarkoitetaan käsitteellä *itsensä johtaminen* nimenomaan laajennettua näkemystä itsensä johtamisesta (*self-leadership*).

Taulukko 1

Laajan itsensä johtamisen käsitteen suhde sekä ulkoiseen johtamiseen ja johtajuuteen että suppeaan itsensä johtamisen käsitteeseen

Ulkoinen johtaminen ja johtajuus	Suppea itsensä johtaminen (self-management)	Laaja itsensä johtaminen (self-leadership)
Ei mahdollisuutta vaikuttaa miksi, mitä ja miten jotain tehdään	Mahdollisuus vaikuttaa miten jotain tehdään	Mahdollisuus vaikuttaa miksi, mitä ja miten jotain tehdään
Riippuu vain ulkoisista kannustimista	Riippuu pääosin ulkoisista kannustimista	Riippuu sisäisistä ja ulkoisista kannustimista

(Mukaillen Stewart ym. 2011, 190.)

Vaikka alkujaan itsensä johtamisen käsite luotiin tarpeesta ymmärtää henkilökohtaista johtamista yksilötasolla, niin jo pidemmän ajan itsensä johtamisen käsitteen on ymmärretty olevan myös organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasot läpileikkaava konsepti (Stewart ym. 2011, 186). Stewartin ym. (2011, 189) mukaan ryhmätasolla tarkasteltu-

³ A self-influence process and set of strategies that address what is to be done (e.g., Standards and Objectives) and why (e.g. Strategic analysis) as well as how it is to be done. Self-leadership incorporates intrinsic motivation and has an increased focus on cognitive processes. (Manz 1991, 17.)

na itsensä johtamisen voidaan sanoa kumpuavan työsuunnitteluteorioihin, kuten työn ominaisuuksien teoriaan (ks. esim. Hackman & Oldham 1976) ja sosio-teknisiin systeemiteorioihin (ks. esim. Cummings 1978) pohjaavista itseensä vaikuttamisen tarkasteluista. Esimerkiksi Hackman ja Oldham (1976) ovat mallintaneet yksilöiden sisäsyntyisen motivoitumisen mahdollistavia olosuhteita tarkastelemalla psykologisten ennakkoehtojen, työntekijöiden ominaisuuksien ja työtehtävien luonteen välistä vuorovaikutusta, siinä missä Cummings (1978) on esittänyt täysin ulkoisesti johdettuun työskentelyyn vaihtoehdoksi työsuunnittelussa hyödynnettäväksi itseohjautuvia työryhmiä. Työsuunnitteluteorioissa perusoletuksena on, että yksilön sijaan tiimit ovat mielekkäitä kokonaisuuksia tarkastella itseensä vaikuttamista (Stewart ym. 2011, 189). Erotuksena täysin ulkoisesti johdettuihin tiimeihin, itseään johtavilla tiimeillä tarkoitetaan yksikköjä, joilla on mahdollisuus muun muassa valita jäsenensä, suunnitella työskentelyaikataulunsa, määrittellä tuotantobudjetti ja -materiaali sekä valvoa tuotannon laatua (Barker 1993, 412–417; Stokes 1994, 40; Stewart ym. 2011, 189).

Manzin (ks. 1986, 591; kuvio 1) luoman viitekehyksen ohjaamana itsensä johtamisen tutkimus on ollut varsin runsasta, mutta sitä on leimannut kuitenkin paradoksaalisesti tieteenteoreettinen kapealaisuus (Niinivaara 2019, 40) rinnan monipuolisen käytäntölähtöisen kontekstualisoinnin kanssa (Goldsby ym. 2021, 2–10). Niinivaaran (2019, 40) mukaan ratkaisuhakuisuutta korostava strategialähtöinen näkökulma on ollut hallitseva tapa tarkastella itsensä johtamisen käsitettä niin teoreettisesti kuin empiirisestikin. Strategialähtöiseen näkökulmaan perustuva tutkimus on pyrkinyt mallintamaan itsensä johtamisen poikkeuksetta normatiivisena konseptina, joka määrittää niin säännöt kuin tavat ja keinotkin toimia oikein sekä yhteisesti hyväksytyllä tavalla. Näin ollen itsensä johtaminen voidaan nähdä ennen muuta psykometrisenä ja luonnontieteellistä tutkimusotetta suosivana ilmiönä. (Niinivaara 2019, 41.)

Toisaalta, kuten Manz (2015, 136) toteaa, on itsensä johtamista tarkasteltu lukuisissa eri konteksteissa, jotka ovat tuottaneet tulkintoja itsensä johtamisen käsitteestä ja sen soveltamisesta eri näkökulmista. Käytännössä itsensä johtamisen käsitteen strategialähtöisen tutkimuksen voidaan sanoa keskittyneen kolmeen suureen kokonaisuuteen, jotka ovat

- itsensä johtamisen tuloksiin
- itsensä johtamisen sisäisiin vaikuttimiin
- itsensä johtamisen ulkoisiin vaikuttimiin (Stewart ym. 2011; ks. myös Stewart ym. 2019, 50).

Goldsby ym. ovat vuonna 2021 julkaistussa artikkelissaan tarkastelleet itsensä johtamisen käsitetutkimuksen evoluutioita. Katsaus tarjoaa kronologisen jatkumon Neckin ja Houghtonin vuonna 2006 sekä Stewartin ym. 2011 laatimille laajoille itsensä johtamisen tutkimussuuntauksia käsitelleille artikkeleille. Laajaan tietokantapojointaan pohjaavan viittausmäärätarkastelun avulla Goldsby ym. (2021) luovat sekä kattavan yleiskuvan itsensä johtamisen käsitteen tutkimuksen kehityskulusta että tarkemman analyysin viimeisen vuosikymmenen aikana hallinneista näkökulmista itsensä johtamisen strategialähtöisessä tutkimusperinteessä hyödyntäen vuosien 2006 ja 2011 katsausten tarjoamaa luokitteluja itsensä johtamisen tutkimuksen keskeisimmistä näkökulmista. Nykytilannetta kuvaten ja tulevia suuntauksia ennakoiden

Goldsby ym. (2021, 9–10) listaavat itsensä johtamisen tutkimuksen kahdeksaksi päänäkökulmiksi 2020-luvun taitteessa:

- luovuuden ja innovoinnin
- ulkoisen johtamisen ja johtajuuden
- skaalauksen ja mittaamisen
- koulutuksen
- etiikan
- psykologisen voimaantumisen ja työtyytyväisyyden
- stressin ja ahdistuneisuuden
- tunteiden (emootioiden) säätelyn.

1.2.2 Keskeisimmät näkökulmat itsensä johtamisen tutkimuksessa 2020-luvun alkaessa

Edellä luetellut keskeisimmät strategialähtöisen tutkimuksen näkökulmat itsensä johtamisen tutkimuksessa menneen vuosikymmenen kuluessa ovat hyvä tapa jäsentää itsensä johtamisesta 2020-luvun alussa käytävää keskustelua. Strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksen näkökulmien tarjoama kokonaiskuvaa täydennetään kuitenkin kahdella kansallisella vuosituhannen alkuun ajoittuvalla väitöstutkimuksella ja kahdella 2010-luvulla tehdyllä itsensä johtamisen käsitettä kokonaisvaltaisesti tarkastelevalla tieteellisellä artikkelilla.

Valitut Åhmanin (2003) ja Sydänmaanlakan (2003) väitöstutkimukset ovat ensimmäisiä kotimaisia itsensä johtamista tarkastelleita tutkimuksia, ja ne on julkaistu ajankohtana, jolloin itsensä johtamiseen Puolustusvoimissa läheisesti liittyvät syväjohtaminen ja toimintakyky olivat juuri vakiinnuttamassa asemaansa sotatieteellisinä peruskäsitteinä. Vaikka tutkimukset on laadittu jo 2000-luvun alussa, niin voidaan niiden esittelemiä itsensä johtamisen mallinnuksia pitää edelleen valideina käsittekuvausina (vrt. esim. Pääesikunta 2022; Sydänmaanlakka 2006, 2015; Åhman 2012, 2016). Kahdesta mainitusta artikkelista puolestaan ensimmäinen on itsensä johtamisen käsitteen luoja Manzin vuonna 2015 laatima *Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead?*, jossa käsitellään sekä itsensä johtamisen kehitystä strategialähtöisen näkökulman avulla että esitellään ulottuvuusajatteluun perustuva korkeamman tason itsensä johtamisen (*higher-level self-leadership*) käsittemallinnus. Toinen valittu tieteellinen artikkeli on Niinivaran vuonna 2019 julkaistu *Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena*, joka on hänen valmisteilla olevaan väitöstutkimukseensa perustuva itsensä johtamisen käsitetarkastelu. Niinivaara (2019, 53, 59–61) sekä haastaa strategialähtöisen tutkimusperinteen fenomenologiseen ajatteluun pohjautuvalla kokemuksellisuutta korostavalla tavalla tulkita itsensä johtamista että pyrkii integroimaan kaksi erilaista tapaa ymmärtää itsensä johtamista.

Ensimmäistä esiteltävää strategialähtöisen tutkimusperinteen tämän hetken yhtä keskeimmistä näkökulmista edustaa luovuus ja innovointi, jota koskevista artikkeleista yksi viitatuimmista on Ghoshin vuonna 2015 julkaistu tarkastelu *Developing Organizational Creativity and Innovation* (Goldsby ym. 2021, 6, 9–10). Artikkelissaan Ghosh (2015) on tarkastellut empiirisesti itsensä johtamisen vaikutusta työntekijöiden luovuuteen sekä innovointiin kannustavan työilmapiirin vaikutusta luovuudelle organisaatiossa. Tutkimuksen kohdejoukkona oli kahden intialaisten yrityksen tutkimus- ja

kehittämistoimintayksikön esimies- ja johtohenkilöstö (Ghosh 2015, 1135). Tutkimuksessa itsensä johtaminen jäseneltäin strategialähtöisesti nojaten vahvasti Manzin esittämiin ajatuksiin. Ghosh (2015, 1128) on määritellyt itsensä johtamisen olevan

– – *prosessi, jonka kautta ihmiset vaikuttavat itseensä saavuttaakseen itseohjautuvuuden ja motivaation käyttäytyäkseen ja suoriutuakseen toivotulla tavalla. Erityiset itsensä johtamiseen liittyvät käyttäytymis- ja kognitiiviset strategiat voidaan luokitella seuraavasti:*

- *käyttäytymiseen keskittyvät strategiat;*
- *luonnollisen palkitsevuuden strategiat; ja*
- *konstruktiiivisen ajattelun strategiat.*⁴ [käänt. MP]

Ghosh (2015, 1141) havaitsi tutkimuksessaan, että sekä käyttäytymiseen keskittyvillä että konstruktiiivisen ajattelun strategioilla on positiivinen yhteys yksilöiden luovuuteen organisaatioissa. Sen sijaan luonnollisen palkitsevuuden strategiat eivät Ghoshin (2015, 1141) mukaan lisänneet luovuutta, koska työnkuvaa tai tehtäviä ei koettu riittävän monipuolisiksi tai haasteellisiksi.

Toista strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksen päänäkökulmista edustaa ulkoinen johtaminen ja johtajuus, johon keskittyneistä tutkimuksista runsaasti viittauksia on kohdistettu muun muassa Furtnerin ym. (2013) artikkeliin *Leading Yourself and Leading Others: Linking Self-Leadership to Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership* (Goldsby ym. 2021, 6, 9–10). Furtner ym. (2013) ovat tarkastelleet ulkoisen johtamisen ja johtajuuden suhdetta itsensä johtamiseen kahdella empiiriselällä tutkimuksella, joista ensimmäisen kohdejoukkona oli 447 eri toimialojen ammattilaista, joilla oli myös johtajakokemusta, kun taas toisen tutkimuksen kohdejoukkona oli 35 johtajaa ja heidän 151 alaistansa useilta eri toimialoilta. Molemmat tutkimukset osoittivat aktiivisten johtamistyylien niin transformationaalisen kuin transaktionaalisenkin olevan yhteydessä johtajien monipuolisiin itsensä johtamisen valmiuksiin, siinä missä luonteeltaan passiivisempi delegeoiva johtajuus (*laissez faire*) oli yhteydessä johtajien kapea-alaisempiin itsensä johtamisen taitoihin. Strategianäkökulmaan tukeutuen Furtner ym. (2013, 437) määrittelevät itsensä johtamisen olevan itseensä vaikuttamisprosessi, joka

– – *voidaan ymmärtää taitona soveltaa erilaisia kognitiivisia, affektiivisia ja motivaatio-tahto prosesseja ajatustensa ja käyttäytymisensä ”johtamisessa” – – Jos itsensä sääntelyprosesseilla on vaikutusta ihmissuhdeprosesseihin, johtajien tulisi vaikuttaa johtamistyyliihinsä itsensä johtamisen keinoin.*⁵ [käänt. MP]

⁴ – – *process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation necessary to behave and perform in desirable ways. Specific behavioural and cognitive strategies related to self-leadership can be classified as:*

- *behaviour focused strategies;*
- *natural reward strategies; and*
- *constructive thought strategies.* (Ghosh 2015, 1128.)

⁵ – – *can be understood as a skill different cognitive, affective, and motivational-volitional processes in “leading” one’s thoughts and behaviours – – If self-regulatory processes have some impact on interpersonal processes, then leaders’ leadership styles should be influenced by their self-leadership.* (Furtner ym. 2013, 437.)

Furtner ym. (2013, 436) tunnistivat itsensä johtamisen keskeiseksi osaksi johtamista ja johtajuutta. Ennen kuin voi johtaa muita, on kyettävä johtamaan itseään. Itsensä johtaminen ei poista tarvetta ulkoiselle johtamiselle ja johtajuudelle, vaan se on keino vahvistaa ja tukea sitä. (Furtner ym. 2013, 436). Näin voidaan sanoa, että itsensä johtamisen on yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason ilmiö.

Kolmantena päänäkökulmana strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksesta esitellään skaalaaminen ja mittaaminen. Yksi viitatuimmista skaalaamisen ja mittauksen kautta itsensä johtamista lähestyvistä 2010-luvun artikkeleista on Amundsenin ja Martinsenin *Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale* vuodelta 2014. (Goldsby ym. 2021, 9–10.) Artikkelissaan Amundsen ja Martinsen (2014) esittelevät kolmea tekemäänsä empiiristä tutkimusta, joissa on tarkasteltu ja mitattu voimaannuttavan johtamisen käsitettä. Osana voimaannuttavan johtamisen käsitteen mittaristoa Amundsen ja Martinsen (2014) ovat mallintaneet myös itsensä johtamisen käsitteen. Itsensä johtamisen määrittelyssä Amundsen ja Martinsen (2014, 491) tukeutuvat Manzin (1986) esittämään käsittekvaukseen tiivistäen, että työntekijöiden voimaantumisen ydinelementiksi tunnistettu itsensä johtaminen

– – *koostuu joukosta strategioita ja taitoja, joiden avulla yksilöt voivat vaikuttaa itseensä korkeamman motivaation, suorituskyvyn ja tehokkuuden saavuttamiseksi.* (Manz, 1986)⁶ [käänt. MP]

Voimaannuttavan johtamisen kontekstiin liittyen Amundsen ja Martinsen (2014, 491) tuovat esiin, että itsensä johtamista voidaan pitää henkilökohtaisen voimaantumisen avaintekijänä, mutta itsensä johtaminen ei kuitenkaan ole ulkoisen johtamisen ja johtajuuden korvike. Teoreettiseen määrittelyynsä perustuen Amundsen ja Martinsen (2014, 493–494) mittasivat itsensä johtamista voimaannuttavan johtamisen kontekstissa kahden tekijän, saavuussuuntautuneisuuden ja itsesäätelyn, avulla. Saavutussuuntautuneisuuteen vaikuttavia itsensä johtamisen ominaisuuksia olivat käyttäytymiseen liittyvät itsetarkkailu, omien tavoitteiden asettaminen, osaamisen kehittäminen, keskittyminen uusiin ideoihin, koordinointi, yhteistyö ja positiivinen sisäinen vuoropuhelu. Itsesäätelyyn vaikuttavia osatekijöitä olivat puolestaan kognitiivinen itsetarkkailu, itsensä palkitseminen, etusijan anto helpottaville työoloille, etusijan anto mielenkiintoisille tehtäville, harjoittelu ja tulosten visualisointi, jotka tutkimuksessa skaalattiin 20 kysymyksen avulla.

Amundsen ja Martinsen (2014, 500) havaitsivat, että itsensä johtaminen tukee yksilöiden autonomiaa ja toiminnan vapautta. Amundsenin ja Martinsenin (2014, 506) mukaan itsensä johtaminen toimii voimaannuttavan johtajuuden välittäjänä vaikuttaen alaisten suoriutumiseen, siinä missä psykologinen voimaantuminen puolestaan toimii voimaannuttavan johtajuuden välittäjänä vaikuttaen alaisten luovuuteen. Itsensä johtamisen ja psykologisen voimaantumisen taustalla yhtenä keskeisimpänä yhdistävänä tekijänä on tunnistettavissa sisäinen motivaatio, mikä selittää niiden vahvan aseman osana voimaannuttavaa johtajuutta (Amundsen & Martinsen 2014, 506). Ulkoisen johtamisen ja johtajuuden viitekehyksessä voimaannuttavan johtami-

⁶ – – *consists of a set of strategies and skills through which individuals influence themselves toward higher levels of motivation, performance, and effectiveness* (Manz, 1986) (Amundsen & Martinsen 2014, 491).

sen kautta itsensä johtaminen on nähtävissä keskeisenä osana niin organisaation, yhteisön kuin yksilön motivoitumista, tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Neljättä esiteltävää strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksen päänäkökulmaa edustaa koulutus Goldsbyn ym. (2021, 8–10). Näkökulmana itsensä johtamiseen koulutus on kuitenkin varsin hajanainen kokonaisuus, jota on tarkasteltu lukuisissa artikkeleissa, mutta yksikään niistä ei ole ainakaan toistaiseksi tullut paljokaan viitatuksi tieteellisissä julkaisuissa. Koulutuksen ja oppimisen kautta itsensä johtamiseen syventyvien artikkeleiden kontekstit vaihtelevat ammatillisesta koulutuksesta akateemiseen tutkinto-opetukseen. Itsensä johtaminen nähdään hyödyllisenä taitona ja ajattelutapana opiskelijoille opinnoissa pärjäämisessä ja sitä myötä tulevaan uraan valmistautumisessa. (Goldsby ym. 2021, 9.) Tässä yhteydessä koulutusnäkökulman soveltamisesta itsensä johtamisen tarkasteluissa esitellään Goldsbyn ym. (2021, 1) kuvaama meta-suoritusmalli (Meta-Performance Model), joka liittyy itsensä johtamisen koulutuksen osaksi ammatillista jatkokoulutusta ja ammatillisia kehittämissuunnitelmia. Artikkelissaan *Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings* Goldsby ym. (2021) määrittivät itsensä johtamisen strategialähtöisesti:

Itsensä johtamisen on määritelty olevan itseensä vaikuttamisprosessi, jolla yksilöt saavuttavat suoritukseen vaadittavan itseohjautuvuuden ja motivaation⁷ (Goldsby ym. 2021, 1). [käänt. MP]

Itsensä johtaminen koostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisperusteisista strategioista, jotka on suunniteltu vaikuttamaan positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Itsensä johtamisen strategiat on tyypillisesti jaettu kolmeen ensisijaiseen kategoriaan käsittäen käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnollisen palkitsevuuden strategiat ja konstruktivisen ajattelun strategiat (Neck ym. 2019; Neck ja Houghton 2006). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat tähtäävät yksilön itsetietoisuuden lisäämiseen käyttäytymisen hallitsemiseksi erityisesti välttämättömiin mutta epämiellyttäviin tehtäviin liittyen (Neck ja Houghton 2006). Luonnollisen palkitsevuuden strategiat on suunniteltu edistämään tilanteita, joissa henkilö motivoi tai palkitsee itseään tehtävän tai toiminnan luontaisesti mielekkäillä seikoilla (Neck ja Houghton 2006). Konstruktivisen ajattelun strategiat on tarkoitettu helpottamaan rakentavien ajattelumallien (säännöllisten ajattelutapojen) muodostamista, joilla voidaan positiivisesti vaikuttaa suoritukseen (Neck ja Houghton 2006). Konstruktivisen ajattelun strategioihin kuuluvat epäkäytännöllisten uskomusten ja olettamusten tunnistaminen ja korvaaminen, mielikuvien käyttö ja positiivinen itsepuhe (Neck ym. 2019).⁸ (Goldsby ym. 2021, 2.) [käänt. MP].

⁷ *Self-leadership has been defined as a self-influence process by which people achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform (Goldsby 2021, 1).*

⁸ *Self-leadership consists of specific behavioral and cognitive strategies designed to positively influence personal effectiveness. Self-leadership strategies are typically partitioned into three primary categories including behavior-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies (Neck et al. 2019; Neck and Houghton 2006). Behavior-focused strategies attempt to increase an individual's self-awareness in order to facilitate behavioral management, especially the management of behaviors related to necessary but unpleasant tasks (Neck and Houghton 2006). Natural reward strategies are designed to foster situations in which a person is motivated or rewarded by inherently enjoyable aspects of the task or activity (Neck and Houghton 2006). Constructive thought pattern strategies are designed to facilitate the formation of constructive thought patterns (habitual ways of thinking) that can impact performance in a positive manner (Neck and Houghton 2006). Constructive thought pattern strat-*

Goldsbyn ym. (2021, 10) kehittämä metasuoritusmalli pyrkii parantamaan ammatillista kehitystä esittelemällä itsensä johtamisen kriittiseksi osaksi ammatillista jatkokoulutusta tukien muodollisen koulutuksen tuottamien oppien soveltamista. Toisin sanoen metasuoritusmalli asettaa itsensä johtamisen ammatillisten koulutusohjelmien ja niissä tavoiteltavien tuloksien moderaattoriksi. Kun yksilöt parantavat itsensä johtamisen taitojaan, he ylläpitävät ja kehittävät myös oppimistaan ammatillisissa koulutusohjelmissa. Ammatillista täydennys- ja jatkokoulutusta leimaavat kertaluonteisuus ja ainutkertaisuus, ilman pidempikestoista vaikuttavuutta, elleivät ne ole osa itseohjautuvaa opiskelua tai organisaation kehittämistä. Yksilöt, jotka keskittyvät kokonaisvaltaiseen metasuoritusmallin mukaiseen lähestymistapaan hyödyntäen erilaisia johtajuuskoulutus- ja kehittämishoitoja, eivät ainoastaan paranna omia itsensä johtamisen taitojaan, vaan myös kehittävät johtamistaitojaan yleisestikin niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasolla. Ammatillisilla jatko- ja täydennyskoulutusohjelmilla voi olla merkittävä vaikutus yksilön itsensä johtamisen kehittämiseen, sillä se tarjoaa enemmän mahdollisuuksia parantaa henkilökohtaista suorituskäytäntöä. (Goldsby ym. 2021, 11.) Goldsbyn ym. (2021, 14) mukaan metasuoritusmallin mukaisessa näkökulmassa itsensä johtaminen nähdään erottamattomana osana ammatillista jatko- ja täydennyskoulutusta, ja se tarjoaa hankittujen oppien soveltamiskykyä työ- ja siviililämään.

Viides esille tuotava strategialähtöisen tutkimusperinteen päänäkökulma itsensä johtamisen tutkimuksessa on etiikka, joka on ollut vahvasti läsnä läpi koko 2010-luvun, ja oletettavasti tulee olemaan sitä myös 2020-luvulla (Goldsby ym. 2021, 6, 9–10). Muun muassa Dion (2012) on tarkastellut runsaasti viitatussa artikkelissaan *Are Ethical Theories Relevant for Ethical Leadership?* viiden länsimaisen eettisen teorian (filosofinen egoismi, utilitarismi, kantilaisuus, hyve-eettisyys, vastuuetiikka) kytkeä kahdeksaan eri johtamisnäkökulmaan, joista yksi on itsensä johtaminen (vrt. Goldsby ym. 2021, 6). Dion (2012, 6) tiivistää itsensä johtamisen strategioiden tavoitteena olevan ennen muuta vahvistaa yksilön käsitystä omasta itsetehokkuudestaan ja määrittelee itsensä johtamisen olevan

– – ”sekä ajatuksia että toimintoja, joita ihmiset käyttävät vaikuttaakseen itseensä”. Se tarkoittaa, että yksilöt saavuttavat motivaationsa ja kontrollin sisäsyntyisesti.⁹ [käänt. MP]

Dionin (2012, 15) mukaan itsensä johtamisella näyttää olevan yhteys tarpeeseen saada sosiaalinen hyväksyntä, mikä kytkee sen humealaiseen näkökulmaan. Näin ollen itsensä johtaminen määritellään yleensä suhteessa niihin ominaisuuksiin, jotka voisivat antaa sosiaalisen hyväksynnän johtajien päätöksille ja toimille (Dion 2012, 16). Eettisen näkökulman huomiointi liittyy itsensä johtamisen voimakkaasti ulkoiseen johtamiseen ja johtajuuteen korostaen sitä, ettei itsensä johtamista voida pitää yksilöllisenä, vaan ennen muuta sosiaalisena ilmiönä.

Kuudes edellisenä vuosikymmenen aikana sovellettu päänäkökulma itsensä johtamiseen on ollut psykologinen voimaantuminen ja työtyytyväisyys, jonka puitteissa it-

egies include identifying and replacing dysfunctional beliefs and assumptions, mental imagery and positive self-talk (Neck et al. 2019). (Goldsby ym. 2021, 2.)

⁹ – – “both thoughts and actions that people use to influence themselves”. It implies that individuals will receive their motivation and control from their inner self. (Dion 2012, 6.)

sensä johtaminen on kiinnitetty ennen muuta organisaatiokäyttäytymiseen (Goldsby ym. 2021, 6–7). Vaikka 2010-luvulla psykologisesta voimaantumisen ja työtyytyväisyydestä julkaistut yksittäiset artikkelit eivät olekaan keränneet merkittäviä viittausmääriä osakseen, niin psykologisen voimaantumisen ja työtyytyväisyyden voidaan olettaa säilyvän itsensä johtamisen tutkimuksen keskeisinä näkökulmina myös jatkossa (Goldsby ym. 2021, 6, 10).

Organisaatiokäyttäytymisen kautta sosiaalisina ilmiöinä psykologinen voimaantuminen ja työtyytyväisyys liittyvät itsensä johtamisen ulkoisen johtamisen ja johtajuuden eri ulottuvuuksiin, kuten voimaannuttavaan johtajuuteen (ks. esim. Amundsen & Martinsen 2104, 500, 506; 2015, 317–319) että jaettuun johtajuuteen (ks. esim. Manz 2015, 142). Niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasolla itsensä johtamisen eri strategioiden on nähty tarjoavan tapoja ja keinoja psykologiseen voimaantumiseen ja työtyytyväisyyden lisäämiseen (Manz 2015, 137, 144).

Stressi ja ahdistuneisuus edustavat seitsemättä päänäkökulmaa 2010-luvun itsensä johtamisen strategialähtöisessä tutkimuskentässä (Goldsby ym. 2021, 7, 9–10). Esimerkiksi paljon huomiota osakseen saaneessa artikkelissaan *Help Yourself: The Mechanisms Through Which a Self-Leadership Intervention Influences Strain* Unsworth ja Mason (2012) ovat tutkineet kaksivaiheisella kenttäkokeella itsensä johtamisen merkitystä stressin ehkäisemisessä ja hallitsemisessa (vrt. Goldsby ym. 2021, 7). Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kohdejoukkona olivat julkisella sektorilla työskentelevät tekniset toimihenkilöt patologian ja tieteellisten palvelujen aloilta, kun taas toisen vaiheen kohdejoukko koostui yksityisen ja julkisen sektorin kuuden eri organisaation terveystieteiden ja tekniikan alan ammattilaisista sekä muista toimihenkilöistä ja tutkijoista, joista osa oli mukana myös tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (Unsworth & Mason 2012, 238–239). Itsensä johtamisen määrittelyssä Unsworth ja Mason (2012, 235) viittaavat Manzin vuoden 1986 käsitelmäärittelyyn täydentäen sitä emotionaalisilla strategioilla, jolloin

– – *itsensä johtamiseen sisältyvät tavoitteiden asettaminen, itsensä tarkkailu ja itsensä palkitseminen ovat käyttäytymiseen perustuvia itsensä johtamisen strategioita. Kognitiiviset strategiat ovat peräisin kognitiivisesta käyttäytymisterapiasta ja sisältävät enemmän konstruktivisten ajattelumallien ja mentaaliharjoittelun käyttöä. Lopuksi emotionaalisin strategioihin tai luonnollisen palkitsevuuden strategioihin kuuluvat keskittyminen tehtävän sisäisesti motivoiviin näkökohtiin ja työn sekä työympäristön suunnittelu tavalla, joka maksimoi itse tehtävän merkityksen ja mielekkyyden. Tämä strategioiden yhdistelmä todennäköisesti parantaa suoriutumista paremmin kuin pelkästään yksittäisten strategioiden erikseen soveltaminen (ks. Rousseau, 1997) ja se on yhdistetty useisiin lopputuloksiin, kuten suoriutumiseen (Neck & Manz, 1992; Prussia ym., 1998), luovuuteen ja innovointiin (Carmeli ym., 2006; Phelan & Young, 2003), aloitteellisuuteen (Stewart, Carson & Cardy, 1996) ja uralla menestymiseen (Abele & Wiese, 2008).¹⁰ [käänt. MP]*

¹⁰ – – *the behavioral self-leadership strategies incorporated within the self-leadership approach are self-management strategies, namely goal-setting, self-monitoring, and self-reward. The cognitive strategies derive from cognitive-behavior therapy and include the use of more constructive thinking patterns and mental rehearsal. Finally, the emotional strategies, or natural rewards, involve focusing on the intrinsically motivating aspects of the task and designing the work and work environment in a way that maximizes the meaning and enjoyment derived from the task itself. This combination of strategies is likely to improve performance above and beyond the individual strategies alone (see Rousseau, 1997) and it has*

Tosin sanoen Unsworth ja Mason (2012) esittävät, että itsensä johtamisen konsepti tarjoaa yksilöille yhdistelmän sekä käyttäytymisperusteisia että kognitiivisia ja emotionaalaisia strategioita stressin hallintaan ja ennaltaehkäisyyn. Huomionarvoisia ovat Unsworthin ja Masonin (2012, 235) esille nostamat emotionaaliset strategiat, joilla he viittaavat luonnollisen palkitsevuuden strategioihin.

Emotionaalinen itsensä johtaminen on ihan omana näkökulmanaankin ollut yksi keskeisimmistä lähestymistavoista tarkastella itsensä johtamista kuluneen vuosikymmenen aikana (Goldsby ym. 2021, 7, 9). Vaikka tunteiden säätelyn merkitys osana itsensä johtamista onkin tunnustettu käytännössä jo itsensä johtamisen konseptin alkuajoista lähtien käyttäytymis- ja kognitiivisperusteisten strategioiden kautta, niin viime vuosina emotionaalisen itsensä johtamisen on tulkittu olevan oma, erillinen strategiakategoriensa tai itsensä johtamisen osa-alue, joka sisältää käyttäytymiseen ja toimintaan keskittyvät, luonnollisen palkitsevuuden, kognitiivisuuntautuneet, toimintaympäristöön keskittyvät ja fysiologiaan keskittyvät alastrategiat (Manz, Houghton, Neck, Fugate & Pearce 2016, 376–378; ks. myös Flores, Jiang, Manz 2018, 434; vrt. Niinivaara 2019, 43–44). Toisaalta edellä nimetyistä alastrategioista kognitiivinen strategia yhtyy tavoiltaan ja keinoiltaan lähes saumattomasti yleisesti tunnustettuun konstruktivisen ajattelun strategiaan, siinä missä ympäristöön keskittyvä alastrategia on puolestaan luonteeltaan hyvin samankaltainen luonnollisen palkitsevuuden strategian tapojen ja keinojen kanssa, mutta sen erityishuomio on toimintaympäristössä.

Manz (2015, 143–144) onkin kehittänyt mallin korkeamman tason itsensä johtamisesta, jossa emotionaalinen itsensä johtaminen yhdessä perinteisten käyttäytymis- ja kognitiivispainotteisten strategioiden kanssa nivoutuvat osaksi aitouden, vastuullisuuden ja laajennetun kapasiteetin muodostamaa korkeamman tason itsensä johtamista. Tunteiden huomiointi on keskeinen elementti arvoihin, aitouteen sekä päämääriin ja tavoitteisiin pohjaavassa itseensä vaikuttamisessa osana korkeamman tason itsensä johtamista.

Kahdeksannesta esiteltävästä strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksen tämän hetken päänäkökulmista, tunteiden (emootioiden) säätelystä yksi eniten huomiota osakseen saaneista tutkimuksista on Furtnerin, Rauthmannin ja Sachsen (2010) artikkeli *The Socioemotionally Intelligent Self-Leader: Examining Relations Between Self-Leadership and Socioemotional Intelligence. Social Behavior and Personality*, jossa on tarkasteltu itsensä johtamisen ja sosioemotionaalisen älykkyyden välistä yhteyttä (Goldsby ym. 2021, 7, 9–10). Empiirisessä tutkimuksessaan Furtner ym. (2010, 1192) muodostivat 168 pääosin ensimmäisen ja toisen vuoden psykologian opiskelijasta satunnaisia toimijapareja, jotka raportoivat itsensä johtamisesta ja sosioemotionaalista älykkyydestä. Itsensä johtamista mitattiin 27 kohtaisella, alun perin Houghtonin ja Neckin 2002 luoman ja Andressenin ja Konradtin vuonna 2007 päivittämällä kysymyssarjalla (Furtner ym. 2010, 1193). Itsensä johtamisen Furtner ym. (2010) ovat käsitteellistäneet Manziin tukeutuen seuraavasti:

IJ [itsensä johtaminen] koostuu kolmesta ensisijaisesta strategialuottavuudesta: (1) käyttäytymiseen keskittyvät strategiat (tavoitteiden asettaminen itselle, itsensä pal-

been linked to a range of outcomes such as performance (Neck & Manz, 1992; Prussia et al., 1998), creativity and innovation (Carmeli et al., 2006; Phelan & Young, 2003), initiative (Stewart, Carson, & Cardy, 1996), and career success (Abele & Wiese, 2008). (Unsworth & Mason 2012, 235.)

keitseminen, itsensä rankaiseminen, itsetarkkailu, itsensä johdattelu), (2) luonnollisen palkitsevuuden strategiat (esim. sisäinen motivaatio), ja (3) konstruktiiivisen ajattelun strategiat (onnistuneen suorituksen visualisointi, itsepuhe, uskomusten ja olettamusten arviointi). Nämä alueet voivat liittyä erilaisiin sosioemotionaalisen älykkyyden (SEÄ) komponentteihin. D'Intinon ym. (2007) mukaan käyttäytymiseen keskittyvät taidot pitäisi yhdistyä EÄ [emotionaaliseen älykkyyteen]; ja Depapen, Hakim-Larsonin, Voelkerin, Pagen ja Jacksonin (2006) mukaan itsepuhe ennustaa EÄ:tä (vrt. Lane, Thelwell, Lowther & Devonport, 2009). Boss ja Sims (2008) korostavat myös yhteyttä IJ:n ja tunteiden säätelyn välillä, erityisesti käyttäytymiseen keskittyvän itsetarkkailustrategian (osa-alue) ja konstruktiiivisen ajattelun mallien ulottuvuuksilla on läheinen yhteys tunteiden säätelyyn.¹¹ (Furtner ym. 2010, 1192.) [käänt. MP]

Furtner ym. (2010, 1196) havaitsivat tutkimuksessaan, ettei tunteiden säätelyllä ole kovinkaan merkittävää roolia itsensä johtamisessa, vaan siinä korostuvat yksilön sosiaalinen herkkyys ja kyky ilmaista omia tunteitaan. Toisin sanoen omien ajatus- ja käyttäytymismallien säätely eri strategioilla ei liity tunteiden hallintaan, vaan itsensä johtamisen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yksilöltä ilmaisu- ja reagoitukykyisyyttä suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä. Sosioemotionaalinen älykkyys mahdollistaa siis yksilölle menestyksekkään ja käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden sekä konstruktiiivisen ajattelun strategioihin perustuvan itsensä johtamisen osana yhteisöä ja organisaatiota. (Furtner ym. (2010, 1196.) Furtnerin ym. (2010) tutkimus haastaakin yleisen näkemyksen strategialähtöisessä itsensä johtamisen tutkimuksessa, jossa eri itsensä johtamisen strategiat ovat tarjonneet tavat ja keinot tunteisiin vaikuttamiseksi mahdollistaen henkilökohtaisen tehokkuuden ja hyvinvoinnin parantamisen (ks. esim. Stewart ym. 2011, 203). Toisaalta Furtnerin ym. (2010) tutkimustulokset alleviivaavat itsensä johtamisen monitasoista luonnetta yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason ilmiönä.

Edellä kuvatun itsensä johtamisen strategialähtöisen tutkimusperinteen näkökulman laajentamiseksi esitellään seuraavaksi kaksi kansallista väitöstutkimusta itsensä johtamisesta. Niin Åhman (2003) kuin Sydänmaanlakka (2003) ovat kehittäneet kaksi erilaista itsensä johtamisen kokonaisvaltaista mallia, jotka ulottavat itsensä johtamisen työssä menestymisestä yleisesti elämässä menestymiseen ja elämänhallintaan.

Väitöstutkimuksessaan *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa* Åhman (2003) tarkastelee henkistä itsensä johtamista ja sen merkitystä yksilön menestymiselle postmodernissa organisaatiossa. Tutkimuksessaan Åhman (2003) esittelee kehittämänsä *Oman mielen johtaminen* -mallin, joka mahdollistaa elämän tasapainon löytämisen ja menestyksen saavuttamisen. Minäjoustavuuden, tulosjoustavuuden, sinäjoustavuuden ja muutosjoustavuuden

¹¹ *SL [self-leadership] consists of three primary strategy dimensions: (1) behavior-focused strategies (self-goal-setting, self-reward, self-punishment, self-observation, selfcueing), (2) natural reward strategies (e.g., intrinsic motivation), and (3) constructive thought patterns (visualizing successful performance, self-talk, evaluating beliefs and assumptions). These domains may be associated with different components of socioemotional intelligence (SEI). According to D'Intino et al. (2007), behavior-focused skills should be associated with EI; and according to Depape, Hakim-Larson, Voelker, Page, and Jackson (2006), self-talk predicts EI (cf. Lane, Thelwell, Lowther, & Devonport, 2009). Boss and Sims (2008) also point out an association between SL and emotion regulation, especially the behavior-focused strategy of self-observation (a subfacet), and the dimension of constructive thought patterns have a close link to emotion regulation. (Furtner ym. 2010, 1192.)*

den avulla mallintuvan oman mielen johtamisen (Åhman 2003, 220, 222) Åhman (2003, 3) tiivistää olevan

– – *ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi, eli menestyksen saavuttamiseksi.*

Sydänmaanlakka (2003) on puolestaan käsitellyt itsensä johtamista älykkääseen johtamiseen liittyen väitöskirjassaan *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Sydänmaanlakka (2003) näkee itsensä johtamisen sekä eräänlaisena lähtökohtana kaikelle johtamiselle että kokonaisvaltaisena elämänhallinnan välineenä. Sydänmaanlakka (2003) yhdistääkin itsensä johtamiseen *kokonaiskuntoisuuden* käsitteeseen, joka muistuttaa varsin paljon Puolustusvoimissa käytettävää toimintakyvyn käsitettä. Itse asiassa *Johtajan käsikirjassa 2022*, jossa itsensä johtamista on jäsennetty osana johtamista ja johtajuutta Puolustusvoimissa ensimmäistä kertaa sitten 1990-luvun puolenvälin, viitataan osaltaan Sydänmaanlakan esittämään ajatuksiin älykkäästä itsensä johtamisesta (ks. Pääesikunta 2022, 151).

Sydänmaanlakka määrittelee luomiensa (2006, 302–303) Oy Minä Ab -mallin ja kokonaiskuntoisuus-käsitteen avulla älykkään itsensä johtamisen olevan

– – *itseän kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. Älykkään itsensä johtamisen tavoitteena on oman tietoisuuden laaja-alainen, käytännöllinen ja syvälinen kehittäminen sekä yksilön kokonaiskuntoisuus.*

Kokonaiskuntoisuuden osatekijöiksi Sydänmaanlakka (2003, 69–70; 2006, 297) on puolestaan eritellyt seuraavat elementit:

- ammatillinen osaaminen
- fyysiset tekijät
- psyykkiset ja henkiset tekijät
- sosiaaliset tekijät.

Näihin kahteen vuosituhannen alussa julkaistun kansalliseen väitöstutkimukseen verrattuna tuoreemman näkökulman kokonaisvaltaiseen itsensä johtamiseen tarjoavat Manz (2015) ja Niinivaara (2019), jotka ovat artikkeleissaan laajentaneet strategialähtöisen tutkimusperinteen tuottamia käsityksiä itsensä johtamisesta. Strategialähtöisen itsensä johtamisen käsitteen luoja Manz (2015) on artikkelissaan *Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead?* esitellyt ulottuvuusajatteluun perustuvan itsensä johtamisen mallinnuksen – korkeamman tason itsensä johtamisen konseptin, jolla hän kuvaa itsensä johtamisen käsitteen nykytilaa ja visioi tulevaa. Korkeamman tason itsensä johtamisen kolme toisiinsa liittyvää ulottuvuutta ovat aitous, vastuullisuus ja laajennettu kapasiteetti (Manz 2015, 132). Strategialähtöisten tulkintojen tavoin myös kolmen eri ulottuvuuden kautta kuvatus korkeamman tason itsensä johtamisen mallinnuksen taustalla vaikuttavat apukysymykset *miksi, mitä ja miten* (Manz 2015, 132, 134–135).

Korkeamman tason itsensä johtamisen käsite (tuettuna metaforalla läbestyä itsensä johtamista moraalisesti ylivertaisella tavalla) jäsentyy aitouden, vastuullisuuden ja lisääntyvän kapasiteetin kautta määrittyvien itseensä vaikuttamisen prosessien avulla. Aitoudella kuvataan korkeamman tason standardien [normien] noudattamisen tärkeyttä (esim. se miten itseensä vaikuttamista toteutetaan, perustuu harkeintaan miksi ja mitä). Vastuullisuutta on tarkasteltava näkökulmasta, joka yhytyy yritysten sosiaalisen vastuullisuuden elementeiksi ymmärrettyjen elementtien kanssa. Kapasiteetti keskittyy itsensä johtamisen potentiaalin laajentamiseen, mikä voi vahvistaa tuloksia kuvaten aitoutta ja vastuullisia päämääriä.¹² (Manz 2015, 132.) [käänt. MP]

Mallinnuksellaan Manz (2015) tarkastelee itsensä johtamista strategialähtöisyyden ja suorituskeskeisyyden sijaan sekä kokonaisvaltaisena prosessina että yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason ilmiönä, määritellen korkeamman tason itsensä johtamisen olevan

– – itsensä johtamisen käytänteitä ja huomion kohteina olevia asioita, jotka liittyvät hallitseviin korkeamman tason normeihin, jotka heijastavat henkilökohtaista aitoutta, vastuullisuutta ja laajennettua kapasiteettia¹³ (Manz 2015, 133.) [käänt. MP]

Valmisteilla olevaan väitöstutkimukseen liittyen Niinivaara (2019) on artikkelissaan *Itsensä johtamisen strategiana ja kokemuksena* puolestaan sekä haastanut strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimusperinteen että pyrkinyt integroimaan luonnontieteellisen ja ihmistieteellisen tavan tarkastella itsensä johtamista. Strategialähtöisen tutkimusperinteen käsittelyssä Niinivaara (2019, 42–44) pohjaa vahvasti Manzin esittämiin ajatuksiin itsensä johtamisen strategioista tulkiten emotionaalisen itsensä johtamisen yhdeksi omaksi itsensä johtamisen strategiaksi käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioiden rinnalla (ks. myös Manz ym. 2016, 376–378). Niinivaaran (2019, 47) mukaan luonnontieteellisellä tutkimusotteella tarkasteltuna itsensä johtaminen nähdään sekä oppimisen ja harjoittelun myötä muodostuvana että myös jossain määrin piirretyyppisenä ominaisuutena.

Fenomenologiseen ajatteluun nojaten itsensä johtamisen piirretyyppisyys on tulkittavissa kuitenkin laajempänä käsitteenä kuin pelkästään luonteenpiirteenä tai persoonana. Näin ollen itsensä johtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu tietoisesta itsensä kehittämisestä sekä niistä yksilön minuuden osatekijöistä ja kokemuksista, joiden alkulähde on mahdoton määrittää yksiselitteisesti. (Niinivaara 2019, 47, 58.) Keskiöön nousevatkin itsereflektio ja itsensä tutkiminen, jolloin itsensä johtamisessa yhdistyvät joko tiedostamatta saadut tai tietoisesti hankitut ominaisuudet ja taidot sekä kehitettävät ominaisuudet ja taidot (Niinivaara 2019, 49, 69). Niinivaara (2019,

¹² *The concept of higher-level self-leadership (supported by the metaphor of a self-leadership high road) is addressed in terms of the degree to which self-influence processes are characterized by authenticity, responsibility, and increasing capacity. Authenticity encompasses the significance of addressing higher-level standards (e.g. considering the why and what of self-influence beyond the how). Responsibility is viewed in a way that is consistent with commonly understood elements of corporate social responsibility. Capacity centers on the expansion of self-leadership potential, which can bolster results reflecting authentic and responsible ends. (Manz 2015, 132.)*

¹³ *– – as self-leadership practices and concerns related to higher-level governing standards that reflects personal authenticity, responsibility, and expanded capacity (Manz 2015, 133).*

68) pitää kehittymistä itsensä johtamisessa erottamattomana osana johtajana kehittymistä. Kyse on siitä, kuinka johtajan käsitys itsestään, oma vuorovaikutuskäyttäytyminen ja toiminta kytkeytyvät osaksi ihmisten johtamista. Ihmisten johtamisen näkökulmasta Niinivaara (2019, 68) on määritellyt kokemusta korostavan itsensä johtamisen seuraavalla tavalla:

Kun itsensä johtamista lähestytään ulkopäin omaksuttavien strategioiden sijasta kokemuksena, ei itsensä johtaminen näyttäydy enää opittavana taitona vaan kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka on kiinteä osa johtamistyötä. Näin jo johtajan itse-tuntemuksen karttuminen on itsensä johtamista. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan ole automaattinen tapahtuma, vaan se on kytköksissä johtajan oman johtamisensa reflektointiin. Itsensä johtamista tarvitaan, jotta johtaja voi pitää itsensä toimintakykyisenä mutkikkaita ja entuudestaan vieräissa johtamistilanteissa. Tällaiset tilanteet myös synnyttävät itsensä johtamisen kokemuksia. Oikeita vastauksia ei välttämättä ole lähtökohtaisesti olemassa, mutta itselleen perusteltu ratkaisu voidaan löytää yksilön omassa johtamistodellisuudessa.

Kuten edellä esitetyn perusteella käy ilmi, niin itsensä johtamisen tarkastelut eri näkökulmista perustuvat käsitelmäärityksensä pohjimmiltaan harvojen teoreetikkojen luomille mallinnuksille. Itsensä johtamisen strategialähtöisen tutkimusperinteen taustalla koko sen 40-vuotisen historian ajan on vahvasti vaikuttanut itsensä johtamisen käsitteen luoja Charles C. Manz sekä itsenäisesti että muiden tutkijakollegoiden kanssa laadittujen tieteellisten ja kaupallisten julkaisujen kautta. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ole yhden itsensä johtamisen kannalta merkittävän henkilön ajatuksien tai kirjoitusten tulkintaa, vaan esille nostettuja kirjoituksia käytetään teoreettisena lähtökohtana, joka tarjoaa perusteet ja lähestymiskulman analysoida itsensä johtamista osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa.

Strategialähtöisen tutkimusperinteen rinnalle erikseen valitut vaihtoehtoiset näkökulmat luovat sekä laajempaa taustaymmärrystä että ennen kaikkea kohdentavat tulkintaperspektiiviä itsensä johtamisen käsitteeseen Puolustusvoimissa. Niin oman mielen johtaminen kuin älykäs itsensä johtaminenkin ovat liitettävissä muun muassa yksilön potentiaalin, itsereflektion ja oppimisen sekä kokonaiskuntoisuuden että kansallisen taustansa myötä Puolustusvoimissa käytettäviin syväjohtamisen ja toimintakyvyn sekä niistä kumpuavaan pedagogisen johtamisen konsepteihin. Näin ollen Ähmanin (2003) ja Sydänmaanlakan (2003) esittämien näkemyksien voidaan synty- ja kehityshistorialtaan katsoa tuovan sekä ajallisen että kansallisen vertautuvuuden myötä oman lisäarvonsa itsensä johtamisen käsitelmääritykseen Puolustusvoimien kontekstissa.

Manzin (2015) esittämä korkeamman tason itsensä johtaminen puolestaan liittyy itsensä johtamisen toimintakyvyn käsitteeseen, syväjohtamisen malliin sekä osaamisen johtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen elinikäisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen sekä eettisyyteen aitouden, vastuullisuuden ja laajennetun kapasiteetin kautta (vrt. Manz 2015, 134). Vastaavasti Niinivaaran (2019) strategialähtöisen ja kokemusperustaisen itsensä johtamisen integroiva tulkinta toimii eräänlaisena läpileikkaavana tarkasteluperspektiivinä itsensä johtamisen käsitteeseen Puolustusvoimissa. Edelleen nykyäänkin vahvasti vaikuttavat käsiteanalyttiset jäsennykset osaamisesta ja osaamisen johtamisesta sekä toimintakyvystä ja suorituskyvystä sekä nii-

den välisistä suhteista Puolustusvoimissa tehtiin 2000-luvun alussa ihmistieteelliseen tutkimusotteeseen nojaten (ks. Toiskallio & Salonen 2004). Lisäksi syväjohtamisen malli ja myöhemmin pedagoginen johtaminen nojaavat samaan ihmis- ja oppimiskäsitykseen kuin sotilaspedagogiikassa sovelletut osaamisen ja toimintakyvyn käsitteet (ks. Nissinen 2001, 211; 2007).

1.3 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusasetelma

1.3.1 Tutkimuksen viitekehys

Tulkitsevan tutkimuksen ontologia painottaa subjektiivisuutta sekä sosiaalisia, kielellisiä ja symbolisia toimintoja (Saunders, Lewis & Thornhill 2012, 132, 137, 546). Sosiaalinen todellisuus ei siis ole mikään annettu tila, vaan ihmiset luovat ja elävät yhteistä todellisuuttaan jatkuvasti. Täten ihminen ei ole pelkästään sosiaalisten rakenteiden tuote vaan myös niiden tuottaja. (Berger & Luckman 1991 [1966], 33–61.) Yksilön ja sosiaalisen todellisuuden suhde on siis ymmärrettävä dialektisena; yksilö on sekä sosiaalisen todellisuuden subjekti että objekti, kuten Berger ja Luckman (1991 [1966], 78) ovat korostaneet. Teoreettinen ja tieteellinen tieto on tärkeä, mutta vain pieni osa yhteisöllistä tietovarantoa, joka valtaosin perustuu esiteoreettiseen tietoon. Institutionaalinen tieto muodostuu muun muassa uskomuksista, siveellisyyksistä ja arvoista. Se on kokonaisuus, jonka ”jokainen” tietää sosiaalisesta maailmasta (Berger & Luckman 1991 [1966], 83). Oletus siitä, että tieto ja käsitteet muodostuvat yhteisöllisesti, kannustikin tarkastelemaan itsensä johtamista tulkinnallisella otteella. Valittu lähestymistapa noudattelee hermeneuttista paradigmaa, jossa syy-seuraussuhteiden avulla yritetään tulkita ja ymmärtää itsensä johtamista osana osaamisen johtamista. Positivistisesta tutkimusotteesta poiketen ei edes pyritä asioiden objektiiviseen mittaamiseen, vaan tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen ja ammattitaidon katsotaan olevan olennainen ja välttämätön osa tulkintaa (vrt. Huhtinen 2002c, 36–37; Koskiahho 1990, 44–45; McAuley 2004, 192–196; Palonen 1988, 139–140.)

Samaan aikaan, kun sotilaspedagogiikka toimintakyvyn käsitteen (Toiskallio 2009b, 57) sekä johtaminen niin syväjohtamisen koko organisaation läpileikkaneen käytönoton (Nissinen 2000a, 72–73) kuin osaamisen kehittämishankkeenkin (Peltoniemi 2004, 45) myötä olivat keskellä suurta murrosta Puolustusvoimissa 2000-luvun taitteessa, aloitti tutkija oman sotilasuransa. Upseeriksi kouluttautuminen rinnan syväjohtamisen ja toimintakyvyn sotatieteellisiksi ydinkäsitteiksi muodostumisen kanssa on altistanut sekä aineiston hankinnassa että operoinnissa kyseisten käsitteiden korostumiselle, mutta epäilemättä myös kritiikin puutteelle, mikä tiedostettuna haasteena on pyritty huomioimaan ja hallitsemaan tutkimusprosessin aikana. Syväjohtaminen ja toimintakyky ovat vallinneina peruskäsitteinä olleet vahvasti läsnä niin teoriassa kuin käytännössä tutkijan koko sotilasuran ajan vaikuttaen tapoihin ja keinoihin jäsentää osaamisen ja osaamisen johtamisen konsepteja Puolustusvoimissa. Toisaalta juuri omakohtaisen kokemuksen kautta on ollut mahdollista kontekstualisoida eri käsitteet ja niiden teoriapohjaiset määritelmät käytäntöön. Näin ollen tehdyt tulkinnat nojaavat vahvasti koettuihin tapahtumiin ja omakohtaiseen konseptien soveltamiseen Puolustusvoimissa kuluneen kahden vuosikymmenen aikana, jolloin osaamisen johtaminen, toimintakyky ja syväjohtaminen ovat vakiintuneet käsitteinä osaksi organisaation jokapäiväistä johtamista ja johtajuutta.

Osana osaamisen johtamista itsenä johtamisen systemaattisen tarkastelun mahdollistamiseksi tässä tutkimuksessa on sovellettu eräitä keskeisiä johtamisen ja johtajuuden tutkimuksen peruskäsitteitä, jotka ovat paradigma, teoria ja malli. Ne ovat olleet olennaisia työkaluja tutkijalle, mutta ne ovat tärkeitä lukijallekin, mahdollistaen tutkimuksen etenemisen seuraamisen ja jäsentämisen.

Asetetun tutkimuspäämäärän saavuttamiseksi johtamisen ja johtajuuden käsitteiden tarkastelussa on hyödynnetty Kuhnin teoksessaan (1970 [1962]) *The Structure of Scientific Revolutions* määrittelemää paradigman käsitettä. Kuhnin (1970 [1962], 10–11, 23, 77) mukaan paradigmat ovat tieteen ja tieteenalojen yleisesti hyväksytyjä perusolettamuksia, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaiseksi. Toisin sanoen paradigma on tietyn tieteenalan edustajien yhteinen sitoumus tavasta jäsentää sekä ymmärtää tutkimusta ja teorian muodostusta. Kiistattomimmatkaan teoriat ja mallit eivät kuitenkaan ole ikuisia. Ajan myötä syntyy väistämättä ilmiöitä, joita vallitseva paradigma ei enää kykene selittämään, jolloin se kyseenalaistetaan ja korvataan uudella paradigalla.

Teorian, kuten esimerkiksi Kerlinger (1986 [1964], 9) on esittänyt, voidaan puolestaan tiivistää olevan toisiinsa liittyvien käsitteiden ja määritelmien muodostama kokonaisuus, joka esittää systemaattisen kuvauksen ilmiöistä määrittelemällä muuttujien väliset suhteet tarkoituksenaan sekä selittää että ennustaa tarkastelun kohteena olevia asioita. Näin ollen teoria pyrkii olemaan johdonmukainen ja tarkastelemaan tutkittua ilmiötä siihen liittyvine yhteyksineen (Kerlinger 1986 [1964], 9). Käytännössä teorioiden sovellukset perustuvat aina paradigmatkohtaisiin ontologisiin ja epistemologisiin perusolettamuksiin (vrt. Huhtinen 2002c, 16–17). Tässä tutkimuksessa nojaututaan subjektiiviseen lähestymistapaan sekä sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan tieto ja käsitteet ymmärretään yhteisöllisesti rakentuvina ilmiöinä.

Teoriaan liittyy läheisesti malli, jota akateemisissa kontekstissa käytetään muun muassa esimerkkinä yksinkertaistetun kuvauksen jäljittelemiseen tai esittämiseen. Malli ei kuitenkaan käsitteenä ole niin ehdoton rakenne kuin teoria. Sen sijaan malli voi pitää sisällään perustavanlaatuisia ja optimaalisia piirteitä, joilla kuvataan ideaalia tilaa. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 68–69.)

Tämän tutkimuksen kuviossa 2 esitetty viitekehys avautuu johtamisen nelikentän kautta. Sen avulla tutkimuskohteena oleva itsensä johtaminen asemoidaan aihealueen keskeisten ulottuvuuksien ja käsitteiden suhteen. Johtamisen nelikenttä mahdollistaa analyysin teoriataustaksi valittujen johtamisen ja johtajuuden ilmiöiden lähestymisen monitieteellisestä näkökulmasta Puolustusvoimien kontekstissa. Toisin sanoen valitut johtamisen paradigmat ja näkökulmat kiinnitetään johtamisen nelikenttää käyttäen Puolustusvoimien johtamiseen ja sitä kautta itsensä johtamiseen niin teoriassa kuin empiriassa osana osaamisen johtamista. Itsensä johtamista Puolustusvoimissa tarkastellaan ominaisuutena ja toimintana osaamisen johtamisen osatekijänä syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen sekä toimintakyvyn käsitteitä hyödyntäen.

Hermeneuttisen paradigman ohjaamana tutkimusmenetelmänä käytetään teoriaohjaava sisällönanalyysia (vrt. Salo 2015, 181–183; Saunders ym. 2012, 578–581). Perustuen niin johtamisen ja johtajuuden laajuuteen ja monikerroksellisuuteen ilmiönä

kuin sovellettavan tulkitsevan tutkimusotteen luonteeseen, tässä tutkimuksessa eri näkemyksiä lähestytään vertailevalla tavalla yhteensovittamisen sijaan. Aineiston tarkastelun tukena oleva teoreettinen tausta rakentuu tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi), ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakenneanalyttikojen, organisaatiokulttuuriteorioiden, innovaatioteorioiden, markkinarationalismin ja hyvinvointijohtamisen paradigmojen avulla muodostettuun jäsenyykseen. Siinä missä neljä ensimmäistä edustavat teollisuusmaissa viime vuosisadan aikana vallinneita merkittävimpiä johtamisparadigmoja (Barley & Kunda 1992, 364; Seeck 2015, 35–40), ilmentävät kolme jälkimmäistä puolestaan eräitä 2000-luvun alun suosituimpia johtamisoppeja osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen kannalta (Ghosh 2015, 1126–1127; Juuti 2006b, 235; Juuti & Luoma 2013, 49–59, 61–62; Juuti & Vuorela 2006, 146–155; Nivala 2012, 117; Tsai 2016, 1402–1403, 1412–1413). Osana näitä johtamisparadigmoja on syntynyt lukuisia johtamisteorioita ja -suuntauksia, jotka ovat vaikuttaneet yhdessä tai useammassa paradigmassa ja näkökulmassa eri vuosikymmeninä (Seeck 2015, 28–29, 344; Seeck & Laakso 2010, 39). Johtamisen nelikentän eri osa-alueet, johtaminen, johtajuus, organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri, kuvaavat hyvin kunkin johtamisparadigman ydinteemoja, mutta tuovat esiin myös niiden päällekkäisyyden (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 42–43).



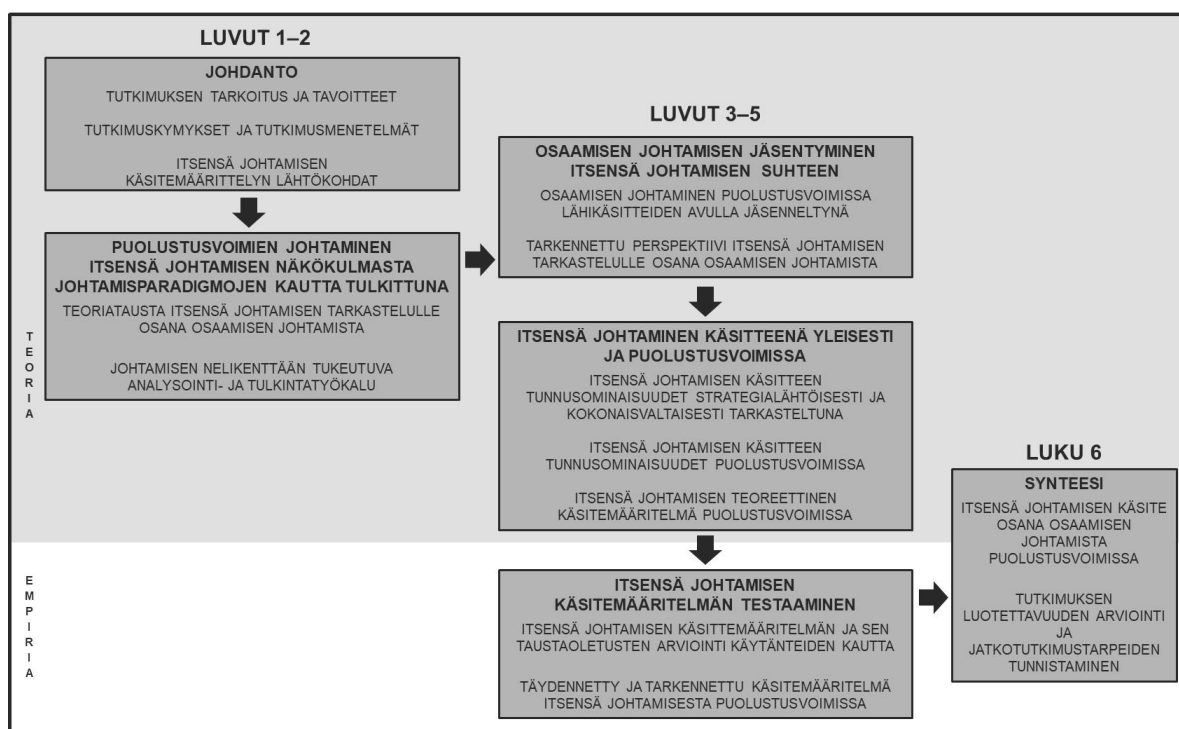
Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys.

1.3.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusraportin rakenne

Asetettuun tutkimustehtävään vastaamiseksi itsensä johtamista tarkastellaan osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista kuviossa 3 esitettyä tutkimusasetelmaa noudattaen. Tarkastelu tehdään teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen keinoin soveltamalla sisällönanalyysia, painopisteen ollessa teoreettisessa tarkastelussa. Empiirisen

osuuden tehtävänä on teoreettisten tulkintojen ja niiden taustaoletusten testaaminen sekä johtopäätösten täydentäminen.

Muodostetun tutkimusasetelman mukaisesti teoreettisessa osuudessa itsensä johtamista jäsennetään ja tulkitaan sisällönanalyysillä, systemaattista käsitteanalyysia hyödyntäen, peilaamalla sotilaspedagogiikassa ja (sotilas)johtamisessa yleisesti käytettäviä käsitteitä johtamisparadigmoista ja -näkökulmista muodostettua teoriataustaa vasten. Tarkennettu näkökulma suoritettavalle analyysille luodaan tarkastelemalla osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen käsitteiden evoluutiota sekä yleisesti että Puolustusvoimissa. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkoituksena on selvittää, miten itsensä johtamisen käsite määrittynyt osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista. Empiirisessä osuudessa teoreettisesti muodostettua itsensä johtamisen käsitettä testataan arvioimalla teoreettisen käsittemääritelmän muodostamisessa käytettyjen lähikäsitteiden pätevyyttä selvittämällä, miten itsensä johtaminen Puolustusvoimissa ymmärretään ja kuinka se käytänteiden kautta jäsenyy. Näin luodaan edellytykset muodostaa täydennetty ja tarkennettu käsittemääritelmä itsensä johtamisesta Puolustusvoimissa. Teoreettisen ja empiirisen osuuksien avulla tutkimuksen päätteeksi tehdään synteesi, jossa esitetään kokoavasti keskeisimmät johtopäätökset ja arvio tutkimuksen luotettavuudesta sekä tunnistetut jatkotutkimustarpeet.



Kuvio 3. Tutkimusasetelma ja tutkimusraportin rakenne.

Kuviossa 3 kuvatun tutkimusasetelman mukaista tarkastelua seuraten tutkimusraportin rakenne on jaettu johdantoon ja neljään itsenäiseen, mutta toisiaan tukevaan käsitteilylukuun sekä tutkimuksen summaavaan synteisiin. Tutkimusraportin johdannossa esitellään tutkimuksen kohteena oleva itsensä johtamisen käsite sekä avataan valitut tieteenfilosofiset lähtökohdat kuvaamalla tarkka tutkimustehtävä ja tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Lisäksi johdannossa luodaan katsaus tämän tutkimuksen kannalta relevanttiin johtamisen ja johtajuuden alan aiempaan tutkimukseen, jolla tarjotaan läpileikkaus tutkimuksessa käytettyyn aineistoon. Tarkoituksena on

nostaa esiin keskeisimmät hyödynnetyt johtamisen ja johtajuuden alan tutkimustemat, joiden viitoittamina itsensä johtamisen käsitettä tarkastellaan.

Luvussa kaksi esitellään länsimaissa vallinneiden johtamisparadigmojen ja -näkökulmien evoluutio Puolustusvoimien johtamisen näkökulmasta viime vuosisadan alusta aina 2020-luvun kynnykselle saakka, painottaen normaaliolojen toimintaympäristöä. Kronologisen katsauksen jälkeen tärkeimmät johtopäätökset tiivistetään johtamisen nelikentän avulla. Näin muodostetaan tarvittava esiyymmärrys aiheesta asettamalla puitteet niin osaamisen johtamisen kuin itsensä johtamisenkin käsitetarkastelulle. Tavoitteena on laatia analysointi- ja tulkintatyökalu, joka luo edellytykset tutkimusprosessin seuraavaan vaiheeseen etenemiselle.

Luvussa kolme käsitellään osaamista ja osaamisen johtamista edellisessä luvussa esitettyjen havaintojen ja johtopäätösten perusteella. Tavoitteena on tarkastella osaamisen ja osaamisen johtamisen yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja organisatorisia ulottuvuuksia. Tarkastelu perustuu valittujen siviili- ja sotatieteiden alojen tutkimusten sekä Puolustushallinnon viranomaisasiakirjojen, kuten normien, raporttien ja suunnitelmien rinnakkaiseen hyödyntämiseen. Kokonaisvaltaisen tarkastelun tuloksena luvussa kolme muotoillaan osaamisen johtamisen käsitteen teoreettinen jäsenitys itsensä johtamisen suhteen Puolustusvoimissa. Kyseinen osaamisen johtamisen jäsenitys esitetään tunnistettujen osaamisen johtamisen lähikäsitteiden kautta johtamisen, organisaation rakenteen, johtajuuden ja organisaation kulttuurin avulla. Päämääränä on vastata ensimmäiseen kaksiosaiseen alatutkimuskysymykseen (ks. alaluku 1.4). Luvussa kolme muodostetut johtopäätökset auttavat myös hahmottamaan itsensä johtamisen keskeisiä osatekijöitä luoden suuntaviivat tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen jatkamiselle.

Luvussa neljä itsensä johtamista tarkastellaan sekä yleisesti että Puolustusvoimien kontekstissa. Luvuissa kaksi ja kolme esitetyt johtopäätökset ohjaavat itsensä johtamisen käsitteen tarkastelua, joka perustuu siviili- ja sotatieteiden alojen tutkimusten sekä Puolustusvoimien normien, ohjesääntöjen ja oppaiden sekä oppikirjojen ja opetusvihkojen kaltaisten viranomaisdokumenttien rinnakkaiseen hyödyntämiseen. Asetetun tutkimustehtävän mukaisesti tavoitteena on luoda teoreettinen itsensä johtamisen käsitelmä Puolustusvoimissa. Se toteutetaan vastaamalla toiseen kolmiosaiseen alatutkimuskysymykseen (ks. alaluku 1.4). Luku neljä luo lähtökohdat tutkimuksen empiirisessä osuudessa toteutettavalle teoreettisen itsensä johtamisen käsitelmän arvioinnille.

Luvussa viisi tarkastellaan itsensä johtamista Puolustusvoimissa empirian näkökulmasta itsensä johtamisen lähikäsitteiden ja käytänteiden kautta. Empiirinen aineisto on kerätty sotatieteiden kandidaatin, sotatieteiden maisterin sekä yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavien opiskelijoiden muodostamilta fokusryhmiltä. Empiirisen aineiston avulla muodostettua itsensä johtamisen teoreettista käsitelmää ja sen laatimisen taustaoletuksia testaamalla päämääränä on kolmanteen kolmiosaiseen alatutkimuskysymykseen (ks. alaluku 1.4) vastaamalla tuottaa lopulliset perusteet vastata asetettuun päätutkimuskysymykseen.

Luvussa kuusi esitetään yhteenvedo koko tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä yhtenäisen kokonaisuuden muodostamiseksi. Synteesissä myös arvioidaan pää- ja

alatutkimuskysymysten avulla muodostettujen vastausten sisältöä sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Päämääränä on tiivistää tutkimustulokset, peilata niitä suhteessa asetettuihin tutkimustavoitteisiin sekä tuoda esiin tunnistetut tarpeet jatkotutkimukselle.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävänä on määritellä itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa. Tavoitteena on tunnistaa syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, toimintakyvyn, osaamisen sekä osaamisen johtamisen välisiä suhteita ja rajapintoja itsensä johtamiseen nähden Puolustusvoimien kontekstissa. Käsitteiden analysoinnissa edetään johtamisen nelikenttää hyödyntäen johtamisesta ja johtajuudesta osaamisen johtamisen kautta yhteen niiden osatekijään – itsensä johtamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavan ilmiön hahmottaminen ja tutkimustehtävän muodostaminen ovat keskeisiä, koko tutkimuksen läpileikkaavia prosesseja (vrt. Palonen 1988, 138–141; Puusa & Juuti 2011, 51; Saunders ym. 2012, 562). On selvää, että ehdottomien hypoteesien asettaminen ilman syvällistä perehtymistä monivivahteiseen ja osin epäyhtenäiseen aineistoon sekä osaamisen johtamisesta että itsensä johtamisesta olisi väistämättä rajoittanut aiheen tarkastelun liian suppeaksi suhteessa asetettuun tutkimuspäämäärään (vrt. Palonen 1988, 139–141; Saunders ym. 2012, 546–548; Sotkasiira 2015, 124–125). Hermeneuttista tutkimusprosessia noudattaen tutkijan esiyymmärrys jalostui syvällisemmäksi ymmärrykseksi aihealueesta tarkastelemalla niin osaamisen johtamista kuin itsensä johtamista vuoroin laajempaa perspektiiviä ja vuoroin yksityiskohtiin keskittyvää näkökulmaa hyödyntäen. (vrt. Huhtinen 2002c, 36–37; Koskiahho 1990, 44; McAuley 2004, 195.) Lopulta tutkijan saavuttama kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aiheesta mahdollisti tarkoituksenmukaisten tutkimustavoitteiden ja -kysymysten määrittämisen (vrt. Palonen 1988, 139–141; Puusa & Juuti 2011, 51).

Asetettuun tutkimustehtävään vastaamiseksi määritetty päätutkimuskysymys on:
Mikä on itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa?

Lisäksi tutkimustehtävään vastaamiseksi päätutkimuskysymyksestä johdettiin kolme useampiosaista tarkentavaa alatutkimuskysymystä tarkastelunäkökulman rajaamiseksi, jotka ovat

1. alatutkimuskysymys:

- a) Mitkä ovat osaamisen johtamisen lähikäsitteet Puolustusvoimissa?
- b) Miten osaamisen johtaminen jäsentyy itsensä johtamisen suhteen Puolustusvoimissa?

2. alatutkimuskysymys:

- a) Mitkä ovat itsensä johtamisen käsitteen yleiset tunnusominaisuudet ja kuinka ne jäsentyvät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?
- b) Mitkä ovat itsensä johtamisen tunnusominaisuudet sitä määrittävien lähikäsitteiden perusteella Puolustusvoimissa, ja kuinka tunnusominaisuudet jäsentyvät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?

- c) Miten itsensä johtaminen käsitteellistyy sitä määrittävien lähikäsitteiden ja tunnusominaisuuksien kautta Puolustusvoimissa?

3. alatutkimuskysymys:

- a) Kuinka itsensä johtamisen käsite tunnetaan ja kuinka itsensä johtamista harjoitetaan Puolustusvoimissa?
- b) Soveltuvatko Puolustusvoimissa käytettävät syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn konseptit itsensä johtamiseen?
- c) Mitkä ovat itsensä johtamisen tunnusominaisuudet sen lähikäsitteiden käytänteiden ja teorian perusteella Puolustusvoimissa, ja kuinka ne jäsenytyvät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?

1.5 Tutkimusmenetelmät

Ei ole olemassa yhtä määrättyä lähestymistapaa laadullisen aineiston analysoimiseksi, kuten Saunders ym. (2012, 556) ovat todenneet. Useiden muiden laadullisten tutkimusten (esim. Costas & Kärreman 2016; Hanén 2017; Hartikainen 2015; Nuoppo-nen 2010) tavoin myös tässä tutkimusprosessissa muodostettiin ja sovellettiin yksilöllistä analyysimenetelmää sekä aineiston käsittelyssä että tulkinnessa. Asetetun tutkimuspäämäärän ja teoreettisen viitekehyksen ohjaamana tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia systemaattisen käsitteanalyysin tapoja ja keinoja soveltaen.

1.5.1 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja aineiston analyysi ovat toisiaan tukevia vuorovaikutteisia prosesseja (Sotkasiira 2015, 136). Täten niin tutkimuksen aineiston keruu, sen analysointi ja tulkinta kuin johtopäätösten verifiointikin tehtiin osin rinnakkain. Aineiston keruuta säädeltiin analysoimalla ja tulkitsemalla lähdemateriaalia sekä muodostamalla alustavia johtopäätöksiä. (vrt. Saunders ym. 2012, 562.) Näin pyrittiin kokoamaan riittävän kattava aineisto, joka ei kuitenkaan olisi liian laaja ja hankalasti hallittava (vrt. Ehrnrooth 1990, 39; Saunders ym. 2012, 546–548). Avaintekijä oli joustavuus tiukan lineaarisuuden sijaan, mikä yleensäkin on luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle (Saunders ym. 2012, 163).

Perinteisesti lähdekritiikissä painotetaan primäärilähteiden ensisijaisuutta luotettavuustarkastelussa. Asia ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen; Feyerabend (1993, 51) on esittänyt, että tietyssä mielessä kaikki lähteet ovat turmeltuneita. Näin ollen primääri- tai sekundäärilähteet välittävät aina joko osittaista tai tietyllä tavalla painottunutta tietoa. Sen vuoksi lähdeaineistoa pitääkin tarkastella suhteutettuna kontekstiin ja tutkimustehtäviin (Palonen 1988, 132). Yhtäältä tutkimuskysymysten muodostaminen rajaa aineiston keruuta, mutta toisaalta koottu aineisto sekä tutkijan kokemus ja osaaminen ohjaavat pää- ja alatutkimuskysymysten muokkaamista. Sen vuoksi aineiston keruu ja tutkimuskysymysten muodostaminen on toteutettu osittain päällekkäisinä prosesseina. (vrt. Palonen 1988, 130–135.) Luotettavuuden takaamiseksi on silti pyritty käyttämään tutkimuksen ydinaineistona yleisesti hyväksytyyn lähdekritiikkiin mukaisesti päteväksi katsottavaa lähdemateriaalia.

Tämän tutkimuksen kirjallisen aineiston keruu on aloitettu 2010-luvun alkupuolella. Alustava aiheeseen perehtyminen käynnistettiin tarkastelemalla kadetti- ja merikadettikurssien opiskelijavalintoja osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista (esim. Penttinen 2014, 2015). Luonteva jatkumo syvällisempään ymmärrykseen oli vuosien 2015–2017 aikana laadittu yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö (Penttinen 2017) itsensä johtamisesta, joka varsinaisesti aloitti syventymisen itsensä johtamiseen ollen osa nyt raportoitavaa tutkimusprosessia.

Viimeinen tähän tutkimukseen liittyvä kaksivaiheinen aineiston hankinta- ja tarkastuskierros toteutettiin 2018–2022. Ensimmäisessä vaiheessa 2018–2020 kerättiin sekä empiirinen aineisto että kartoitettiin sen hetken uusimpia viranomaisdokumenteja ja tieteellisiä lehtiartikkeleita ajan tasalla olevan näkökulman varmistamiseksi ja ennen kaikkea empiirisen aineiston analysoinnin tueksi. Hankinta- ja tarkastuskierroksen toisessa vaiheessa 2021–2022 teoreettinen aineisto päivitettiin vielä viimeisen kerran ennen tutkimuksen loppuun saattamista. Painopiste vuosien 2021–2022 aikana toteutetussa aineiston keruussa oli itsensä johtamista käsittelevän materiaalin ja Puolustusvoimien normien ajantasaisuuden varmistamisessa. Päämääränä oli optimoida tässä tutkimuksessa esitettävien johtopäätösten taustalla olevan lähdemateriaalin luotettavuus ja uskottavuus.

Läpi pitkäkestoisen ja monivaiheisen prosessin systemaattisessa tiedonhaussa on hyödynnetty MPKK–Finna-tietokantaa, JSTOR-palvelua, Scopus-viitetietokantaa sekä Puolustusvoimien asianhallintaportaalia (PVAH) ja asiantuntijahenkilöstöä. Aineiston haussa käytetyt pääkäsitteet ja -termit olivat seuraavat: *osaaminen (competence, knowledge)*, *osaamisen johtaminen (competence and knowledge management)*, *itsensä johtaminen (self-leadership, self-management)*, *toimintakyky (action competence)*, *syväjohtaminen (deep leadership)* ja *pedagoginen johtaminen* sekä *pedagoginen johtajuus (pedagogical leadership)*.

Kirjallisen aineiston keruuta säädeltiin sisällönanalyttisesti systemaattisen käsiteanalyysin keinoin toteutetussa vuorovaiikutteisessa prosessissa (vrt. Sotkasiira 2015, 136), joka mahdollisti kattavan, mutta ennen kaikkea hallittavissa olevan aineistokokonaisuuden muodostamisen (vrt. Ehrnrooth 1990, 39; Saunders ym. 2012, 546–548). Tutkimukseen valikoitunut aineisto sisältää lähteitä aina viime vuosisadan alusta vuoteen 2022 saakka. Vaikka Saunders ym. (2012, 82–83) jakavat kirjalliset lähteet kolmeen alkuperäisasteeseen pohjaavaan laatukategoriaan (primääriset-, sekundääriset- ja tertiääriset-aineistot), niin tässä tutkimuksessa lähteen julkaisuajankohta ja käyttöyhteyttä on pidetty myös keskeisinä aineiston tarkastelua määrittävinä kriteereinä. Näin ollen käytettävissä olleet tietolähteet arvoitettiin alkuperäisyysasteen lisäksi vakiintuneita, vallitsevia tai ennakoivia käsityksiä esittäviksi aineistoiksi.

Käytännössä aihealueesta julkaistut klassikkoasemaan nousseet teokset ovat vakiintuneiden käsityksien lähteitä. Vallitsevia käsityksiä puolestaan on etsitty pääosin opinnäytetöistä, tutkimusraporteista, viranomaisdokumenteista sekä tieteellisistä artikkeleista. Puolustusvoimien viimeisimmät viralliset dokumentit sekä tieteelliset artikkelit, jotka eivät pelkästään kuvaile nykyisyyttä, vaan hahmottelevat tulevaa, ovat olleet ennakoivien käsitysten tietolähteinä.

Ajallisesti varsin laajaan kirjallisen lähdeaineiston otantaan päädyttiin kaksitahoisesta syystä. Ensinnäkin se tarjosi aidosti riittävän ymmärryksen tukittavan ilmiön taus-

toista, mikä ohjasi osaltaan laadukkaan ydinaineiston määrittämiseen ja keruuseen. Toiseksi tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden näkökulmasta aineiston analysointi- ja tulkintavaiheessa oli mahdollista keskittyä tieteellisten kriteerien mukaisesti hyväksyttävänä pidettäviin lähteisiin.

Kirjallisen lähdeaineiston lisäksi tutkimuksessa kerättiin empiiristä aineistoa kyselytutkimuksen ja sitä seuranneiden ryhmäkeskustelujen avulla kevään ja kesän 2020 aikana. Riittävän kattavan empiirisen aineiston takaamiseksi muodostettiin kolme 6–8 henkilön fokusryhmää (vrt. Davies 2010, 128–129) sotatieteiden kandidaatin, sotatieteiden maisterin sekä yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavista opiskelijoista. Kukin tutkintotasoittain muodostettu asiantuntijajoukko osallistui verkkokyselyyn ja ryhmäkohtaisiin keskusteluihin luvussa viisi kuvatulla tavalla.

1.5.2 Aineiston analyysi

Kuten Salo (2015, 168–169) on tuonut esiin, sisällönanalyysin voidaan sanoa käsitteellisesti edustavan hyvin laajaa ja epämääräistä kokonaisuutta. Käytännössä yhteistä eri sisällönanalyysille on ainoastaan sisältö, siinä missä aineistot, aineistojen tarkasteluun sovelletut lähestymiskulmat ja teoreettiset lähtökohdat ovat sen sijaan tutkimuskohtaisia. Eräs tapa jäsentää sisällönanalyysia tutkimusmenetelmänä on hyödyntää sitä joko induktiivisesti kategorioiden muodostamiseen tai deduktiivisesti kategorioiden käyttöön (Salo 2015, 171; ks. myös Saunders ym. 2012, 548–549). Tässä tutkimuksessa on valittu aineiston analysoinnin menetelmäksi deduktiivista lähestymistapaa edustava teoriaohjaava sisällönanalyysi (vrt. Salo 2015, 181–183; Saunders ym. 2012, 578–581), jossa sovellettiin systemaattisen käsiteanalyysin tapoja ja keinoja (vrt. Nuopponen 2010). Toisin sanoen tutkimukseen koottu teoreettinen ja empiirinen aineisto määritettiin ja luokiteltiin teorian kautta (vrt. Salo 2015, 181).

Pelkistäen sisällönanalyysissa oli kyse aineiston ajattelemisesta yhdessä teorian kanssa (vrt. Salo 2015, 180–181). Salon esille tuomia näkökohtia teoriaan tukeutuvasta sisällönanalyysista täydennettiin ensinnäkin Nuopposen (2010, 2020) ajatuksilla systemaattisesta käsiteanalyysista osana tutkimusprosessia, mutta myös Saundersin ym. (2012, 556–566), Nadinin ja Cassellin (2004) sekä Palosen (1988) näkemyksillä aineiston analyysista ja tulkinnasta. Aineisto kiinnitettiin johtamisen paradigmaista ja -näkökulmista muodostettuun teoreettiseen taustaan, jota vasten jäsenettiin johtamisen, johtajuuden, osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen käsitteitä sekä lähi-käsitteitä johtamisen nelikenttää soveltaen (vrt. Salo 2015, 181–183). Systemaattisen käsiteanalyysin tarjoamia työvälineitä hyödyntävä sisällönanalyysi mahdollisti uusien ajatusrakennelmien löytämisen Puolustusvoimien osaamisen johtamisesta itsensä johtamisen kautta. Aineiston keruun eri vaiheisiin liittyen aineiston analyysi tehtiin kolmivaiheisesti ja raportoitiin kaksivaiheisesti, mikä mahdollisti alustavien tutkimustulosten välittömän saattamisen laajempaan käyttöön Puolustusvoimien johtamisen kannalta tärkeäksi tunnistetusta aiheesta (ks. Pääesikunta 2016b, 27–29; 2022, 171). Ensimmäinen analyysivaihe suoritettiin englannin kielellä ja raportoitiin vuonna 2017 (Penttinen 2017). Tuon analyysivaiheen jatkumona osana tätä suomen kielellä julkaistavaa tutkimusraporttia aineisto on vielä analysoitu kahteen kertaan. Ensimmäinen noista analysointikerroista perustui vuosina 2018–2020 täydennettyyn kirjalliseen lähdemateriaaliin sekä vuonna 2020 fokusryhmien avulla hankittuun empiiri-

sen aineistoon, kun taas toinen ja viimeinen aineiston analyysi suoritettiin vielä vuosina 2021–2022 tehdyn kirjallisen lähdemateriaalin täydennyksen jälkeen.

Käytännössä, hermeneuttisen kehän periaatteita noudattaen, tämän tutkimuksen sisällönanalyysissa systemaattista käsiteanalyysia sovellettiin sekä teoreettisen viitekehäyksen käsitteistön määrittämiseen että tutkimusaineiston koostamiseen, analysointiin ja tulosten esittämiseen. Lisäksi systemaattisen käsiteanalyysille ominaiseen tapaan havainnollistavia kuvioita ja taulukoita käytettiin niin tutkimuksen raportoinnin tukena kuin keskeisenä operointimenetelmänä osana sisällönanalyysia ja systemaattista käsitteiden tarkastelua (vrt. Nuopponen 2020, 119), mahdollistaen tarkasteltavien käsitteiden ja niiden muodostamien käsitejärjestelmien läpinäkyvän määrittelyn ja kuvaamisen (Nuopponen 2020, 97). Toisin sanoen systemaattisen käsiteanalyysin voidaan katsoa tarjonnan tarkoituksenmukaisia tapoja ja keinoja monitahoistenkin käsitteiden ja niiden välisten suhteiden yksityiskohtaiseen selkeyttämiseen, jäsentämiseen ja tulkintaan (vrt. Nuopponen 2020, 119).

Käsitteet eivät ole irrallisia, vaan ne kuvaavat toimintaympäristöään aina tietyistä näkökulmasta, kuten Rantapelkonen ja Koistinen (2016, i) ovat tuoneet ilmi sotatieteellisiä käsitteitä kartoittavassa teoksessaan. Rantapelkosen ja Koistisen (2016, i) mukaan systemaattinen tapa analysoida käsitteitä auttaa mallintamaan tarkasteltavaa ilmiötä omassa kontekstissaan, mikä tässä tutkimuksessa tarkoitti itsensä johtamisen teorioiden ja käytänteiden jäsentämistä ja tulkittamista osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista. Niiniluoto (1997, 155) on puolestaan todennut, että määritelmät ovat oleellinen osa tieteellistä käsitteiden muodostamista. Määritelmät ovat käsitteiden kielellisiä kuvaksia, jotka voidaan jakaa stipulatiivisiksi ja deskriptiivisiksi taulukossa 2 esitetyn mukaisesti. Stipulatiivisia määritelmiä käytetään uusien kielellisten tai symbolististen merkitysten muodostamiseksi. Samoin vanhentuneet tai epämääräiset käsitteet voidaan korvata stipulatiivisilla määritelmillä. Sitä vastoin olemassa olevien käsitteiden vakiintuneet merkitykset ilmaistaan deskriptiivisillä määritelmillä (Niiniluoto 1997, 156, 158–161).

Taulukko 2

Määritelmien lajit käsitteenmuodostuksessa

Määritelmän laji	Perusominaisuus	Pätevyyden kriteeri
STIPULATIIVINEN	nominaalimääritelmä	kielellinen sopimus
	eksplikaatio	merkityksen rajaaminen ja täsmentäminen
DESKRIPTIIVINEN	analyttinen	sama intensio
	ei-analyttinen	sama ekstensio

(Mukaiillen Niiniluoto 1997, 159.)

Täten asetettuun tutkimustehtävään perustuen itsensä johtamisen käsitteen määrittämiseksi osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa, käsitteiden operointi tehtiin niin stipulatiivista kuin deskriptiivista määritelmäulottuvuutta hyödyntäen. Systemaattisen käsiteanalyysin menetelmien soveltaminen aloitettiin valitsemalla tarkasteltavaksi käsitteeksi itsensä johtaminen osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa. Tavoitteena oli käsittemääritelmiin tukeutuen selvittää ja kuvailla itsensä johtamisen konseptin eri ilmentymis- ja käyttötapoja sekä niiden tarkoituksenmukai-

suutta Puolustusvoimissa, lisäten ymmärrystä osaamisen johtamisesta itsensä johtamisen näkökulmasta tukien johtamisen ja johtajuuden kehittämistä sotatieteiden tieteenalana. (vrt. Nuopponen 2010, 254.)

Itsensä johtamiseen perehdyttiin lähestymällä sitä osana osaamisen johtamista. Määritetyn tutkimustavoitteen saavuttamiseksi kokonaiskuva itsensä johtamisesta sekä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta luotiin tutustumalla aiheeseen yhtäältä yksilöllisestä, yhteisöllisestä ja organisaatiollisesta perspektiivistä, mutta toisaalta myös johtamisen ja johtajuuden transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuden kautta. Itsensä johtamisen yleisen tarkastelun perustana toimivat aluvuossa 1.2 esitellyt ja liitteeseen 1 kootut erikseen valitut käsitelmääritelmät. Puolustusvoimien konteksti huomioiden sotatieteiden aloista keskityttiin erityisesti johtamiseen ja sotilaspedagogiikkaan, minkä myötä käsitystä itsensä johtamisesta osaamisen johtamisen näkökulmasta rakennettiin osaamisen, toimintakyvyn ja syväjohtamisen sekä pedagogisen johtamisen käsitteiden avulla. (vrt. Nuopponen 2010, 252–255.) Puolustusvoimien osaamisen johtamisen lähikäsitteiden tunnistamisen sekä jäsentämisen perustana käytetty sotatieteellinen aineisto on koottu liitteeseen 2 ja syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn tarkastelun perustaksi valitut lähtökohtakäsitelmät on koottu liitteeseen 3.

Aineiston koostaminen, analyysirungon luominen ja analysointi jakaantuivat kolmeen päävaiheeseen, jotka olivat aineiston supistaminen, aineiston ryhmittely ja yleistäminen ryhmitelystä aineistosta (vrt. Saunders ym. 2012, 564–566; ks. myös Nuopponen 2010, 254). Vaiheistetulla sisällönanalyysillä pyrittiin takamaan sekä tietty analyttisyys ja kriittisyys että antamaan aikaa asioiden tarkastelulle ja pohdiskelulle tulkinnan tempoja säätelemällä (vrt. Salo 2015, 179–180). Aineiston supistamisen tavoitteena oli tiivistää tietosisältö priorisoimalla, yksinkertaistamalla ja yhdistelemällä koottua aineistoa (vrt. Saunders ym. 2012, 564). Aineiston määrää supistettiin johtamisparadigmoja ja -näkökulmia käsittelevän teoreettisen viitekehyksen ohjaamana. Näin ollen aineistosta valittiin osaamisen johtamista ja itsensä johtamista koskien määrätyt avainsanat johtamisen nelikenttää soveltaen.

Avainsanoiksi valittiin seuraavat termit:

- transaktionaalinen (*transactional*), joka korostaa johtamisen ja organisaatorakenteen osatekijöitä
- transformationaalinen (*transformational*), joka korostaa johtajuuden ja organisaatiokulttuurin osatekijöitä
- johtaminen (*management*), joka tarkoittaa transaktionaalisuutta johtamisen ja organisaatorakenteen kautta
- johtajuus (*leadership*), joka tarkoittaa transformationaalisuutta johtajuuden ja organisaatiokulttuurin kautta
- yksilö (*individual*), joka tarkoittaa johtamista ja johtajuutta yksilön näkökulmasta
- organisaatio (*organization, organisation*), joka tarkoittaa johtamista ja johtajuutta yhteisön ja organisaation näkökulmasta.

Toisin sanoen tiivistämällä ja muokkaamalla aineistoa mahdollistettiin validin tarkastelukulman valinta avainsanojen avulla, mikä oli edellytys aineiston edelleen ryhmittämiselle seuraavassa vaiheessa.

Aineiston ryhmittelyssä tietosisältö kategorisoitiin hierarkkisesti käytettyjen avainsanojen avulla (vrt. Nadin & Cassell 2004, 272–274). Ylimmän kategorian koodeina olivat transaktionaalinen ja transformationaalinen. Keskimmäisen tason koodeina puolestaan käytettiin johtamista ja johtajuutta, kun alimman tason koodeina olivat yksilö ja organisaatio. Alin taso sisälsi myös yhteisöllisen näkökulman. Ryhmittely suuntasi jatkoperehtymistä aineistoon ohjaten ryhmittelyyn pohjautuvaa yleistämistä.

Ehyen aineistokokonaisuuden rikkominen ja koodaaminen omiksi osakokonaisuuksiksi väistämättä ohjaa perinteiseen objektiivista todellisuutta korostavaan sisällönanalyysiin (Salo 2015, 177). Tässä tutkimuksessa valittuun tulkitsevaan otteeseen nojaten absoluuttisuuden sijaan suhteellisen todellisuuskäsitteen vuoksi tehtyä koodausta hyödynnettiin kuitenkin vain keinona systemaattisesti ja analyttisesti tarkastella teoreettista ja empiiristä aineistoa eri näkökulmista. Näin ollen luokittelun päämääränä oli erilaisten lähestymistasojen löytäminen valmiiden johtopäätösten sijasta. (vrt. Salo 2015, 178–180.) Ryhmittelyn avulla luotiin kolmitasoinen tarkasteluperspektiivi, jolla kyettiin hallitusti käsittelemään aineistoa analyysin eri vaiheissa. Uloimman tarkastelutason muodostivat transaktionaalinen ja transformationaalinen ulottuvuus. Niiden kautta näkymä aineistoon oli laajin. Keskimmäisen ja lähimmän tason kategoriat puolestaan suuntasivat aineiston tarkastelua kohti kapeampaa ja yksityiskohtaisempaa analyysia. Näin ollen yksilön ja organisaation tarjoama näkymä oli tarkin, ja sitä oli mahdollista tarkastelun eri vaiheissa laajentaa niin johtamisen sekä johtajuuden kuin transaktionaalisen sekä transformatioionaalisen perspektiivin avulla. Muodostetut tarkastelutasot loivat edellytykset kattavaan aineiston analysointiin hermeneuttisen tutkimusprosessin eri vaiheissa (vrt. Saunders ym. 2012, 562; Sotkasiira 2015, 127).

Ryhmitelty aineisto yleistettiin johtamisparadigmoista ja -näkökulmista muodostettuun teoriataustaan tukeutuneeseen käsitteiden jäsentämiseen ja taulukointiin johtamisen nelikenttää hyödyntäen (vrt. Saunders ym. 2012, 564–566). Päämäärä oli tunnistaa johtamisen ja johtajuuden, osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen välisiä suhteita ja rajapintoja niin yleisesti kuin Puolustusvoimissa. Samalla tavoitteena oli sekä luoda että sen jälkeen empiirisen aineiston avulla arvioida ja verifioida teoriasidonnaisia johtopäätöksiä tarkastelluista käsitteistä.

Aineiston systemaattisessa tarkastelussa ja analysoinnissa korostettiin kaksisuuntaista tulkintaprosessia, jossa ilmaistun tekstin tason operointi tehtiin aina ottamalla huomioon tekstien käyttötarkoitukset ja laatimiskontekstit. Samoin myös empiiristä aineistoa analysoitaessa ja tulkittaessa, sovellettiin edellä kuvattua periaatetta, jossa kukin fokusryhmä asemoitiin omaan kontekstiinsa palveluskokemuksen avulla. Näin tulkintaprosessissa oli mahdollista edetä ilmitekstistä kontekstiin ja päinvastoin toisiaan täydentävinä lähestymistapoina (vrt. Palonen 1988, 61–62). Sisällönanalyysin tarkoituksena oli tunnistaa valitusta aineistosta sekä vakiintuneita ja vallitsevia että ennakkoivia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä, jotta päättelyvaiheessa kyettiin muodostamaan eheitä tulkintoja. On selvää, että tutkijan kokemus ja osaaminen ohjasivat päätelmien tekoa, mikä väistämättä vinoutti aineiston käyttöä jonkin verran. Toisaalta

tutkijan subjektiivisen otteen ansiosta oli kuitenkin mahdollista kohdentaa tarkastelua tarkoituksenmukaisella tavalla, mikä oli välttämätöntä ydinaineiston poimimiseksi monikerroksisesta tietoaineuksesta pätevien päätelmien tekemiseksi. Palosta (1988, 49–53) mukaillen tutkimuksen analysointiprosesseissa sovellettu tulkintamenetelmä perustui kolmiulotteiseen arviointiin, jossa käsiteltävästä aineistosta tunnistettiin joko keskenään tai tutkijan käsityksien kanssa yhdenmukaisia ja vastakkaisia näkemyksiä sekä verrattiin niiden lähteitä toisiinsa tarkoitusta- ja laadintakontekstit huomioiden. Jokaista poimittua näkemystä pyrittiin arvioimaan mahdollisimman yhdenmukaisesti, minkä jälkeen muodostettiin johtopäätöksiä suhteutettuna asetettuihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin sekä teoreettisiin lähtökohtiin.

Koska osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteiden kautta itsensä johtamisen käsitteen käyttö- ja sovellusperiaatteiden selvittämiseen syventynyt analysointi- ja tulkintaprosessi tehtiin hermeneuttisen kehän mukaisesti, niin itsensä johtamista ja sen lähikäsitteitä tarkasteltiin osin rinnan ja yhdenaikaisesti. Teoreettinen itsensä johtamisen käsite Puolustusvoimissa muodostettiin keskittymällä itsensä johtamisen käsitteen määritettyihin tunnusominaisuuksiin, joita jäsennettiin soveltamalla johtamisen nelikenttämallia. Teoreettisen osuuden jatkumona muodostettu itsensä johtamisen käsitelmääritelmiä arvioitiin, ja täydennettiin empiirisen aineiston avulla (vrt. Nuopponen 2010, 254–256).

Vaikka aineiston keruu-, analysointi- ja tulkintaprosessit eivät edenneet täysin kronologisesti, niin raportoinnissa on sekä pyritty erottelamaan että jäsentelemään rinnakkaiset, toisiinsa liittyvät ja yhdenaikaiset vaiheet, jotta analysointi, tulkinnat ja johtopäätökset on voitu kuvata mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Johtopäätökset ja tutkimustulokset on pyritty tiivistämään taulukoihin ja kuvioihin (vrt. McAuley 2004; Nuopponen 2020).

1.6 Tutkimuksen lähteet ja aiempi tutkimus

Tämän tutkimuksen lähdemateriaali voidaan jakaa aihealueittain asetettuun tutkimusasetelmaan perustuen kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat: johtaminen ja johtajuus, osaamisen johtaminen sekä itsensä johtaminen. Kategorioinnin mukaisesti eroteltu lähdemateriaali arvotettiin vielä osana aineiston keruuta alkuperäisyysasteisuutensa ohella joko vakiintunutta, vallitsevaa tai ennakoivaa käsitystä edustavaksi tietoaineistoksi (ks. alaluku 1.5.1).

Lähdemateriaalin johtamiseen ja johtajuuteen luokitellun aineiston avulla muodostettiin perusta teoriasidonnaiselle analyysille tarkastelemalla johtamisparadigmoja ja -näkökulmia 1900-luvun alusta aina 2010-luvulle asti. Tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi), ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakenneanalyttikkojen, organisaatiokulttuuriteorioiden, innovaatioteorioiden, markkinarationalismin sekä hyvinvointijohtamisen periaatteita ja ilmentymistä kartoitettiin muun muassa Seeckin *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin* -teoksessaan (2015) esittelemien näkemysten pohjalta. Alun perin vuonna 2008 julkaistussa ja sittemmin päivitettyssä väitöskirjassaan Seeck on käsitellyt eri johtamisparadigmojen avulla 1900-luvun alusta alkaen kansainvälisesti merkittävimpien johtamisoppien syntyä ja niiden leviämistä Suomeen. Kokonaisvaltainen tarkastelu tuo esiin, kuinka eri vuosikymmeninä valtasemassa olleet johtamisparadigmat ovat kehittyneet ja vakiinnuttaneet asemansa

hiljalleen teorian ja käytännön vuoropuhelun kautta. Yksikään johtamisparadigma ei kuitenkaan ole ollut korvaamaton, vaan johtaminen ja johtajuus ovat olleet jatkuvasa muutoksessa ammentaen vaikutteita niin menneisyydestä, nykyisyydestä kuin tulevaisuudenkin näkymistä. Toisaalta paradigmapohjaisessa tarkastelussa on keskitytty perinteiseen johtajakeskeiseen näkökulmaan, joka ei sisällä johtamisen ja johtajuuden post-sankarillista ulottuvuutta.

Johtamisparadigmojen tarkastelua täydennettiin muun muassa sekä Guillénin (1994), Saksin (2013), Virtaharjun (2016) ja Nissisen (2001) tutkimusten että valittujen tieteellisten artikkeleiden avulla. Guillénin (1994) teos *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective* käsittelee tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatorakennanalyttisen paradigmojen johtamisoppien omaksumista kahdessa organisoimiseen tähdänneessä korporatistisessa yhteiskunnassa, Espanjassa ja Saksassa, sekä kahdessa yksilökeskeisemmässä liberaalidemokraattisessa yhteiskunnassa, Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Tutkimus osoittaa kahden yhteiskuntaparin kesken selvän eroavaisuuden, siinä kuinka johtamisen ja johtajuuden oppeja niissä on niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin omaksuttu. Saksin (2013) väitöskirja *Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta* on puolestaan suomalaista johtajuutta 26 finanssialan johtoryhmätason edustajan avulla tarkastellut tutkimus. Tutkimuksensa, jonka päämääränä oli johtajuuden ilmiön laajempi ymmärrys, teoreettisen viitekehyksen Saksi on rakentanut johtamisen paradigmoista ja johtamistutkimuksen kehityskaaresta 1900-luvulta 2000-luvulle. Tutkimus todentaa johtamisen ja johtajuuden muutosta suomalaisissa finanssialan yrityksissä aiempaa ihmiskeskeisempään suuntaan ja nostaa johtajuuden ydinajatuksiksi jatkuvan johtajana kehittymisen. Vaikka niin Guillénin (1994) kuin Saksin (2013) tarkastelujen voidaan siinä mielessä sanoa edustavan perinteistä johtamistutkimusta, että molemmat lähestyvät aihetta johtajakeskeisesti (ks. esim. Virtaharju 2016, 11–15), niin tarjoavat ne tarkoituksenmukaisen verrokinäkökulman johtamisparadigmojen kehityskulusta monipuolistamaan ja varmentamaan tämän tutkimuksen käsiteanalyysia ohjaavaa teoriataustaa.

Virtaharju (2016) puolestaan jäsentää laatimassaan *Making Leadership. Performances, Practices, and Positions that Construct Leadership* -väitöskirjassaan johtajuuden muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Johtajuutta lähestytään myönteisenä ja menestystä edistävänä ilmiönä, mutta aiemmin tehtyjen tutkimusten valtavirrasta poiketen Virtaharju (2016) näkee johtajuuden siinä mielessä eri tavalla ja laajemmin, että johtajuutta ei tulkita jonkin yksilön ansioksi ja sen tuomaksi johtaja-asemaksi. Virtaharjun (2016) mukaan johtajuus sen sijaan kumpuaa kontekstista, jolloin se ei ole irrallinen ja vain johtajaan liittyvä ilmiö. Vaikka myös Nissisen väitöstutkimus *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces* lähestyy johtamista johtajuuden näkökulmasta, niin toisin kuin Virtaharju, Nissinen (2001) nojaa tutkimuksessaan yksinomaan johtajakeskeiseen johtajuuskäsitykseen. Väitöskirjassaan Nissinen (2001) esittelee kehittämiensä ihmisten johtamista ja johtamiskäyttäytymistä korostavan syväjohtamisen, joka perustuu organisaatiokulttuuriteorioiden paradigman aikakaudella suosioon nousseeseen transformationaaliseen johtamiseen. Syväjohtaminen, jossa sovelletaan transformationaalista johtamista syväoppimiseen ja suomalaiskansallisen kulttuurin kiinnitettynä, on ollut jo kahden vuosikymmenen ajan Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen sekä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulu-

tuksen perusta. Näin ollen Virtaharjun (2016) ja Nissisen (2001) tutkimukset toimivatkin sekä toisiaan täydentävinä että haastavina tulkintoina johtajuudesta jäsennetissä johtamisparadigmojen evoluutiota.

Eri johtamisparadigmojen oppien omaksumista ja käyttöön ottamista Puolustusvoimissa tarkasteltiin sekä sotatieteellisten julkaisujen että viranomaisasiakirjojen, kuten Puolustusvoimien normien ja oppaiden avulla. Tieteellinen liikkeenjohdon (taylorismi), ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakenneanalyttikkojen ja organisaatiokulttuuriteorioiden osalta tarkastelun ytimen muodostivat Pitkäsen vuonna 2010 Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella laatima raportti *Rauhanajan johtamisopit Puolustusvoimissa 1980–2008* sekä Pääesikunnan julkaisemat *Sotilasjohtaja. osa. I. Johtamisen perusteita (Luonnos)-, Sotilasjohtaja. II osa. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos)- ja Sotilasjohtaja. III osa. (Käsikirjoitus) -oppaat yhdessä PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta -normin kanssa.*

Vaikka Pitkänen (2010) tarkastelee raportissaan nimenomaan johtamisoppien kehitystä Puolustusvoimissa kolmen vuosikymmenen aikana 1980-luvulta 2010-luvun taitteeseen saakka, kuvaa hän myös lyhyesti johtamisen periaatteita ennen 1980-lukua. Painopiste tiiviissä ja yleisellä tasolla pidättäytyvässä raportissa on kuitenkin Puolustusvoimien normaaliolojen sotilasjohtamisessa 1990- ja 2000-luvuilla, jolloin Puolustusvoimissa on otettu käyttöön tulosjohtaminen, laatujohtaminen, syväjohtaminen ja strategiseen johtamiseen pohjaava strateginen suunnittelu. Pitkänen (2010) alleviivaa liiketaloustieteellisten oppien omaksumisen olleen huomattavan suuri muutos Puolustusvoimien normaaliolojen johtamiselle, mikä on väistämättä eriyttänyt normaaliolojen ja poikkeusolojen sotilasjohtamista toisistaan. Päinvastoin kuin normaaliolojen johtaminen, on poikkeusoloissa noudatettava operatiivinen johtaminen säilyttänyt luonteensa varsin mekaanisena, hierarkkisena ja nopeaan toimeenpääntöön keskittyvänä johtamismallina.

Sotilasjohtaja. I osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)-, Sotilasjohtaja. II osa. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos)- ja Sotilasjohtaja. III osa. (Käsikirjoitus) -oppaat peilaavat suomalaisen sotilasjohtamisen taitekohtaa taustoituen juuri normaaliolojen johtamisen suuren murroksen kynnykselle 1980- ja 1990-lukujen vaihteeseen. Pääesikunnan toimesta käyttöön otetuista oppaista ensimmäinen käsittelee johtamisen perusteita yleisellä tasolla, ja sen painopiste on normaaliolojen toiminnassa (Pääesikunta 1995). Kirjasarjan toinen ja kolmas osa puolestaan täydentävät sekä syventävät ensimmäisen osan antia omista konteksteistaan (Pääesikunta 1990, 1991). Toisessa osassa keskitytään joukkoyksikötason johtamiseen tarkastelemalla johtamista ja johtajuutta komentajan näkökulmasta sotilasorganisaatiossa. Vuonna 1991 päivitettyä käsikirjoitusta julkaistussa kolmannessa osassa sen sijaan keskitytään suurten joukkojen johtamiseen sekä rauhan, sodan uhan että sodan ajan viitekehyksissä. Linkin tämän päivän johtamisen ja ohjaamisen käytänteisiin Puolustusvoimissa yleisellä tasolla muodosti ennen kaikkea PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta -normi jonka molemmat sekä vuonna 2017 julkaistu että 2021 päivitetty versio osoittavat sotilasjohtamisen säilyttäneen tietyt peruseriaatteet suurtenkin muutosten keskellä. Puolustusvoimat on edelleen rakenteeltaan linja-esikuntaorganisaatio, jossa johtaminen on komentajakeskeistä.

Ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteorioiden paradigmojen tarkastelussa oleellisia täydentäviä sotilasakateemisia tutkimuksia olivat Peltoniemen (2007) ja Nissisen (2001) väitöskirjat. Sen lisäksi, että molemmat tutkimukset kuvasivat tiettyjen johtamisteorioiden ja -oppien omaksumista Puolustusvoimissa, niin ne osaltaan loivat viitekehystä myös osaamisen johtamisen tarkastelulle. Peltoniemi keskittyy *Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä* -väitöstutkimuksessaan juuri osaamisen johtamiseen Puolustusvoimissa, jonka juuret ovat yhdistettävissä ihmissuhdekoulukunnan paradigmaan. Nissinen (2001) puolestaan esittelee väitöskirjassaan kehittelemänsä syväjohtamisen mallin jo edellä kuvatulla tavalla.

Innovaatioteorioiden, markkinarationalismin sekä hyvinvointijohtamisen oppien käyttöön ottamista Puolustusvoimissa tarkastellaan erityisesti viranomaisasiakirjojen avulla, kuten *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille, PVHSM KOULUTUSALA 001 - Puolustusvoimien koulutustoimialan johtaminen ja Puolustusvoimat – kirjanpitoyksikön toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2014* sekä *Koulutus 2020 konsepti*. Uusimpien johtamisoppien vaikutukset Puolustusvoimissa konkretisoituvat ennen kaikkea 2010-luvun alussa toimeenpantuun puolustusvoimauudistukseen. Niin markkinarationalismin, innovaatioteorioihin kuin hyvinvointijohtamiseenkin liittyvien periaatteiden mukaisesti uudistuksen myötä Puolustusvoimien organisaatorakenteita madallettiin ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseen sekä inhimillisen osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen kiinnitettiin yhä enemmän huomioita.

Inhimillisen osaamisen osalta tarkastelua laajennettiin myös sotilasakateemisilla lähteillä, joita olivat Halosen vuonna 2020 julkaisema koulutuskulttuuria käsittelevä artikkeli ja Rentolan (2018a) *Itsekasvatus osana yhteisöllistä kasvua. Aineistoteoria pedagogisesta johtamisesta* -väitöskirja vuodelta 2018. Vaikka Puolustusvoimissa johtajuuden käytänteet määrittivät edelleen johtajakeskeisen transformationaalisen teorian kautta, niin toimintakyvyn, pedagogisen johtamisen ja syväjohtamisen konseptien entistä tiiviimmän toisiinsa kietoutumisen myötä ollaan jossain määrin siirtymässä suuntaan, jossa johtajuus kuuluu kaikille. Tästä yhtenä selkeimpänä osoituksena on uudistettu *Johtajan käsikirja 2022*, jossa myös itsensä johtaminen on tuotu esiin omana käsitteenään.

Valittujen tutkimusten kautta oli mahdollista käsitellä tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi), ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakenneanalyttikkojen, organisaatiokulttuuriteorioiden, innovaatioteorioiden, markkinarationalismin hyvinvointijohtamisen paradigmoja tämän tutkimuksen lähtökohtien ja päämäärien kannalta tarkoituksenmukaisesta näkökulmasta. Synteesi tarkasteltujen johtamisparadigmojen evoluutiosta tehtiin soveltamalla johtamisen nelikenttää. Puolustusvoimissa yleisesti käytetty johtamisen nelikenttä on kuvattu lukuisissa Puolustusvoimien oppaissa ja ohjesäännöissä sekä muutamissa sotatieteellisissä julkaisuissa, kuten Huhtisen (2006c) sotilasjohtamisen toimintaympäristöjä käsitelleessä artikkelissa. Koska johtamisen nelikenttä käsitteenä ja johtamisen työkaluna on vakiinnuttanut asemansa Puolustusvoimissa (ks. esim. Haikka 2017, 37–38; Rantapelkonen & Koistinen 2016, 42), niin se valittiin johtamisen ja johtajuuden mallintamisen välineeksi tässä tutkimuksessa.

Toisen lähdemateriaalin pääkategorian muodostivat osaamisen johtamista koskevat julkaisut luoden perustan luvussa kolme esitetylle osaamisen ja osaamisen johtamisen käsittelylle, jonka kautta kuvataan johtamisesta ja johtajuudesta tarkennettu analysointi- ja tulkintakonteksti tämän tutkimuksen keskiössä olevan itsensä johtamisen käsitteelle. Varsin monikerroksinen aineistokokonaisuus koostui sekä tieteellisistä artikkeleista ja väitöstutkimuksista että viranomaisasiakirjoista, kuten normeista, raporteista ja suunnitelmista. Tämä lähdemateriaaliluokka tarkastelee osaamisen johtamisen käsitteitä joko yksilöllisestä, yhteisöllisestä tai organisatorisesta näkökulmasta mahdollistaen aiheeseen syventymisen transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuksien kautta täydennettynä post-sankarillisella aspektilla.

Osaamisen johtamisen käsitteen tutkimuksen suhteellisen uutuuden vuoksi tärkeimmät hyödynnetyt siviilitutkijoiden tieteelliset julkaisut on laadittu kahden viime vuosikymmenen aikana, ja ne ovat pääosin tieteellisiä artikkeleita. Rungon tarkastelulle muodostivat Hålandin ja Tjoran (2006), Oikarisen ja Pihkalan (2010), Hongin ja Ståhlen (2005), Snowdenin (2002), Tuomen (2002), Castanedan, Manriquen ja Cuelarin (2018) sekä Serenkon (2013) osaamista ja osaamisen johtamista käsitelleet artikkelit. Osaamisen johtamisen tarkastelu on tehty varsin yleisesti käytettyyn tapaan jäsentää osaamisen johtamisen evoluutio eri sukupolvien kautta. Tosin sukupolviajatteluun pohjaava jäsennyskään ei ole aivan yksiselitteinen, vaan eritoten uusimpien sukupolvien osalta sitä voidaan pitää hyvin hienojakoisena ja tulkinnallisena, minkä vuoksi sen mielekkyyttä on myös mahdollista haastaa.

Håland ja Tjora (2006) sekä Oikarinen ja Pihkala (2010) ovat artikkeleissaan tarkastelleet osaamista joko ominaisuutena tai toimintana niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta liittäen osaamisen käsitteeseen osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen. Artikkeleiden perusteella osaamisen johtaminen voitiin jäsentää osaamisen kautta luonteeltaan joko transaktionaaliseksi tai transformationaaliseksi, mitä tässä tutkimuksessa sovellettiin viitekehyksenä osaamisen johtamisen kehityksen tarkastelulle eri sukupolvien kautta.

Hong ja Ståhle (2005), Snowden (2002) sekä Tuomi (2002), jotka ovat julkaisseet artikkelinsa juuri osaamisen johtamisen toisen ja kolmannen sukupolven murroksessa, käsittelevät osaamisen johtamista kolmen ensimmäisen sukupolven osalta. Artikkelit tuovat selkeästi esiin sen, kuinka tietotekniikan kehitys on ollut ja tulee olemaan osa osaamisen johtamista – roolin vain vaihtuessa. Samalla käsitys tiedosta ja osaamisesta on muuttunut ja muuttanut osaamisen johtamisen käytänteitä. Varsin lyhyessä ajassa osaamisen johtamisessa siirryttiin kolmivaiheisesti tiedon varastoinnista integraation tavoittelun kautta uuden osaamisen mahdollistamiseen. Poiketen Snowdenista (2002) ja Tuomesta (2002) Hong ja Ståhle (2005) ovat lähestyneet osaamisen johtamista kokonaisvaltaisesti integroimalla tiedon johtamisen (*knowledge management*) ja kompetenssiperustaisen osaamisen johtamisen (*competence management*).

Castaneda ym. (2018) sekä Serenko (2013) ovat puolestaan artikkeleissaan laajentaneet osaamisen johtamisen tarkastelua 2010-luvulla alkunsa saaneella osaamisen johtamisen neljännellä sukupolvella. Osaamisen johtamisen kolmannen ja neljännen sukupolven välinen siirtymä liittyy ennen muuta tiedon ja osaamisen tulkitsemiseen suhteellisena ilmiönä ja aitoon luopumiseen inhimillisen ja teknologisen näkökulman erottelemisesta.

Mainittujen artikkeleiden tarjoamaa näkemystä täydennettiin sekä valituilla tietyn aikakauden osaamisen johtamiseen keskittyneillä tieteellisillä artikkeleilla että tutkimuksilla, kuten esimerkiksi Hyrkään (2009) *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa* -väitöskirjalla, joka tarjoaa vertailukohdan Puolustusvoimiin sitomalla osaamisen johtamisen kansalliseen julkisen hallinnon organisaation kontekstiin kolmen ensimmäisen osaamisen johtamisen sukupolven osalta. Teoreettisen tarkastelun perusteella Hyrkäs (2009) asemoi osaamisen johtamisen tietojohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja oppivan organisaation avulla toiminnaksi, jolla kehitetään yksilöllistä ja organisaationallista osaamista sekä yhteistyökykyisyyttä. Tutkimuksessaan Hyrkäs (2009) liittyy osaamisen johtamisen Suomen kunnissa linkittyväksi erityisesti henkilöstöjohtamiseen, mihin tukeutuen hän empiirisen osuuden yhtenä tuloksena todentaa teoreettisessa vaiheessa soveltamansa osaamisen johtamisen sukupolvi-jäsenyyden pätevyyden osaamisen johtamisen käsitteen jäsentäjänä.

Osaamisen johtamisen kehitystä Puolustusvoimissa tarkasteltiin sekä sotatieteellisten julkaisujen että viranomaisdokumenttien, erityisesti Puolustusvoimien normien avulla. Sotatieteellisistä lähteistä keskeisempiä olivat jo aiemmin mainittu Peltoniemen (2007) väitöskirja sekä Salosen (2002) *Kebittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa*- ja Hännisen (2011) *Puolustusvoimat 2020 – Huippuosaajia Huippuorganisaatiossa* -yleisesikuntaupseerintutkimuksen diplomi-työt sekä Toiskallion ja Salosen (2004) artikkeli.

Väitöskirjassaan Peltoniemi (2007) määrittelee Suomen puolustusjärjestelmän ydin-osaamisalueet ja niiden muutostarpeet Suomen mahdolliseen Nato-jäsenyyteen liittyen. Määrittely nojaa Peltoniemen (2007) kuvaamaan, Puolustusvoimissa vuosina 2001–2005 kehitettyyn oppivan organisaation systeemiin, jonka tärkein osajärjestelmä on osaamisen johtamisen systeemi. Väitöskirjassa esitetään, että osaamisen johtamisella Puolustusvoimissa pyritään oppivan organisaation tavoittelemaan määrittämällä, ylläpitämällä ja kehittämällä organisaation ydinosaaamista sekä siihen perustuvia organisaatio- ja yksilötason osaamisista.

Vuosituhanen alussa toimeenpannun Puolustusvoimien osaamisen kehittämishankkeen aikana laaditussa tutkimuksessa Salonen (2002) on puolestaan tarkastellut Puolustusvoimien osaamisen johtamisen kehittämistä yhdistämällä Puolustusvoimien strategisen johtamisen viitekehykseen tiedon johtamisen (*knowledge management*) ja kompetensiperustaisen osaamisen johtamisen (*competence management*) yhdessä oppivan organisaation teorioista valittujen ominaisuuksien kanssa. Salosen (2002) mukaan osaamisen johtamisjärjestelmää pyritään kehittämään liittämällä hierarkkiseen organisaatorakenteeseen ydintoimintoihin keskittyvän tiimityöskentelyn ja oppimisen sekä organisaation sisäisten osaamisverkostojen ja -rakenteiden hyödyntäminen. Näin ollen osaamisen johtamisen keskiöön nousee kehityskykyinen ja -haluinen henkilöstö.

Peltoniemen ja Salosen tutkimusten kanssa 2000-luvun alkuun ajoittuva Toiskallion ja Salosen (2004) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017* -normin taustamuistiosta julkaistu artikkeli tarkastelee käsitteanalyttisesti osaamista, toimintakykyä ja suorituskykyä sekä niiden välisiä suhteita. Yksilön toimintakyvyn, joukon suorituskyvyn ja osaamisen käsitteiden kautta Toiskallio ja Salonen (2004) sekä jäsentävät osaamisen johtamista Puolustusvoimissa että hahmottelevat vaati-

muksia osaamisen johtamiselle osaamisen ja organisaation oppimisen näkökulmasta 2010-luvun Puolustusvoimissa. Salosen (2002) diplomityön tavoin myös Toiskallion ja Salosen (2004) artikkelissa osaamisen johtamisen ytimeen nostetaan yksilöt. Osaamisen johtaminen on koko organisaation läpileikkaavaa toimintaa, jossa oleellista on oppivan organisaation periaatteita hyödyntäen kyetä yhdistämään yksilöiden osaaminen organisaation päämäärien mukaisesti.

Yhteenvetona edellä esitellyistä kolmesta tutkimuksesta voidaan sanoa, että Peltomäen (2007) esittämä mallinnus 2000-luvun alkuvuosina Puolustusvoimissa vallinneesta osaamisen johtamisesta ja sen käsitteistöstä tarjoaa tarkoituksenmukaisen vertailukohtaan sekä Salosen (2002) että Toiskallion ja Salosen (2004) osaamisen johtamisen tavoiteltavaa ideaalia kuvaaville tarkasteluille. Vuosituhannen ensimmäiset vuodet edustavat aikakautta, jolloin oppivaa organisaatiota sekä syväjohtamista väkinnutettiin osaamisen ja sen johtamisen keskiöön Puolustusvoimissa, minkä vuoksi hieman eri ajanhetkinä ja eri lähtökohdista laadittujen osaamisen johtamisen tarkasteluiden vertaaminen mahdollistaa moniulotteisemman näkökulman arvioida oppivan organisaation ja syväjohtamisen todellista merkittävyyttä osaamisen johtamisen osatekijöinä.

Hännisen diplomityö *Puolustusvoimat 2020 – Huippuosaajia Huippuorganisaatiossa* vuodelta 2011 puolestaan ajoittuu hetkeen juuri ennen 2010-luvun alussa toimeenpantua puolustusvoimauudistusta, mutta myös innovaatioteorioiden suuren suosion aikakaudelle (ks. esim. Seeck 2015, 247–248). Diplomityössään Hänninen (2011) on lähestynyt osaamisen johtamista ja sen tulevaisuutta inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdetäällä koostuvan osaamispääoman avulla. Osaamispääomakäsitteen kautta Puolustusvoimien osaaminen pyritään näkemään laajana ilmiönä, mikä puolestaan mahdollistaa osaamisen johtamisen kehittämisen vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Hännisen (2011) mukaan 2020-luvulla edellytetään monialaista osaamista, verkostoitumista sekä joustavia rakenteita, ja organisaation menestys perustuu ennen muuta innovatiivisuuteen ja rohkeuteen uudistua. Innovaatio-oppeja korostaen Hännisen (2011) tulevaisuuteen keskittyneessä tutkimuksessa esitetään vaikuttavuus- ja osin myös ratkaisutason näkökulma (vrt. Pääesikunta 2018d, 8–9) tavoiteltavalle osaamisen johtamiselle Puolustusvoimissa.

Sotatieteellisten lähteiden rinnalla osaamisen ja osaamisen johtamisen käytänteitä sekä konseptia tarkasteltiin ennen kaikkea Pääesikunnan julkaisemien normien *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017*, *PVHSM KOULUTUSALA 001 - Puolustusvoimien koulutustoimialan johtaminen*, *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta vuosilta 2017 ja 2021*, *PVOHJEK-PE Suorituskyvyn käsitelmä* ja sen korvanneen *PVOHJEK-PE Sotilaallisen suorituskyvyn käsitelmä*, *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille* sekä *PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat* vuosilta 2019 ja 2020 avulla. Ne tarjosivat kolmen eri toimialan, suunnittelualan, koulutusalan ja henkilöstöalan, näkökulmat aiheeseen. Valitut normit edustavat virallista näkemystä siitä, miten jokin asia on organisoitu ja miten asiassa pitää toimia puolustusvoimallisesti. Näin niiden voidaan olettaa heijastavan varsin hyvin osaamisen ja osaamisen johtamisen ilmentymistä käytännössä, vaikka ne lähestyvätkin aihetta omista lähtökohdistaan. Suunnittelu- ja koulutustoimiala palkattua henkilöstöä koskien käsittelevät osaamista ja

osaamisen johtamista enemmän yhteisö- tai organisaationäkökulman kautta kuin yksilötasoa enemmän esille tuovat henkilöstötoimiala sekä koulutustoimiala varusmieskoulukseen liittyen.

Käytetyn lähdemateriaalin kolmas pääkategoria muodostui itsensä johtamista koskevasta aineistosta, jossa Puolustusvoimien osalta itsensä johtamista käsitellään lähikäsitteiden kautta. Itsensä johtamisen (*self-leadership*) käsitteen tutkimuksen verrattain lyhyen historian vuoksi tärkeimmät hyödynnetyt siviilitutkijoiden tieteelliset julkaisut on laadittu 2000-luvulla. Pääosin tieteellisistä artikkeleista koostuvaa aineisto sekä leikkaa läpi 2020-luvun kynnyksellä vallitsevat itsensä johtamisen strategialähtöisen tutkimuksen päänäkökulmat että tuo esiin strategialähtöisyyden haastaneita ja täydentäneitä kokonaisvaltaisempia itsensä johtamisen mallinnuksia.

Yleisesti itsensä johtamisen tarkastelua viitoittivat niin toistensa jatkumona aihetta lähestyneet Neckin ja Houghtonin (2006), Stewartin ym. (2011) ja Goldsbyn ym. (2021) kuin itsenäisenä otoksena Manzin (2015) julkaisemat artikkelit. Niistä jokainen jäsentää itsensä johtamisen käsitteen syntyä, kehityskaarta sekä tulevaisuuden näkymiä.

Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan itsensä johtamisen käsite juontaa juurensa niin psyykkisen itsesäätelyn, sosiaalis-kognitiivisen, sisäisen motivaation kuin itsekontrollinkin teorioista ollen monitahoinen ja normatiivinen konsepti, joka tulee entisestään laajentumaan tulevaisuudessa. Itsensä johtaminen on sekä yksilön että organisaation kehittämisen mahdollistaja. Stewart ym. (2011) puolestaan lähestyvät itsensä johtamisen evoluutiota yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Heidän mukaansa itsensä johtaminen poikkeuksetta parantaa yksilön suoriutumista, mutta yhteisötasolla itsensä johtamisen vaikutukset ovat enemmän kontekstisidonnaisia. Niin yksilö- kuin yhteisötasolla yhdeksi keskeisimmäksi muuttujaksi on osoittautunut ulkoinen johtaminen, joka erityisesti ilmentyessään voimaannuttavan johtajuuden tai jaetun johtajuuden muodossa tukee itsensä johtamista. Uusimpana itsensä johtamisen käsitteen evoluutiota tarkastelleista artikkeleista Goldsby ym. (2021) keskittyvät sekä 2010-luvulla keskiössä olleisiin itsensä johtamisen tutkimuksen näkökulmiin että esittelevät kehittämänsä metasuoritusmallin, jossa itsensä johtaminen kytkeytyy osaksi osaamisen johtamista ammatillisen jatko- ja täydennyskoulutuksen kautta. Goldsby ym. (2021) uskovat itsensä johtamisen olevan myös tulevaisuudessa yksi johtamisen ja johtajuuden ydinelementti yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason suorituskyvyn kehittämisessä.

Nykyisen strategialähtöisen itsensä johtamisen käsitteen luoja Manz (2015) käsittelee myös itsensä johtamisen kehitystä strategialähtöisen näkökulman avulla. Kolmesta edellä mainitusta artikkelista poiketen Manz (2015) kuitenkin esittelee strategialähtöistä tarkastelutapaa täydentävän ulottuvuusajatteluun perustuvan itsensä johtamisen mallinnuksen, jolla hän kuvaa itsensä johtamisen konseptin nykytilaa ja visioi tulevaa. Itsensä johtamisen kolme toisiinsa liittyvää ulottuvuutta ovat aitous, vastuullisuus ja laajennettu kapasiteetti. Aivan kuin strategialähtöisissä tulkinnoissa, niin myös kolmen eri ulottuvuuden kautta kuvattuna itsensä johtamisen mallinnuksen taustalla ovat seuraavat apukysymykset: miten, mitä ja miksi. Mallinnuksellaan Manzin (2015) voidaan katsoa sekä antavan panoksensa itsensä johtamisen konseptuaali-

selle kehittämislle että tarkastelevan itsensä johtamista suorituskeskeisyyden sijaan kokonaisvaltaisena prosessina.

Yleisestä itsensä johtamisen käsitelähtökästelusta yksityiskohtaisempaan itsensä johtamisen analysointiin ja tulkintaan syvennyttiin erikseen valituilla sekä itsensä johtamisen strategialähtöisen tutkimuksen pääsuuntauksia edustaneilla artikkeleilla että muutamilla kokonaisvaltaista lähestymistapaa edustaneilla julkaisuilla muun muassa suomalaiskansallisen näkökulman huomioimiseksi Puolustusvoimiin kiinnitettyyn käsitteellistämiskontekstiin perustuen. Näin ollen näkemystä itsensä johtamisesta tarkennettiin sekä Åhmanin (2003) ja Sydänmaanlakan (2003) väitöstudkimuksissaan esittelemillä kokonaisvaltaisilla itsensä johtamisen konsepteilla että Niinivaaran (2019) käyttämällä kokemusta korostavalla tulkinnalla itsensä johtamisesta valmisteilla olevaan väitöstudkimukseensa liittyen. Kaksi ensin mainittua on julkaistu ajankohtana, jolloin itsensä johtamisen lähikäsitteiksi Puolustusvoimissa tunnistetut syväjohtaminen ja toimintakyky olivat juuri vakiinnuttamassa asemaansa sotatieteellisinä peruskäsitteinä. Niinivaara (2019) puolestaan käsittelee itsensä johtamista kokemusta korostavana ilmiönä tarjoten selkeän kytkennän niin osaamisen johtamiseen kuin toimintakyvynkin konseptiin.

Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa -väitöstudkimuksessaan (2003) sekä kaupallisessa julkaisussaan *Mielen johtaminen organisaatiossa* (2012) Åhman tarkastelee henkistä itsensä johtamista ja sen merkitystä yksilön menestymislle 2000-luvun organisaatiossa. Väitöstudkimuksessaan hän esittelee kehittämänsä *Oman mielen johtaminen* -mallin, joka mahdollistaa elämän tasapainon löytämisen ja menestymisen saavuttamisen. Sydänmaanlakka (2003) puolestaan käsittelee itsensä johtamista älykkääseen johtamiseen liittyen väitöskirjassaan *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations* sekä kaupallisessa julkaisussaan *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun* vuodelta 2006. Sydänmaanlakka (2003, 2006) näkee itsensä johtamisen sekä eräänlaisena lähtökohtana kaikelle johtamiselle että kokonaisvaltaisena elämänhallinnan välineenä. Sydänmaanlakka (2003, 2006) yhdistääkin itsensä johtamiseen *kokonaiskuntoisuus*-käsitteen, joka koostuu ammatillisesta osaamisesta, fyysisestä suorituskyvystä, psyykkisestä sekä henkisestä suorituskyvystä ja sosiaalisesta tilasta muistuttaen varsin paljon Puolustusvoimien toimintakyvyn käsitettä. Yhtäältä niin toimintakyvyn kuin osaamisen johtamisenkin näkökulmasta huomionarvoista on Niinivaaran (2019) artikkelissaan *Itsensä johtamisen strategiana ja kokemuksena* esittämä luonnontieteellisen ja ihmistieteellisen tavan yhdistävä jäsenitys itsensä johtamisesta. Osana yksilön elämismaailmaa olevana kokonaisuutena, ei vain joko pysyvänä tai opittavana ominaisuutena ja taitona, itsensä johtaminen on Niinivaaran (2019) mukaan ilmiö, joka mahdollistaa toiminnan tehokkuuden ja mielekkyyden kasvattaminen.

Edellä kuvattujen strategialähtöisyyden ja kokonaisvaltaisuuden voidaankin nähdä muodostavan mielenkiintoisen vastinparin itsensä johtamisen tutkimuksessa. Strategialähtöistä itsensä johtamisen tutkimusta on kautta historian leimannut vahva käytännönläheisyys, missä on sekä hyvät että huonot puolensa. Toisin sanoen samalla kun on kyetty tuottamaan lukuisia itsensä johtamisen käyttömahdollisuuksia, niin samalla on myös itsensä johtamista mallinnettu normatiivisena ilmiönä (vrt. Niinivaara 2019, 41). Kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa itseensä vaikuttamisen keski-

össä ovat puolestaan päämäärä- ja tavoitelähtöisyys strategialähtöisyyden sijaan. Näin ollen kokonaisvaltaiselle näkökulmalle luonteenomaista onkin ollut jäsentää itsensä johtamista ilmiönä abstraktien käsitteiden kautta moniulotteisen kuvaamisen mahdollistamiseksi, mikä toisaalta on myös tarkoittanut vaikeammin konkretiaan kiinnittyviä itsensä johtamisen mallinnuksia verrattuna strategialähtöiseen tutkimusotteeseen.

Itsensä johtamisen konseptin ilmentymistä Puolustusvoimissa puolestaan tarkasteltiin tunnistettujen lähikäsitteiden avulla sekä sotatieteellisiin julkaisuihin että viranomaisdokumentteihin, kuten normeihin, opetusmateriaaleihin ja ohjesääntöihin tukeutuen. Lisäksi tutkimuksen teoreettisessa osuudessa muodostetun itsensä johtaminen Puolustusvoimissa -käsitelmäritelmän testaamisessa käytettiin empiiristä aineistoa, joka kerättiin vuonna 2020 kolmen eri sotatieteellisen tutkintotason opiskelijoilta. Teoreettisen ja empiirisen aineiston integroinnissa hyödynnettiin myös *Johtajan käsikirja 2022* -opasta, joka auttoi peilaamaan tutkimuksessa tunnistettujen ja toistaiseksi itsensä johtamista koskevien vallitsevien käsitysten suhdetta tulevaan, mitä *Johtajan käsikirja 2022* väistämättä edustaa.

Sotatieteellisistä lähteistä tärkeimpiä olivat jo edellä mainittujen Nissisen (2001) syväjohtamista ja Rentolan (2018a) pedagogista johtamista käsittelevien väitöskirjojen sekä Toiskallion ja Salosen (2004) osaamiseen, toimintakykyyn ja suorituskyykyyn keskittyneen artikkelin ohella Nissisen (2007) pedagogista johtamista ja Toiskallion (2009b) toimintakykyä sotilaspedagogiikan käsitteenä tarkastelevat artikkelit.

Rentolan (2018a) väitöskirja *Itsekasvatus osana yhteisöllistä kasvua. Aineistoteoria pedagogisesta johtamisesta* yhdessä Nissisen (2007) julkaiseman pedagogista johtamista käsittelevän artikkelin kanssa voidaan sanoa kuvaavan pedagogisen johtamisen asemaa eräänlaisena siltana osaamisen johtamisen, syväjohtamisen ja toimintakyvyn välillä. Rentolan (2018a) muodostaman pedagogista johtamista koskevan teorian mukaan ratkaisevaa on tukea yksilöä sekä löytämään sisäinen halu itsekasvatuksesta ja toimintakyvystä huolehtimiseen että luoda edellytyksiä niiden toteuttamiseen. Keskeisiä pedagogiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä ovat itsekasvatus ja toimintakyky. Nissinen (2007) puolestaan lähestyy pedagogista johtamista syväjohtamisen kautta osaamisen johtamisen välineenä oppivan organisaation kontekstissa. Rentolan (2018a) jaettuun johtajuuteen viittaavan mallinnuksen sijaan Nissisen (2007) näkökulma pedagogiseen johtamiseen on syväjohtamiseen tukeutuen johtajakeskeinen ja transformationaalista johtamista korostava. Näin Rentolan (2018b) ja Nissisen (2007) tarkastelut mahdollistavat kahden eri näkökulman välisen vertailun jäsennettäessä pedagogista johtamista Puolustusvoimissa. Toiskallion (2009b) filosofinen artikkeli toimintakyvyn käsitteestä puolestaan taustoittaa kyseistä konseptia metateoreettisella tasolla luoden filosofisen viitekehyksen toimintakyvyn käsitteen ymmärtämiseksi ja tarkastelulle. Toiskallion (2009b) mukaan Puolustusvoimissa fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen osakokonaisuuden muodostama toimintakyky perustuu *käytännöllisen viisauden (phronesis)* ja *toiminnan (praxis)* käsitteiden soveltamiseen johdettuna Aristoteleen etiikasta.

Sotatieteellistä näkökulmaa laajennettiin ensisijaisesti tarkastelemalla sotilasjohtamisen ja sotilaspedagogiikan oppaita sekä opetusmateriaaleja 1990-luvun taitteesta aina 2020-luvulle ulottuneelta ajanjaksolta. Edellä mainitut kolme *Sotilasjohtaja* -opasta

yhdessä *Johtajan käsikirja (JOKÄ)*, *Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus*, *Puolustusvoimien johtajakoulutus*, *Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*, *Johtajakansio*, *Johtajan käsikirja 2022*, *Kouluttajan opas (KOULOPAS)*, *Sotilaspedagogiikan perusteet* ja *Kouluttajan käsikirja 2021* -julkaisujen kanssa ilmentävät omasta lähestymiskulmastaan, kuinka johtamisen ja johtajuuden sekä syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteitä on pyritty saattamaan osaksi Puolustusvoimien jokapäiväistä toimintaa kolmen edellisen vuosikymmen aikana. Lisäksi oppaiden ja opetusmateriaalien tarkastelun verrokkiaineistona käytettiin nykykäytänteiden näkökulmasta syväjohtamisen ja toimintakyvyn osalta *PVOHJEK-PE 022 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma* ja *PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat* -normeja, jotka osaltaan vahvistivat opetus- ja koulutuskäyttöön suunnattujen julkaisujen välittämää kuvaa johtamisen ja sotilaspedagogiikan kiinteästä toisiinsa niveltymisestä Puolustusvoimissa.

Niin osaamisen johtamisen kuin itsensä johtamisen tarkasteluissa hyödynnettyjen Puolustusvoimien normien ja muiden virallisten asiakirjojen käyttöön lähdemateriaalina on syytä suhtautua kriittisesti, vaikka usein ne perustuvatkin asiantuntijoiden lausuntoihin tai tutkimuksiin sekä yleisesti hyväksytyihin teorioihin (vrt. Hyytiäinen 2015, 89; ks. myös esim. Nordberg 2004; Puolustusvoimien tutkimuslaitos 2016, liite 5: 1–4). Sen vuoksi ja tutkimusasetelman mukaisesti, normeja, oppaita ja ohjesääntöjä onkin tulkittu ennen kaikkea sotilasakateemisten näkemysten ilmentäjinä Puolustusvoimien toiminnassa, huomioiden niiden todellisuutta pelkistäen kuvaava luonne.

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMINEN JOHTAMIS- PARADIGMOJEN KAUTTA TULKITTUNA ITSENSÄ JOHTAMISEN NÄKÖKULMA HUOMIOIDEN

Puolustusvoimat on linja-esikuntaorganisaatio, jossa johtaminen on luonteeltaan komentajakeskeistä sekä prosessi- ja toimialasidonnaisella ohjauksella tuettua toimintaa. Johtaminen ymmärretään tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi, jonka päämääränä on ylläpitää ja varmistaa Puolustusvoimien kyky tehtävien täyttämiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen käytössä olevin resurssein. (Pääesikunta 2021c, 14–18; ks. myös Pääesikunta 2014a, 18–19.) Kuuden toisiinsa liittyvän osa-alueen avulla kuvattuna johtaminen on Puolustusvoimissa määritetty koostuvan tilanneymmärryksen muodostamisesta, suunnittelusta, organisoinnista, toimeenpanosta, arvioinnista ja päätöksenteosta. Päätöksenteosta vastaa lähtökohtaisesti komentaja esikunnan keskittyessä viiteen muuhun johtamisen osa-alueeseen. (Pääesikunta 2021c, 14, 18.)

Tässä luvussa tarkastellaan Puolustusvoimien johtamista eri johtamisparadigmojen kautta itsensä johtamisen näkökulma huomioiden. Valitut johtamisparadigmat ovat jokainen vuorollaan edustaneet vallitsevia näkemyksiä johtamisesta ja johtajuudesta 1900-luvun alusta aina 2020-luvun kynnykselle. Johtamisparadigmat määrittelevät ja ilmentävät niin johtamista, johtajuutta kuin organisaatioita yleisestikin. (Barley & Kunda 1992, 363–365; Drucker 2000, 13–16; Guillén 1994, 7–8; Saksi 2013, 52–53; Seeck 2015, 28–29, 34–35; vrt. Abrahamson 1991, 588–589, 606–609.) Johtamisparadigmojen evoluution avulla on mahdollista ymmärtää sekä johtamisen ja johtajuuden menneisyyttä että nykyisyyttä, mutta myös ennakoida niiden tulevaisuutta (Seeck 2015, 19). Puolustusvoimien johtamista jäsennetään seuraavien johtamisparadigmojen avulla:

1. tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi)
2. ihmissuhdekoulukunta
3. organisaatorakennanalyttikot
4. organisaatiokulttuuriteoriat
5. innovaatioteoriat
6. markkinarationalismi
7. hyvinvointijohtaminen.

Tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi), ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakennanalyttikkojen ja organisaatiokulttuuriteorioiden paradigmat edustavat teollisuusmaissa viime vuosisadan aikana vallinneita merkittävimpiä johtamisoppeja (Barley & Kunda 1992, 364; Seeck 2015, 35–40). Innovaatioteorioiden, markkinarationalismin ja hyvinvointijohtamisen paradigmat puolestaan ilmentävät niin osaamisen johtamisen kuin itsensä johtamisenkin (Ghosh 2015, 1126–1127; Juuti 2006b, 235; Juuti & Luoma 2013, 49–59, 61–62; Juuti & Vuorela 2006, 146–155; Nivala 2012, 117; Tsai

2016, 1402–1403, 1412–1413) viitekehyksessä eräitä vuosituhannen alun suosituimpia johtamisoppeja. Innovaatioteorioita, markkinarationalismia ja hyvinvointijohtamista käsitellään omana kokonaisuutenaan, koska kaikki kolme paradigmaa ovat tällä hetkellä vahvasti organisaatioissa läsnä olevia oppeja (Seeck 2015, 247, 302, 304; vrt. Saksi 2013, 59), eikä niiden vaikuttavuuden erottelu ole tarkoituksenmukaista.

Kaiken kaikkiaan valittujen johtamisparadigmojen avulla voidaan katsoa kuvattavan kattavasti johtamisen ja johtajuuden evoluutiota itsensä johtamiseen näkökulmasta viime vuosisadan alusta aina 2020-luvun taitteeseen saakka, mikä tarjoaa kokonaisvaltaiset puitteet Puolustusvoimien normaaliolojen johtamisen jäsentämiselle 1980-luvulta nykyhetkeen. Vuonna 1974 Puolustuslaitoksesta Puolustusvoimiksi muuttuneen organisaation (Puolustusvoimat 2021) suurimmat normaaliolojen johtamisen muutokset ovat ajoittuneet 1990-luvun jälkeiseen aikaan (Pitkänen 2010, 7), ja toisaalta niin itsensä johtamisen (ks. esim. Goldsby ym. 2021) kuin osaamisen johtamisenkin (ks. esim. Hong & Stähle 2005) muodostuminen johtamisen ja johtajuuden yleisesti tunnustetuiksi osa-alueiksi juontaa juurensa 1980- ja 1990-luvuille. Tämän vuoksi johtamisparadigmojen soveltamisen tarkastelun painopiste sijoittuu 1980-taitteen jälkeiseen ajanjaksoon.

Tässä luvussa johtamisparadigmojen evoluutioiden kautta etenevä Puolustusvoimien johtamisen tarkastelu päätetään johtamisen nelikentän avulla esitettäviin johtopäätöksiin. Päämääränä on muodostaa teoreettinen perusta itsensä johtamisen analysoimiseksi ja tulkitsemiseksi osana osaamisen johtamista (vrt. Penttinen 2017, 25).

Tarkastelu on julkaistu osittain tämän tutkimusprosessin aikana laaditussa diplomityössä, jossa johtamisparadigmoja on käsitelty yleisestä näkökulmasta, ja vain tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi), ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakennanalyttikkojen, organisaatiokulttuuriteorioiden sekä innovaatioteorioiden osalta ilman vahvaa linkitystä Puolustusvoimien johtamiseen tai itsensä johtamiseen (ks. Penttinen 2017). Ne johtopäätökset, jotka on jo kertaalleen vuonna 2017 julki tuotu, on erotettu teksti- ja alaviittemerkinnöin laajennetun tutkimusprosessin tuottamista uusista tutkimustuloksista tarkastelun summaavassa alaluvussa 2.6.

2.1 Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi)

1900-luvun vaihteessa Taylor esitteli tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet teollisuustuotannon maksimoimiseksi. Taylorismin tavoitteena oli vähentää tuotantokuluja, työntekijöiden alisuoriutumista, epäjärjestyttä, valvonnan puutetta sekä mielivaltaista tai passiivista esimiestoimintaa. (Barley & Kunda 1992, 369–371; Seeck 2015, 56–57.) Johtajuuden tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan hyvien ja huonojen johtajien ominaisuuksia (Juuti 2006a, 13). Juutin (2006a, 15) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon valtakaudella oletettiin, että johtajaksi synnyttään – ei opita. Johtajan synnyttäisiin ominaisuuksiin keskittynyt tutkimus ei kuitenkaan kyennyt selittämään johtamisen onnistumista tai epäonnistumista. Barley ja Kunda (1992, 370–371) ovat korostaneet, että rationaalinen ja tieteellinen asennoituminen teollisuustuotantoon oli samalla sekä tieteellisen liikkeenjohdon pääperiaate että sen suurin anti; tieteellisessä liikkeenjohdossa tuotannollisia ongelmia lähestyttiin teknisestä ja mekaanisesta näkökulmasta.

Seeckin (2015, 57–58) mukaan keskeisiä taylorismin menetelmiä työvoiman tehokkuuden ja taloudellisen tuottavuuden parantamisessa olivat työnkulun yksinkertaistaminen, prosessointi ja mekanisointi. Lisäksi esimiestoimintaa koskien keskitetty johtaminen, toiminnan ohjaus ja valvonta sekä esimiesportaan eriyttäminen tuotantolinjaston tehtävistä olivat tärkeimpiä tieteellisessä liikkeenjohdossa sovellettuja käytänteitä. Vastaavasti tieteellistä liikkeenjohtoa on nimenomaan kritisoitu muun muassa epäinhimillisyydestä sekä inhimillisen osaamisen hyödyntämistä rajaavista piirteistään (Seeck 2015, 102; ks. myös Barley & Kunda 1992, 372). Tästä huolimatta, kuten Seeck (2015, 102) toteaa, monet taylorismin periaatteet ovat edelleen läsnä useissa johtamisen paradigmoissa ja näkökulmissa.

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet eivät siis tarjoa kovinkaan laajoja mahdollisuuksia itsensä johtamiselle, vaan rajaavat sen lähinnä ulkoisten sekä kannustavien että rankaisevien vaikuttimien ohjaamaksi itseensä vaikuttamisprosessiksi. Näin ollen itsensä johtamisessa korostuu se, miten jotain on tehtävä, jotta ulkopuolelta käsketyt tavoitteet ja annetut vaatimukset saavutettaisiin. (vrt. Manz 1991, 17; Stewart ym. 2011, 188.) Itsensä johtaminen pelkistyykin ensisijaisesti oman käyttäytymisen säätelyyn muun muassa itsetarkkailun, itsensä johdattelun, tavoiteasettelun, harjoittelun sekä itsensä palkitsemisen ja rankaisemisen keinoin (Stewart ym. 2011, 187).

Tarkasteltaessa Puolustusvoimien johtamista sekä yleisesti että itsensä johtamisen näkökulmasta osana osaamisen johtamista keskiöön nousee se, että sotilasorganisaationa Puolustusvoimille on aina ollut luonteenomaista hierarkia ja henkilöstön eriytyneet roolit (vrt. Pääesikunta 1995, 96–99). Hierarkkisuus ja toimenkuvaan perustuva tehtäväjako juontavat juurensa tieteellisestä liikkeenjohdosta, vaikka ne korostuivat erityisesti byrokratiassa (Seeck 2015, 102).

Puolustusvoimia voidaan pitää byrokratiaan perustuvana legalisrationaalisesti toimivana viranomaisorganisaationa, jossa on vuosikymmenien ajan johtamiseen kuulunut pyrkimys määritellä eri asioiden ja tehtävien toteutustapa (Pitkänen 2010, 7–10; vrt. Seeck 2015, 21). 1970-luvulla Puolustusvoimissa tunnistettiin tarve huomioida siviiliyhdistyksissä vallitseva johtajuusilmasto, minkä vuoksi Pääesikunnan toimeksiannosta julkaistiin kantahenkilökunnan johtamistaidon opetuksessa käytettäväksi *Johtamistaito 1. Psykologista perustietoutta sotilasjohtajalle ja Johtamistaito 2. Johtaja – Johtaminen. Yleisiä näkemyksiä johtamisesta* -oppaat (Rautavaara 1973, saatesanat, 64; ks. myös Huhtala 1974, saatesanat). Normaalioloissa sovellettavat johtamisopit haluttiin kuitenkin selkeästi alistaa palvelemaan poikkeusolojen johtamista (Pitkänen 2010, 10). Rautavaaran (1973, 26) mukaan sotilasorganisaation olikin pohjauttava linjaesikuntarakenteeseen, jossa tiettyjä toimintoja ohjataan funktionaalisesti. Näin ollen Puolustusvoimien johtaminen perustui tehtävänmukaisen ohjauksen sallivaan linjaesikuntaorganisaatiomalliin, jonka nähtiin sekä mahdollistavan kovan kurin pitämisen että takaavan riittävän aselaji- ja toimialatuen linjaesimiehille niin normaali- kuin poikkeusoloissakin (Pitkänen 2010, 10; Pääesikunta 1991, 12–14; Rautavaara 26–27).

Käytännössä Puolustusvoimien johtamisen sekä johtajuuden mallit perustuivat aina 1990-luvulle saakka sotakokemuksiin, sotilasstrategiaan ja klassisiin johtamisteorioihin (Pitkänen 2010, 7). Puolustusvoimien johtamista ja johtajuutta leimasivat autoritaarisuus, hierarkkisuus ja kurinalaisuus, joissa motiivointi perustui kannusteiden ja pakotteiden käyttöön (Halonen 2007, 150–151; Pitkänen 2010, 10–11). Sotako-

muksiin pohjautuvien johtamisoppien (Pitkänen 2010, 7; Rautavaara 1973, 40–42, 87; vrt. Liene 2000, 60, 62) rinnalla tukeuduttiin Weberin luomaan byrokratiateoriaan (ks. esim. Peltonen 2008, 42–45; Soeters 2018, 9) ja hallinnollista suuntausta edustaneen Fayolin näkemyksiin johtamisesta (ks. esim. Peltonen 2008, 21–22; Seeck 2015, 171–173), joita hyödynnettiin soveltuvien osin johtamisessa (Pitkänen 2010, 8; vrt. Pääesikunta 1995, 97, 100–103; Rautavaara 1973, 15, 19–21, 26). 1990-luvun alussa perinteisen linja-esikuntaorganisaatiomallin rinnalle normaaliolojen kokoonpanoihin omaksuttiin myös muita taylorismista kumpuavia organisaatorakenteita, kuten projekti- ja matriisiorganisaatiomallit (Pitkänen 2010, 13; vrt. Pääesikunta 1990, 46–47; 1991, 9, 13). Esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulu (ks. Vaahtolampi 2013, 262) ja Pääesikunnan Maavoimaesikunta organisoitiin toiminnanohjausta tukevan matriisimalliin mukaisesti (Pitkänen 2010, 13).

Vaikka Puolustusvoimien johtamisen periaatteet ovat tietyiltä osin muuttuneet huomattavasti 2000-luvulla, niin edelleen muun muassa taylorismin keskeisiin periaatteisiin kuulunut funktionaalinen ohjaus on erottamaton osa johtamista ja johtajuutta (Pääesikunta 1995, 100; 2021c, 16–18). Normaalioloissa Puolustusvoimissa sovellettava tulosjohtamiseen kiinnitetty toiminnanohjausmalli nojaa ennen muuta organisaatorakennanalyttikkojen paradigman oppeihin (Pitkänen 2010, 16–18; vrt. Hartikainen 2015, 54–55; Pääesikunta 2015e 5–8; 2021c, 16–18), mutta poikkeusoloissa korostuvassa operatiivisessa johtamisessa tieteellisen liikkeenjohdon oppien mukaisella tehtäväkohtaisella ohjauksella on kuitenkin yhä tärkeä asema (Pääesikunta 2014a 18–19). Rajoitetussa toimintaympäristössä ulkoisen johtamisen ja johtajuuden vahvasti säätelemänä itsensä johtamisessa on kyse ennen kaikkea epämielilyttävienkin käskettyjen tehtävien suorittamisessa, joka usein vaatii tahdonvoimaa, itsekuria ja kurinalaisuutta (vrt. Manz 1991, 17–18). Transaktionaalisen johtamisen korostuessa keskiöön itsensä johtamisessa nouseekin oman käyttäytymisen ja toiminnan säätely ulkopoolisten vaikuttimien ohjaamana (vrt. Manz 1991, 17; Stewart ym. 2011, 188).

2.2 Ihmissuhdekoulukunta

Viime vuosisadan ensivuosisikymmenten jälkeen tieteellisen liikkeenjohdon näkemykset korvattiin ihmissuhdekoulukunnan paradigmalla. Ihmissuhdekoulukunnan johtamisopeilla pyrittiin tuottavuuden, tehokkuuden ja yhteistyön lisäämiseen. Ihmissuhdekoulukunnan paradigmassa eräänä keskeisenä piirteenä oli esimiehen aseman ja valtuuksien oikeutuksen korostaminen. (Guillén 1994, 10–11, 58–59; Saksi 2013, 54–55; Seeck 2015, 107.) Paradigmana ihmissuhdekoulukunta näyttäytyy kuitenkin varsin heterogeenisena kokonaisuutena, joka liitti yhteen sosiaalipsykologisesta näkökulmasta johtamista tarkastelleet tutkijat ja teoretikot viime vuosisadan puolessa välissä (Seeck 2015, 116; ks. myös Barley & Kunda 1992, 372–376).

Johtajuuden näkökulmasta ihmissuhdekoulukunnan valtakaudella hallitsevana suuntauksena olivat piirreteoriat (Juuti 2006a, 13–15; Seeck 2015, 353–354; Virtaharju 2016, 11). Virtaharjun (2016, 11) mukaan ensimmäiset johtajuuden tutkijat keskittyivät 1930–1950-luvuilla tarkastelemaan johtajien ja esimiesten toimintaa heidän piirteidensä kautta. Piirretarkastelujen päämääränä oli määrittää ne yksilölliset luontaiset ja opitut ominaisuudet, jotka erottavat johtajat johdettavista (Suokas 2017, 15–16; Virtaharju 2016, 11). Runsaasta tutkimuksesta huolimatta piirreteorioiden avulla ei

kuitenkaan kyetty yksiselitteisesti määrittämään universaaleja tehokkaan ja erinomaisen johtajuuden piirteitä, kuten Virtaharju (2016, 11) on tuonut esiin.

Hajanaisesta yleisvaikutelmasta huolimatta voidaan sanoa, että kaikissa ihmissuhdekoulukunnan eri opeissa korostuivat vuorovaikutus ja yhteistyö organisaatioissa. Tällä tavoin pyrittiin muun muassa monipuolistamaan työn luonnetta, parantamaan työntekijöiden ammattietoutta ja kitkemään työntekijöiden poissaoloja sekä sitouttamaan henkilöstöä paremmin organisaatioihinsa. Ihmissuhdekoulukunnan paradigman perustavanlaatuisena johtajatuksena oli tasapainottaa työyhteisön ja työntekijöiden väliset suhteet organisaatioissa. (Guillén 1994, 10–13; Seeck 2015, 108–109.) Toisin sanoen, kuten Seeck (2015, 149) on esittänyt, niin ihmissuhdekoulukunnan edustajat keskittyivät ennen kaikkea analysoimaan työn ei-toivottuja sivuvaikutuksia itse yksilökeskeisen työprosessin sijaan.

Ihmissuhdekoulukunnan oppien myötä työtyytyväisyys lisääntyi monissa organisaatioissa ja työntekijät alkoivat arvostaa omaa työtään sekä profiloitumaan organisaatioidensa tuotteiden kautta. Näin ollen tiimihenkeen ja työhön sitoutumiseen liittyvät käsitteet voidaan lukea ihmissuhdekoulukunnan paradigman ansioiksi. (Seeck 2015, 149; vrt. Barley & Kunda 1992, 375–376.) Selkeänä puutteena ihmissuhdekoulukunnan opeissa ilmeni vastaavasti niiden kyvyttömyys käsitellä organisaatioita konteksteissaan (Seeck 2015, 205; ks. myös Saksi 2013, 55). Lisäksi esimerkiksi Seeck (2015, 153) on maininnut, että ihmissuhdekoulukunnan paradigmaa on kritisoitu sen alttiudesta esineellistää henkilöitä. Syynä esineellistämistiteen ovat monet ihmissuhdekoulukunnan johtamisen ja johtajuuden käytännöt sekä tekniikat, joilla pyritään mitaamaan, arvottamaan ja luokittelemaan työntekijöitä.

Ihmissuhdekoulukunnan oppeja on omaksuttu osaksi Puolustusvoimien johtamista ja ohjausta varsin myöhään. Vuonna 1989 käyttöön otettavaksi vahvistetussa *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -teoksessa yhtenä klassisena organisaatio-teorian esittelyä ihmissuhdekoulukunta. Sen myönnetään vaikuttaneen voimakkaasti yleisesti johtajuusoppeihin, mutta yhtäältä sen todetaan väärin ymmärrettynä johtaneen liian pehmeän johtajuuden suosimiseen. (Pääesikunta 1995, 103–104.) Vaikka Puolustusvoimien johtamisen perusopeissa ja -malleissa ei ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksesta voida sanoa ensi alkuun tapahtuneen kovinkaan suuria muutoksia, niin ihmisten kohtaamiseen yksilöinä alettiin kuitenkin kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota 1990-luvun alusta alkaen (Pitkänen 2010, 14). Samalla tunnistettiin, että tulevaisuudessa menestyksekkäässä johtamisessa korostuvat organisointi- ja yhteistyötaidot (Pääesikunta 1995, 67; ks. myös Pitkänen 2010, 12; Pääesikunta 1991, 21–22). Lisäksi *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -kirjassa nostettiin käsitteenä esiin myös *oman itsensä johtaminen*, joka asemoitiin yhdeksi kolmesta ihmisten johtamisen tasosta ryhmän johtamisen ja koko organisaation henkilöstön johtamisen ohella (Pääesikunta 1995, 63).

Käytännössä ihmissuhdekoulukunnan paradigman opit periytyivät Puolustusvoimiin laajemmin 1990-luvun puolella välissä käyttöön otetun tulosjohtamisen myötä. Osana tulosjohtamista yhdeksi keskeiseksi asiakokonaisuudeksi nostettiin henkilöjohtaminen. (Berqvist 1994, 114–120; Pitkänen 2010, 16, 18.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen (*Human Resource Management*) ja henkilöjohtamisen (*Human Resources*) juuret ovat vahvasti linkittyneet ihmissuhdekoulukunnan paradigmaan (Seeck

2015, 156–157). Henkilöstöjohtaminen asemoituikin varsin nopeasti osaksi Puolustusvoimien johtamista, vaikka henkilöstöalaa leimasikin tuolloin sirpaleisuus ja selkeän teoreettisen perustan puute (Peltoniemi 2007, 16). Peltoniemi (2007, 127) on kuvannut, että vuonna 2001 Puolustusvoimien johtamissysteemi oli kokonaisuus, johon kuuluivat seuraavien osa-alueiden alajohtamissysteemit:

- strateginen johtaminen
- operatiivinen johtaminen
- tulosjohtaminen
- henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen toteutettiin kiinteästi linkitettyinä strategiseen johtamiseen ja tulosjohtamiseen kanssa. Pääesikunnan henkilöstöosaston ohjaamana Puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen käsitti

- henkilöstöstrategian
- henkilöstökokoonpanon
- henkilöstötoimialan kehittämisohjelman
- suunnitelman henkilöstöresurssien johtamisesta. (Peltoniemi 2007, 134–135.)

Samalla vuosituhannen taitteessa henkilöstötoimialan kehittämiseen liittyen käynnistettiin osaamisen hallinnan hanke, jossa päämääränä oli luoda Puolustusvoimiin osaamisen johtamisen kokonaisuus, jolla olisi vahva teoreettinen pohja ja joka integroituisi osaksi Puolustusvoimien muuta johtamista. (Peltoniemi 2007, 16.)

Juuri osaamisen johtamisen, mutta myös itsensä johtamisen näkökulmasta ihmishuhdekoulukunnan paradigman keskeiseksi ansioksi voidaan nostaa työntekijöiden itsensä toteuttamisen ja itseohjautuvuuden saattaminen oleelliseksi osaksi organisaatioiden johtamista (Argyris 1957, 175–208; ks. myös Seeck 2015, 130). Nuo periaatteet ovat tunnistettavissa myös *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017* -normissa, jolla luotiin pidemmän aikavälin viitekehys osaamisen johtamisen käytänteille ja kehittämiselle Puolustusvoimissa (ks. Pääesikunta 2004).

Ihmishuhdekoulukunnan oppeihin vahvasti liittynyt tapa tarkastella johtajuutta piirreteorioiden kautta kytkeytyy myös itsensä johtamiseen (ks. esim. Niinivaara 2019, 47). Niinivaara (2019, 47) toteaaakin, että itsensä johtaminen on jossain määrin piirrettyypinen ominaisuus. Yhtäältä jokaisella meistä on tiettyjä yksilöllisiä piirteitä, jotka joko tukevat tai eivät tue itsensä johtamista, mutta toisaalta jokainen meistä voi myös kehittää omia itsensä johtamisen taitojansa (Niinivaara 2019, 49). Ominaispiirteiden huomioiminen osana itsensä johtamista yhdistyy Puolustusvoimien kontekstissa erityisesti toimintakyvyn konseptiin ja syväjohtamisen malliin, joissa molemmissa tunnistetaan sekä yksilön luontaisten ominaisuuksien vaikutus hänen valmiuksiinsa että mahdollisuus omien valmiuksien kehittämiseen (vrt. esim. Toiskallio 2009b, 49–50; Nissinen 2001, 45–48; liite B: 1–2).

2.3 Organisaatorakenneanalytiikat

Tarve löytää sopusointu muuttuvan toimintaympäristön, kehittyvän teknologian ja organisaation rakenteen kesken synnytti organisaatorakenneanalytikkojen koulukunnan. Organisaatorakenneanalytiikat lähestyivät johtamisen haasteita organisaation rakenteellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. (Guillén 1994, 10–11; Saksi 2013, 56–57; Seeck 2015, 160.) Seeckin (2015, 159–160) mukaan erityisesti byrokrattiset ja kansainväliset suurorganisaatiot kohtasivat ongelmia, joiden ratkaisemiseksi tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan tarjoamat opit eivät enää olleet käyttökelpoisia. Sen sijaan ratkaisuja haettiin uuden, organisaatioita systeeminä tarkastelleen paradigman avulla (Saksi 2013, 56–57; Seeck 2015, 159).

Organisaatorakenneanalytikkojen paradigman, jossa taustalla oli toisen maailmansodan aikainen teknologian kehittyminen, perusta luotiin 1950- ja 1960-lukujen aikana (Seeck 2015, 160–161). Barleyn ja Kundan (1992, 376–377) mukaan organisaatorakenneanalyttisen paradigman yksi keskeisimmistä alkujuurista oli Iso-Britannian ja Yhdysvaltojen asevoimien toisessa maailmansodassa menestyksellä soveltama operaatioanalyysi, joka sodan jälkeen omaksuttiin teollisten suuryritysten johtamisen ja organisoitumisen tueksi 1950-luvulla (Barley & Kunda 1992, 376–377; Seeck 2015, 161). Samoin sotataidolliseen ajatteluun liittyvä strategian käsite siirtyi varsin nopeasti sotänäyttämöiltä osaksi liike-elämää sovellettavaksi pitkän tähtäimen suunnitteluun ja johtamiseen (Seeck 2015, 349–350). Näin ollen monitieteelliseen taustaan pohjautuen organisaationaalisten johtamishaasteiden ratkaisemiseksi rakenneanalytiikat keskittyivät tarkastelemaan ennen kaikkea mittavien yritysten toimintoja ja niiden suunnittelua, tehtävienhallintaa divisioona-, yksikkö- ja osastotasoilla, viestintää sekä hierarkian, valvonnan ja ohjauksen järjestelyjä (Guillén 1994, 10–11, 80–81, 83–85; Seeck 2015, 159–160). Johtamisen uskottiin paranevan ja organisaation tehokkuuden kasvavan päätöksentekoprosesseja sekä organisaatorakenteita manipuloimalla (Barley & Kunda 1992, 377–378; Seeck 2015, 195).

Reilussa parissa vuosikymmenessä organisaatorakenneanalytikkojen paradigmasta muodostuikin useita eri johtamisoppeja ja -teorioita sisältävä kokonaisuus, jossa analyttinen ja rationaalinen lähestymistapa toimivat yhdistävänä tekijänä (Seeck 2015, 161–163). Organisaatorakenneanalytikkojen parissa johtamista onkin lähestytty muun muassa päätöksentekoteorioiden, kontingenssiteorioiden, johtamisteorioiden ja organisaatio-oppien, innovaatio-oppien, strategisen johtamisen sekä byrokratia- tai muiden rakenneteorioiden näkökulmasta (Seeck 2015, 183). Toisin sanoen organisaatorakenneanalyttisen paradigman voidaan sanoa edustavan huomattavasti monipuolisempaa kokonaisuutta kuin sitä edeltäneet tieteellisen liikkeenjohto tai ihmissuhdekoulukunta (Saksi 2013, 57; Seeck 2015, 193–194).

Organisaatorakenneanalytikkojen aikakaudella, viime vuosisadan puolivälissä, johtajuuden tutkijat keskittyivät tarkkailemaan esimiesten johtamiskäyttäytymistä joko säädellyissä koeolosuhteissa tai työntekijöille tehdyillä haastatteluilla (Virtaharju 2016, 11; ks. myös Bryman 1992, 4–5; House & Aditya 1997, 419–420; Juuti 2006a, 16–17; Suokas 2015, 16–17). Noiden empiiristen tutkimusten perusteella johtamiskäyttäytymisen kahdeksi pääkategoriaksi tunnistettiin tehtäväorientoitunut ja ihmiskeksinen johtamiskäyttäytyminen (Virtaharju 2016, 11). Virtaharjun (2016, 11–12)

mukaan tehdyillä tutkimuksilla ei kuitenkaan kyetty määrittämään universaalisti pätevää erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Empiirisissä tarkasteluissa ei huomioitu johtajien eri roolien, tilannetekijöiden ja toimintaympäristön sekä johtajien ja alaisten aseman välisten poikkeavuuksien vaikutuksia riittäväällä tavalla.

Käytännössä 1970-luvulta alkaen kontingenssi- ja tilanneteorioiden myötä johtajuustutkimuksen painopiste siirtyi johtajien persoonallisuuden ja käyttäytymisen sekä tilannekohtaisten muuttujien välisten vuorovaikutusten tarkasteluun. Kontingenssi-teorioiden avulla tunnistettiin lukuisia tilannekohtaisia muuttujia, mutta ei juurikaan säänteleviä tekijöitä. (Virtaharju 2016, 12; ks. myös Bryman 1992, 11–20; Yukl 2009, 237–239; vrt. Juuti 2006a, 17–18; Suokas 2017, 17–18.) Kontingenssiteorioihin ja tilannetekijöihin pohjaavaa tutkimusta vaivasi poikkeuksetta täsmällisten mittausmenetelmien puute, kuten Virtaharju (2016, 12) on todennut.

Organisaatorakennanalyttisen paradigman heikkoutena on pidetty niin johtamisen kuin johtajuudenkin näkökulmasta varsin kriittiköntä rationalisoimisen ihannoitua, vaikka paradigman sisällä esiintyy myös poikkeavia näkemyksiä (Seeck 2015, 205). Toisaalta tunnistetusta rationaalisuutta korostavasta luonteestaan huolimatta, tilanteen ja toimintaympäristön huomioivana paradigmana, on organisaatioanalyttikkojen perintönä muun muassa päätöksenteon rajoittunut rationaalisuus (ks. esim. Simon 1982) ja kontingenssinäkökulma säilyttäneet asemansa yhä yleisesti valideina pidettyinä johtamisnäkökulmina (Seeck 2015, 193; vrt. Huhtinen 2006c, 60–61).

Rakennanalyttisen paradigman suurimpana Puolustusvoimien toimintaa muuttaneena ilmiönä voidaan pitää tulosjohtamisen käyttöönottoa, joka toi sotilasorganisaation johtamiseen ja ohjaukseen aivan uudenlaisen liiketaloudellisen näkökulman 1990-luvulla (Hartikainen 2015, 31; Pitkänen 2010, 14–15; ks. myös Berqvist 1994, 114–115, 123–127; Huhtinen 2010, 9; Numminen 1996, 204–205; Vaahtolampi 2013, 162, 165). Vaikka tulosjohtamisen saattaminen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa ei tapahtunutkaan aivan kitkattomasti, niin on se vuosien myötä vakiinnuttanut asemansa ollen edelleen keskeinen johtamismalli Puolustusvoimissa (Pitkänen 2010, 18, 24; vrt. Pääesikunta 2015e, 5; 2017, 6, 11; 2021c, 14–18). Pitkäsen (2010, 12–13, 17) mukaan tulosjohtamisen myötä tieteellisen liikkeenjohdon oppeihin perustuvia organisaatorakennratkaisuja monipuolistettiin muun muassa ammatillisen byrokratian mallilla. Täten Puolustusvoimissa siirryttiin sekarakennmalliin, jossa organisaatorakenteita muovattiin tulosityksikkökohtaisesti. Kaiken perustana oli perinteisen linja-esikuntarakenteen muodostama koneorganisaatio, jota täydennettiin tarvittavilta osin muilla tarkoituksenmukaisilla organisaatorakenteilla.

Kehityskulun jatkumona tulosjohtamiseen liittyen Puolustusvoimissa otettiin vuosituhaten taitteessa käyttöön sekä strategisen johtamisen opeista juontuva strateginen suunnittelu (Laaksonen 2009, 86, 88; Ylimartimo 2011, 20–21; vrt. Huhtinen 2010, 9) että toiminnanohjaus (Pääesikunta 2014c, 2). Tulosjohtamiseen kytkeytyvä strateginen suunnittelu sekä prosessi- ja toimialaohjauksesta muodostuva toiminnanohjaus ovat yhä nykyisinkin Puolustusvoimien johtamisen keskeisiä elementtejä (Pääesikunta 2015e, 5–8). Tulosityksikköajattelulla tuettuun linja-esikuntarakennemalliin pohjaten normaalioloissa Puolustusvoimien pääjohtamismenetelmänä sovellettavassa tulosjohtamisessa korostetaan tulosten saavuttamista tulostavoitteiden määrittämisen kautta. Strategisen suunnittelun ja toiminnanohjauksen avulla

tulosjohtamisen päämääränä on kustannustehokkuus ydintehtäviin ja -toimintoihin keskittymällä. (Pääesikunta 2015e, 5–6.)

Pitkäsen (2010, 16–17) mukaan tulosityksikkörakenteeseen perustuvan tulosjohtamisen teoreettisena taustana Puolustusvoimissa sovellettiin Druckerin jo 1950-luvulla esittämiä ajatuksia strategiseen johtamiseen linkittyvästä tavoitejohtamisesta, jossa itsensä johtamisen näkökulmasta merkittävää oli ajatus niin johtajan kuin alaistenkin tavoitesuunatutuneesta itseohjautuvuudesta. Tehtävien suorittamisen lähtökohtana on tavoitteiden, strategian ja toimintatapojen määrittäminen. Näin johtajuudessaakin korostettiin tehokasta johtamistapaa (Pitkänen 2010, 13; Pääesikunta 1990, 47–48; vrt. Drucker 1954, 121–136, 343–348, 351–369). *Sotilasjohtaja. II osa. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos)*-oppaan mukaan

- sotilasjohtamisen ja tehtävän toimeenpanon on oltava oikea-aikaista
- johtajan on oltava päätöksissään rohkea, mikä usein tarkoittaa hallittua riskinottoa
- sotilasjohtamisessa on pyrittävä tehokkaisiin päätöksiin, jotka tehdään eri vaihtoehtoja tarkastellen (Pääesikunta 1990, 48).

Druckerin oppien rinnalla johtajuuden saralla omaksuttiin myös kontingenssiteorioihin pohjaava tilannejohtaminen osaksi normaali- ja poikkeusolojen johtamista (Pääesikunta 1990, 53–54; ks. myös Pitkänen 2010, 13). Johtamisen onnistuminen on sidoksissa siihen, kuinka suotuisa tai epäsuotuisa tilanne johtajalle on. Toisaalta sotilasjohtaminen pitää ymmärtää kolmiulotteisena ilmiönä, jossa johtamiskäyttäytymiseen liittyvät asioiden johtaminen sekä ihmisten johtaminen määrittävät kolmannen ulottuvuuden – tehokkuuden. Sotilasjohtajalta edellytetään tilanteenmukaista tyylijoustoja, niin itsensä kuin muidenkin johtamisessa. (Pääesikunta 1990, 53–54.)

Esimerkiksi Furtner ym. (2013, 436) ovatkin todenneet, että tehokas muiden johtaminen on yhteydessä tehokkaaseen itsensä johtamiseen. Käyttäytymis- ja kognitiivis-perusteisia strategioita soveltaen johtajien on mahdollista säädellä johtamistyyliään vaikuttaakseen vuorovaikutusprosesseihin (Furtner ym. 2013, 437). Manzin (2015, 133) mukaan itsensä johtaminen on organisaationaalisen vaikuttamisen ja valvonnan ydinelementti. Puolustusvoimissa se tarkoittaa, että ulkoisen johtamisen ja johtajuuden avulla asetetaan organisaatiolliset tavoitteet ja velvoitteet, joiden täyttämiseksi ja noudattamisessa yksilöt voivat hyödyntää itsensä johtamista määrättyjen rajoitteiden puitteissa (vrt. Manz 2015, 133).

2.4 Organisaatiokulttuuriteoriat

Organisaatiokulttuuriteorioiden paradigma sai alkunsa organisaatioiden tarpeesta tehostaa tuotantoaan, sitouttaa henkilöstöään sekä kehittää johtajistonsa osaamista. Organisaatiokulttuuriteorioissa korostettiin ennen kaikkea henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin, yhteisten normien ja sääntöjen sopimista sekä vision ja strategian luomista organisaatiolle. (Barley & Kunda 1992, 380–384; Seeck 2015, 35–36.) Näin ollen johtamisen tutkijat alkoivat 1980-luvun vaihteessa kiinnittämään yhä enemmän huomiota organisaation syviin rakenteisiin organisaatioon kohdistuvien ulkoisten muuttujien ja vaikutusten tarkkailun sijaan (Seeck 2015, 208–210).

Organisaatiokulttuuriteorioiden paradigman synnyn myötä tunnistettiin, että jokaisella organisaatiolla on oma erityinen kulttuurinsa, joka määrittää kussakin organisaatiossa noudatettavat sopivat käyttäytymis- ja toimintatavat erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä (Alvesson 2002, 1–3; Dauber, Fink & Yolles 2012, 1–2; Saksi 2013, 58). Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ymmärretään rakentuvan arvojen, symbolien, kielen, oletusten, uskomusten ja tottumusten avulla (Dauber ym. 2012, 2–6; ks. myös Alvesson 2002, 3). Toisin sanoen kulttuuri on tapa muodostaa ja uudistaa organisaation sosiaalista todellisuutta (Morgan 1997, 138). Alvesson (2002, 24–29) on jäsentänyt käsitteenä organisaation kulttuuria muuttujana ja metaforana. Muuttujana kulttuurin mielletään olevan muutoksen- ja kehityksen mahdollistaja. Täten organisaation tehokkuuden maksimoiminen perustuu organisaation kulttuuritekijöiden jatkuvaan uudelleenarviointiin. Sen sijaan metaforana kulttuuri viittaa siihen, että organisaatio luodaan sen prosesseissa viestinnän, symbolien, kertomusten, myyttien ja rituaalien avulla.

Läpi historiansa organisaatiokulttuuriteoriat ovat säilyttäneet monimutkaisen luonteensa. Organisaation kulttuuria on pidetty tehokkuuden ja tuottavuuden mahdollistajana, mutta yhtäältä on tuotu esiin kulttuurin kontrolloinnin haasteellisuus. Metaforana tulkittuna voidaan jopa ajatella, että kulttuuria ei edes voi muokata tietoisesti (Seeck 2015, 245.) Seeckin (2015, 245) mukaan organisaatiokulttuuriteorioiden paradigman heikkoutena onkin pidetty juuri sen abstraktisuutta, joka irrottaa organisaation kulttuurin ja käytännön johtamistoiminnan toisistaan.

Rinnan organisaatiokulttuuriteorioiden paradigman kanssa johtajuuden saralla transformationaaliset ja karismaattiset johtajuuden ulottuvuudet olivat hallitsevia suuntauksia viime vuosisadan loppupuolella (Juuti 2006a, 19; Virtaharju 2016, 12; ks. myös Nissinen 2001, 75–83; Suokas 2017, 18–19). Virtaharjun (2016, 12) mukaan johtajuuden katsottiin koostuvan merkityksien hallinnasta, jolloin johtamisen keskiöön nousi organisaation muutos. Jotkut tutkijat ovat kuitenkin esittäneet, että transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden teoriat rajoittuivat tulkinnoissaan liaksi dyadisiin prosesseihin. Näin ollen niin organisaation kulttuuri kuin alaisetkin johtamisen mahdollistajana jäivät jossain määrin huomioimatta. (esim. Alvesson 2002, 114–117; Ruohotie 2006, 115; Virtaharju 2016, 13.) Sen vuoksi johtajuuteen liittyen on koettu tarpeelliseksi käydä ontologista, epistemologista ja metodologista pohdintaa, ja johtajuutta on haluttu tarkastella erilaisilla sekä toisiaan täydentävillä tavoilla unohtamatta kontekstuaalisia ja kulttuurisia tekijöitä (Alvesson 2002, 2–3; vrt. Alvesson & Kärreman 2016, 149–150; Costas & Kärreman 2016, 78–79).

Organisaatiokulttuuriteorioiden paradigman oppien voidaan sanoa tulleen osaksi Puolustusvoimien johtamista ja johtajuutta kahta eri kautta sekä laatujohtamisen että syväjohtamisen käyttöönoton myötä 1990-luvun loppuvuosina (vrt. Pitkänen 2010, 49–50). Laatujohtamisella pyrittiin täydentämään tavoite- ja tulosmittareihin perustuvaa tulosjohtamista, vaikka laatujohtamisen oppi-isänä pidetty Deming kehittikin laatujohtamisen haastamaan tulosjohtamista. Tulosjohtamiseen liitettynä laatujohtamisesta ja siihen kiinnittyvästä prosessijohtamisesta muodostuu varsin herkästi mekanistinen järjestelmä, kuten on käynyt myös Puolustusvoimissa. (Pitkänen 2010, 25–26, 28.) Hartikaisen (2015, 48) mukaan laatujohtaminen ymmärretään Puolustusvoimissa niin laadunhallinnaksi kuin laututoiminnaksi, joista ensin mainittu on kytetty osaksi toiminnanohjausta. Lisäksi laututoiminta Puolustusvoimissa nähdään

enemminkin itsearviointien kautta tapahtuvaksi toiminnan kehittämisen keinoksi kuin kokonaisvaltaiseksi johtamistavaksi.

Syväjohtaminen puolestaan toi Puolustusvoimiin transformationaalisen johtajuuden opit liittäen niihin syväoppimisen ja suomalaiskansallisen kulttuurin ominaispiirteet (Nissinen 2001, 209–212). Nissisen kehittämän syväjohtamisen teoreettinen tausta pohjaa hyvin laajalti Bassin näkemyksiin erinomaisesta johtajuudesta (Aalto 2012, 348; Nissinen 2000b, 34; 2001, 80–83; ks. myös Bass, Avolio, Jung & Berson 2003; vrt. Suokas 2017, 18–19), jonka mukaisesti johtajuuden transformationaaliset ja transaktionaaliset ulottuvuudet eivät ole keskenään toisiaan täysin korvaavia tai pois-sulkevia ominaisuuksia (Bass 1999, 21). Transformationaalista ulottuvuutta painottaen syväjohtamisen ytimessä on ihmisten johtaminen, joka mahdollistaa yksilöllisen, yhteisöllisen ja organisaatiollisen kehittymisen (Nissinen 2001, 95).

Syväjohtamisen malli on jo parinkymmenen vuoden ajan muodostanut perustan Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutukselle sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennukselle (Maanpuolustuskorkeakoulu 2009; vrt. Aalto 2012, 347) että varusmiesten johtamiskoulutukselle ja -harjoittelulle (Pääesikunta 2018c; ks. myös Pääesikunta 2009b). *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille* (Pääesikunta 2015c, 16–17) mukaan Puolustusvoimissa pyritään kehittämään henkilöstön esimies-, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja syväjohtamisen periaatteita noudattaen. Oppivan organisaation hengessä johtamiskulttuurin mukaisessa arvope-rustassa korostetaan vastuullisuutta, arvostusta ja luottamusta sekä avointa vuoro-vaikutusta, mikä väistämättä liittyy itsensä johtamisen osaksi osaamisen johtamista Puolustusvoimissa.

Nissisen mukaan (2004, 70) nimenomaan syväjohtaminen tarjoaa käytännön välineet ja menetelmät kasvatukselle sekä koulutukselle, jolla mahdollistetaan osaamisen joh-taminen Puolustusvoimissa. Toisaalta syväjohtamiseen liittyen juuri johtajan näkö-kulmasta itsensä johtamista tarkastellut Sydänmaanlakka (2003, 68–70; vrt. 2006, 29–30, 297) on mallintanut itsensä johtamisen *Oy Minä Ab* -mallin ja *kokonaiskuntoisuus*-käsitteiden avulla, korostaen johtajan esimerkkiä sekä mahdollisuuksia jatkuvaan itsensä ja muiden kehittämiseen. Sydänmaanlakan (2003, 69–70) mukaan johtajan kokonaiskuntoisuus koostuu

- ammatillisesta osaamisesta, jossa on kyse työtehtävissä pärjäämisestä
- fyysisestä suorituskyvystä, jossa on kyse kuormituksen säätelystä ja jaksami-sesta
- psyykkisestä sekä henkisestä suorituskyvystä, jossa on kyse oppimisvalmiuk-sista, päätöksentekokykyisyydestä sekä arvojen ristiriidattomuudesta
- sosiaalisesta tilasta, jossa on kyse käyttäytymisestä ja toiminnasta osana yhtei-söä.

Sydänmaanlakan (2003, 69–70) kuvaama kokonaiskuntoisuus sisältää varsin paljon samoja ulottuvuuksia kuin Puolustusvoimien toimintakyvyn konsepti (vrt. esim. Toiskallio 2009b, 49–50) ja transformationaaliseen johtamiseen ja syväoppimiseen perustuva syväjohtamisen malli (vrt. esim. Nissinen 2001, 209–212). Sydänmaan-lakan (2003, 68–70) näkemykset itsensä johtamisesta yhtyvät vahvasti syväjohtamisen periaatteisiin, joissa johtajan itsensä johtaminen voidaan nähdä osaksi sekä hänen

oman osaamisensa johtamista että alaisten osaamisen johtamista (vrt. Nissinen 2007, 338).

2.5 Innovaatioteoriat, markkinarationalismi sekä hyvinvointijohtaminen

Vuosituhanen taitteessa johtamisen ja johtajuuden tutkimuksessa sekä käytänteissä on esiintynyt useita varteenotettavia ehdokkaita vallitsevaksi paradigmaksi (vrt. Seeck 2015, 247, 302, 304–305; ks. myös Saksi 2013, 59–60). Innovaatioteoriat ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosisadan lopulta lähtien, ja innovaatioteorioiden paradigma on 2000-luvun alkuvuosina ollut yksi laajimmin hyödynnetyistä johtamisopeista (Ghosh 2015, 1126–1127; Juuti 2006b, 235–236; Juuti & Luoma 2013, 47; Seeck 2015, 247, 257; Seeck & Laakso 2010, 60; Tsai 2016, 1403). Toisaalta samaan aikaan myös sekä markkinarationalismi että hyvinvointijohtaminen ovat nousseet johtamisnäkökulmien keskiöön 2010-luvulla (ks. esim. Laine 2013, 21–27; Seeck 2015, 302, 304–305; Saksi 2013, 59–60).

Innovaatioteorioita ja markkinarationalismia yhdistää oppimiseen sekä kehitykseen ja muutoksen mahdollistamiseen keskittyminen. Organisaatioiden kompetenssia ja ydinosaamista omalla toimialalla pidetään ensiarvoisen tärkeänä ominaisuutena. (Saksi 2013, 53, 59–60; vrt. Seeck 2015, 249–250, 302–303.) Innovaatioteorioiden paradigma lähestyy kilpailukykyisyyden turvaamista korostamalla tuotantotapojen, -keinojen ja -välineiden jatkuvaa uudelleenarviointia laadun ja tehokkuuden näkökulmasta (Seeck 2015, 249–250; ks. myös Seeck & Laakso 2010, 60). Markkinarationalismissa puolestaan kilpailukykyisyys taataan mukautumalla markkinoiden vaatimukseen keskittymällä ydinosaamiseen (Peltonen 2008, 177; Seeck 2015, 302). Peltonen (2008, 177) mukaan henkilöstöä ja organisaation rakenteita pidetään tuloksellisuuden ehdoilla muokattavana kustannuseränä.

Innovaatioteorioiden paradigma nojaa vahvasti ajatukseen siitä, että jokainen yksilö haluaa kehittää itseään. Luovuus, yhteistyö sekä luottamus ovat keskeisiä korostettuja piirteitä innovaatioteorioissa. (Seeck 2015, 249–250; vrt. Ghosh 2015, 1128–1133; Juuti 2006b, 236–237.) Innovatiivisuuden ja luovuuden lisäämiseksi organisaatioissa voidaankin hyödyntää muun muassa aivoriihiä, roolipelejä, vaihtoehtoisia kielikuvia ja erilaisia shokkikokemuksia sekä vierailuja uusissa ympäristöissä (Thrift 2005, 141). Lisäksi kuten Tsai (2016, 1403) on todennut, inhimillisten ja aineellisten resurssien kohdentaminen tutkimukseen ja kehittämiseen on olennainen osa organisaation innovaatiotoimintaa. Myös itsensä johtaminen on vahvasti liitetty organisaatioiden innovaatiotoimintaa ja luovuutta tukevaksi johtamisen ja johtajuuden osa-alueeksi (Ghosh 2015, 1141; Unsworth & Mason 2012, 235). Goldsby ym. (2021, 6) ovat todenneet, että innovatiiviset läpimurrot eivät synny hetkessä, vaan vaativat sinnikkyyttä ja päättävyyttä korostaen itsensä johtamisen taitoja.

Ydinosaamista painottavassa markkinarationalismissa ulkoistaminen ja matalien organisaatorakenteiden suosiminen johtamistasoja karsimalla ovat keskeisiä keinoja vastata muuttuvan toimintaympäristön asettamiin osaamisvaatimuksiin. Päinvastoin kuin innovaatioteorioissa, markkinarationalismissa yksilön kehittymistä lähestytään mahdollisuuden sijaan enemminkin velvollisuuden näkökulmasta. Jokainen on itse vastuussa oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Seeck 2015, 302–303;

vrt. Saksi 59–60.) Kun yksilöltä edellytetään halua itsensä kehittämiseen ja eri koulu-
tuksissa hankittujen oppien soveltamiskykyä, korostuu ammatillisen osaamisen yllä-
pidossa ja kehittämisessä väistämättäkin itsensä johtaminen (vrt. Goldsby ym. 2021,
10, 14). Goldsby ym. (2021, 11) pitävät itsensä johtamista sekä työntekijöiden jatko-
ja täydennyskoulutusta toinen toistaan tukevin kokonaisuuksina, jolloin yksilöiden
kehittäessä itsensä johtamisen taitojansa he kehittävät myös ammatillisia valmiuksi-
ansa.

Ikään kuin vastavoimana markkinarationalismille ja paluuna innovaatioteorian ihmis-
läheisempään suuntaan on työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigmasta periytyvän
hyvinvointijohtamisen myötä yksilöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi nostettu jäl-
leen esiin (Seeck 2015, 304–306). Hyvinvointijohtamista käsitellään tässä tutkimuk-
sessa omana paradigmatilana, jossa ihmiskeskeiset organisaatio- ja johtamisopit yh-
distyvät hyvinvoinnin näkökulmaan. Hyvinvointijohtamisen paradigma juontaa juu-
rensä muun muassa työ- ja organisaatiopsykologiasta, sosiaalipsykologiasta ja ihmis-
suhdekoulukunnan paradigman opeista. (Seeck 2015, 305.) Hyvinvoiva henkilöstö
nähdään menestyksen mahdollistajana, minkä vuoksi tavoitteena on laadukas johta-
juus, yleinen hyvinvointi ja työssä viihtyvyys sekä työurien pidentäminen (Juuti &
Vuorela 2006, 11–13, 146–155; Seeck 2015, 305–306; Suutarinen 2012, 133; vrt.
Laine 2013, 25–26).

Manzin (2015, 144) mukaan itsensä johtaminen on tunnistettu olennaiseksi osaksi
työhyvinvointia ja työkykyisyyttä, koska itsensä johtamisen on todettu vähentävän
työpoissaoloja muun muassa parantamalla yksilöiden suoriutumista ja ehkäisemällä
työperäisen stressin syntymistä organisaatioissa. Samalla itsensä johtamisesta on
muodostunut keino kokonaisvaltaisempaan elämänhallintaan (ks. esim. Manz 2015,
144; Sydänmaanlakka 2003, 69–70; Åhman 2003, 223). Esimerkiksi Åhmanin (2003,
223) mukaan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen perustuvalla *oman
mielen johtamisella* on mahdollista saavuttaa menestystä, joka koetaan elämän tasapai-
nona sekä oman suorituskyvyn toteutumisena niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Kai-
ken kaikkiaan terveyskäyttäytyminen, hyvinvointi sekä kehon- ja mielenhallinta ovat
näkökulmia, joiden voidaan 2020-luvulla olettaa olevan yhä keskeisimpiä itsensä joh-
tamisen tutkimuksessa (Manz 2015, 144).

Vaikka innovaatioteoriat vaikuttivat olevan hallitseva johtamisparadigma 2000-luvun
vaihteessa, ei sen valta-asemaa voida pitää täysin yksiselitteisenä, ainakaan Suomessa.
Viimeisen reilun vuosikymmenen aikana markkinarationalismi on tarjonnut varteen-
otettavan johtamisopillisen vaihtoehdon organisaatioille lähestyä osaamista, muutos-
ta ja kehittämistä (Saksi 59–60; Seeck 2015, 302). Kahden edellä mainitun muutok-
seen ja kehittymiseen tähtäävän johtamisparadigman rinnalle on lisäksi noussut yksi-
löiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin keskittyvä hyvinvointijohtaminen, jossa
myös jatkuvuudella on oma arvonsa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä
toimittaessa (Juuti & Vuorela 2006, 146–152; Seeck 2015, 305–307 vrt. Laine 2013,
25–26; Suutarinen 2012, 129–131).

Johtajuuden alalla transformationaalinen paradigma on säilyttänyt vahvan asemansa
myös 2000-luvun taitteen jälkeen (Virtaharju 2016, 13). Näin ollen visiointikykyä ja
tavoitteenasettelutaitoa pidetään yhä usein keskeisinä hyvän johtajan ominaisuuksi-
na, joiden avulla on mahdollista innostaa ja motivoida alaisia (Virtaharju 2016, 13;

ks. myös Nissinen 2001, 221–224; vrt. Pollack ym. 2020, 916). Viime vuosina johtajuudessa on kuitenkin alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota post-sankarilliseen näkökulmaan, joka on noussut haastamaan perinteiset yksilökeskeiset johtajuusparadigmat (Virtaharju 2016, 13).

Fletcherin (2004, 648–649) mukaan post-sankarillisessa johtajuudessa

- Johtajuus on käytänteinä jaettua ja hajautettua toimintaa niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Keskinäisriippuvainen konteksti edellyttää jokaiselta yksilöltä sekä alais- että esimiestaitoja.
- Johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa sosiaalisen prosessin kautta. Tällöin saavutettua lopputulosta tärkeämpää on siihen johtanut dynaaminen, monisuuntainen ja kollektiivinen toiminta.
- Johtajuuden tuloksena muodostuu oppimista. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta saavutetaan yhteisöllistä oppimista, syvällisempää kollektiivista ymmärrystä ja tavoiteltua toimintaa.

Post-sankarillisessa näkökulmassa johtajuutta pidetään jokaiselle kuuluvana ilmiönä (Virtaharju 2016, 14), mikä väistämättä korostaa itsensä johtamisen merkitystä johtamisessa ja johtajuudessa. Manzin (2015, 142) mukaan jaettu johtajuus on näkökulma, jossa on mahdollista yhdistää potentiaaliset yhteisöllisen suorittamisen edut yksilölliseen itsensä johtamiseen. Hierarkkisena ja johtajakeskeisenä organisaationa Puolustusvoimat ei kuitenkaan tarjoa kovinkaan laajoja mahdollisuuksia jaetulle johtajuudelle, joka perustuu joustavia ja matalia organisaatorakenteita hyödyntävään toimintakulttuuriin (vrt. Manz 2015, 142).

Uusimpien johtamisparadigmojen aikakaudella voidaan selvästi tunnistaa ainakin osittaista irrottautumista yhteen ja ainoaan koulukuntaan sitoutumisesta (Peltonen 2008, 19–20; vrt. Seeck 2015, 348; Virtaharju 2016, 15). Aikojen saatossa organisaatiot ovat omaksuneet eri oppeja, joita on joko korvattu tai täydennetty uudemmilla näkemyksillä. Sekä tarve monipuolistaa johtamisen ja johtajuuden käytänteitä että niiden tarjonta ovat epäilemättä lisääntyneet.

Niin innovaatioteorioiden, markkinarationalismin kuin hyvinvointijohtamisenkin oppeja on omaksuttu käyttöön myös Puolustusvoimissa. Tulosjohtamiseen ja operatiiviseen johtamiseen perustuvaa johtamista tukeviksi ja tilannesidonnaisesti sovellettaviksi työyhteisön johtamiseen keskittyviksi tunnistettuja johtamismalleja Puolustusvoimissa ovat muun muassa

- syväjohtaminen
- pedagoginen johtaminen
- osaamisen johtaminen
- muutosjohtaminen
- työhyvinvoinnin johtaminen (Pääesikunta 2022, 150; vrt. Pääesikunta 2017, 9).

Osaamisen johtamisen näkökulmasta syväjohtamista tukeviksi käsitteiksi Puolustusvoimissa ennen 2010-lukua tulivat oppiva organisaatio sekä pedagoginen johtaminen ja johtajuus (Nissisen 2007, 339). Syväjohtamisen kautta pedagoginen johtaminen

nähtiin osaamisen johtamisena osana oppivaa organisaatiota (Nissinen 2007, 335). Voidaan sanoa, että käytännössä pedagogien johtamisen ja johtajuuden sekä oppivan organisaation kautta syväjohtaminen ja toimintakyky kytkettiin keskeiseksi osaksi osaamisen johtamista Puolustusvoimissa (vrt. Nissinen 2007, 335, 337–341).

2010-luvun taitteessa Puolustusvoimissa toteutettiin kaksi koko organisaation läpileikkaavaa rakenteellista ja toiminnallista muutosta. Markkinarationalismille ominaisten periaatteiden mukaisesti uudistuksissa pyrittiin madaltamaan organisaatorakenteita ja virtaviivaistamaan johtosuhteita. (Pääesikunta 2015b, 2; Sjöblom 2011, 182.) Ensimmäisen organisaatiouudistuksen seurauksena vuonna 2008 muun muassa Maavoimien esikunta oli siirretty Mikkeliin, maanpuolustusalueet lakkautettu ja sotilaslääniä määrää vähennetty viidellä (Sjöblom 2011, 182; vrt. Pääesikunta 2005, 9). Kehityskulun jatkumona 2010-luvun alussa toimeenpannussa puolustusvoimauudistuksessa Puolustusvoimien johtamistasoja karsittiin neljästä kolmeen lakkauttamalla sotilasläänit ja vähentämällä hallintoyksiköiden lukumäärää 12:lla vuoden 2015 alkuun mennessä (Pääesikunta 2015b, 2). Samalla toiminnot jaettiin Puolustusvoimien lakisäätöiden tehtävien perusteella ydintoimintaan ja tukitoimintaan (Pääesikunta 2014d, 1).

Johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistusten myötä Puolustusvoimien johtamiseen poimittiin syväjohtamisen ja pedagogisen sekä oppivan organisaation käsitteiden rinnalle vaikutteita myös ihmiskeskeisemmistä innovaatioteorioista ja hyvinvointijohtamisesta. Muutosjohtamisessa henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys asetettiin erääksi keskeisimmäksi tulostavoitteeksi (Pääesikunta 2015b, 4–5; Sjöblom 2011, 187–190), ihmissuhdekoulukunnalta omaksuttujen periaatteiden luontevana jatkumona. Lisäksi inhimillistä osaamista alettiin tarkastelemaan joko kriittisenä osaamisena tai ydinosaamisena (Pääesikunta 2015d, 5), ja organisaatioiden välistä osaamista pyrittiin hyödyntämään aiempaa paremmin muun muassa strategisten kumppanuuk-sien kautta.

Toteutetun puolustusvoimauudistuksen jälkeenkin henkilöstön hyvinvointi on edelleen tärkeässä asemassa. *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille* (Pääesikunta 2015c, 5, 10, 16–17) mukaan Puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen painopiste on kohdennettu nykyään yksilöiden (työ)hyvinvointiin, työelämän laatuun sekä työtehtäväosaamiseen. Osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen näkökulmasta katsottuna olennaista on johtamiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyen korostaa jokaisen yksilön vastuuta henkilökohtaisen osaamisensa ja toimintakykynsä ylläpidosta sekä kannustavasta ja rakentavasta osallisuudesta työyhteisössä (Pääesikunta 2015c, 16). Näin Puolustusvoimien hyvinvointijohtamisessa, joka lähtökohtaisesti on ihmiskeskeinen näkökulma, voidaan tunnistaa piirteitä myös transaktionaalista johtamisnäkökulmaa edustavasta markkinarationalismista. Tietyn osaamisen ja toimintakyvyn ylläpito sekä kehittäminen on yksilölle kuuluva velvollisuus, jonka täyttämättä jättämisellä voi olla kielteisiä vaikutuksia muun muassa sotilaallisiin harjoituksiin osallistumisen mahdollisuuksiin, uusiin tehtäviin nimittämiseen tai palkitsemisiin ja ylennyksiin (vrt. Pääesikunta 2015c, 22–28, 31). Täten itsensä johtaminenkin rajoittuu helposti käskettyjen osaamis- ja toimintakykytavoitteiden saavuttamiseen ulkoisten kannustimien ja sanktioiden ohjaamina (vrt. Manz 1991, 17; Stewart ym. 2011, 188).

Linja-esikuntaorganisaationa toimivana ja komentajakeskeisyyteen luottavana organisaationa Puolustusvoimissa johtajuuden teoria ja käytänteet määrittyvät edelleen 2020-luvulla vahvasti transformationaliseen johtamiseen perustuvan syväjohtamisen kautta (Halonen 2020, 109). Post-sankarillisen paradigman mukaisen jaetun johtajuuden vaikutteet ovat kuitenkin jalkautumassa yhä voimakkaammin Puolustusvoimiin muun muassa *Johtajan käsikirja 2022* -oppaan julkaisun myötä (ks. Pääesikunta 2022, 152). Lisäksi nyky-yhteiskunnan asettamien vaatimusten mukaisesti *Koulutus 2020* -ohjelman kautta varusmieskoulutuksessa on alettu lähestymään entistä selkeämmin osaamisen kehittämistä yksilöllisen oppimisen ehdoilla, joissa osaavat yksilöt muodostavat suorituskykyisen joukon. (Pääesikunta 2018a, 3.) Yksilölähtöisessä ajattelussa keskiöön nouseekin sotilaan toimintakyky, joka on jokaisen sotilaan henkilökohtaista kykyä toimia määrätietoisesti ja tilanteen mukaisesti joko yksin taikka osana joukkoa (Pääesikunta 2020, liite 10: 6, 8–9; 2021a, 12; ks. myös Pääesikunta 2019b, 48). Koska johtajuus ja koulutuskulttuuri ovat käytännössä kiinteästi sidoksissa toisiinsa (Halonen 2020, 109), niin koulutuskulttuurin muutos tuo väistämättä uusia ulottuvuuksia myös johtajuuteen. Esimerkiksi digitalisaatio on yksi viime vuosien uusista koulutuksen ja johtamisen erottamattomasti toisiinsa liittäneistä tekijöistä, jonka tarjoamia mahdollisuuksia on hyödynnetty niin pedagogisissa ratkaisuisa, hallinnon keventämisessä kuin viestinnässäkin (ks. esim. Pääesikunta 2018a, 4). Digitalisaation nähdäänkin olevan erottamaton osa Puolustusvoimien toiminnan kehittämistä ja johtamista (Pääesikunta 2016c, 3–4, 6; 2019a, 2).

Johtajakeskeisyys on kiistatta erottamaton osa sotilasjohtamista, mutta samoin on myös asemasta ja tehtävästä riippumatta itseään johtamaan kykenevä toimintakykyinen sotilaskin. Tätä toimintakyvyn ja syväjohtamisen entistä voimakkaampaa toisiinsa kytkeytymistä sekä läheistä liityntää itsensä johtamiseen kuvaa myös pedagogisen johtamisen ymmärtäminen kasvusta huolehtimiseksi, jossa pyritään yksilön itsekasvatuksen kautta osana yhteisöllistä kasvua edistämään toimintakykyä (Rentola 2018a, 120).

2.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Edellä on käsitelty Puolustusvoimien johtamista johtamisparadigmojen ja -oppien evoluution kautta itsensä johtamisen ja osaamisen johtamisen näkökulma huomioiden. Tarkastelun painopiste oli normaaliolojen johtamisessa ja 1980-luvulta alkaen ajassa, jolloin niin osaamisen johtaminen kuin itsensä johtaminenkin ovat olleet yleisesti tunnustettuja käsitteitä johtamisen ja johtajuuden alalla. Seeckin (2015, 19) mukaan johtamisparadigmat oppeineen ja teorioineen ovat aina oman aikansa ja sosiaalisen ympäristönsä tuotteita. Jokainen johtamisparadigma on syntynyt pyrkimyksestä vastata havaittuihin yhteiskunnallisiin haasteisiin (Seeck 2015, 296; ks. Penttinen 2017, 33). Toimintaympäristön muutokset ovat luonnollisesti vaikuttaneet myös Puolustusvoimien johtamiseen, jonka erityispiirteenä on pyrkimys vastata sekä normaaliolojen että poikkeusolojen asettamiin vaatimuksiin. Normaaliolojen toiminnalla valmistaudutaan poikkeusolojen toimintaan, mikä väistämättä on heijastunut ja tulee heijastumaan johtamisparadigmojen oppien sovellettavuuteen Puolustusvoimien johtamisessa.

2.6.1 Johtamisparadigmojen evoluutio – transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuden vuorottelua

Muutokset yhteiskunnallisissa oloissa ja organisaatioissa aiheuttavat tarpeen kyseenalaistaa kulloinkin vallitsevat ajatus- ja toimintamallit, prosessit tai systeemit. Organisaatioiden menestymisen paine on vaatinut niiltä uudistumista uusien johtamisoppien ja teorioiden avulla. (ks. Penttinen 2017, 33.) Viime vuosisadan alusta lukien kronologisesti listattuna tällaisia merkittäviä paradigmoja ovat olleet

1. tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi)
2. ihmissuhdekoulukunta
3. organisaatorakenneanalytytikot
4. organisaatiokulttuuriteoriat
5. innovaatioteoriat
6. markkinarationalismi
7. hyvinvointijohtaminen.

Kuvatusta jaottelusta huolimatta johtamisparadigmat ovat vaikuttaneet joko suoraan tai välillisesti jossain määrin toisiinsa näkökulman vaihdellessa tehokkuudesta ja suorituskeskeisyydestä inhimillisyyteen ja ihmiskeskeisyyteen (Huhtinen 2002c, 44; Rantapelkonen & Koistinen 2016, 42; vrt. Penttinen 2017, 33). Johtamista on pidetty toteuttamisena ja toimeenpanona, kun johtajuus puolestaan on ymmärretty inhimillisenä ja tavoitteellisenä vuorovaikutuksena (Juuti 2001, 281; vrt. Suokas 2017, 13–14). Voidaan myös puhua asioiden johtamista korostavasta, transaktionaalisesta sekä ihmisten johtamiseen painottuvasta transformationaalisesta johtamisesta, jotka integroivina käsitteinä mahdollistavat eri johtamisparadigmojen jäsennyksen johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta selkeällä tavalla (Seeck 2015, 354, 357, 360).

Huomionarvoista on, että johtamisen ja johtajuuden alalla yksikään uusi paradigma ei ole kyennyt kuitenkaan täysin syrjäyttämään aiempia oppeja (vrt. Virtaharju 2016, 15). Näin ollen kunkin eri paradigman perintö on edelleen vahvasti läsnä yhteiskunnassa (vrt. Penttinen 2017, 33). Itse asiassa nykyistä, varsin monimutkaista ja intensiivistä toimintaympäristöä saattaa tietyn rajoituksen olla jopa helpompi käsitellä aiemmin vallinneita johtamisparadigmoja soveltaen. Viime vuosisadan johtamisparadigmojen doktriinit olivat luonteeltaan lineaarisia, mikä edesauttaa kompleksisten ilmiöiden jäsentelyä ja hallintaa. Vanhat johtamisopit ja -teoriat ovatkin mielenkiintoisia yksiulotteisuutensa vuoksi, ilman liiallisia ristiriitaisuuksia ja ambivalenssia, kuten Peters ja Waterman (1983, 108) ovat todenneet. (ks. Penttinen 2017, 33.)

Toisaalta koska organisaatioiden toimintaympäristö ei nykyisin eikä tulevaisuudessaakaan ole yhtä mutkaton kuin se aiemmin on ollut, uusista ajattelutavoista, prosesseista ja menetelmistä tulee entistä tärkeämpiä menestyksen mahdollistajia. Siten niin vanhoja kuin uusiakin johtamisoppeja ja -teorioita keskenään sopivassa suhteessa soveltava lähestyminen johtamisen ja johtajuuden nykyhaasteisiin lienee tuloksetkaampaa kuin pidättäytyminen vain yhdessä tietyssä doktriinissa. (ks. Penttinen 2017, 33.)

Edellä esitetyn mukaisesti taulukkoon 3 onkin koottu viimeisimmän reilun sadan vuoden ajalta kulloinkin valta-asemassa olleet merkittävimmät johtamisparadigmat ja niiden edustamat päänäkökulmat johtamiseen ja johtajuuteen transaktionaalisuuden ja transformationaalisuuden avulla. Ajallisesti tarkasteltuna johtamisparadigmojen evoluution voidaan todeta edenneen suoritus- ja tehtäväkeskeisyydestä merkityksenannon, vastuun sekä oppimisen korostamiseen (vrt. Seeck 2015, 360; ks. Penttinen 2017, 33). Sekä transaktionaalisen että transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet ovat molemmat edelleen voimissaan, mutta niiden toteutustavat ja -keinot ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana (ks. Penttinen 2017, 33–34). Lisäksi transaktionaalista ja transformationaalista johtamista täydentämään johtajakeskeisen näkökulman rinnalle on tällä vuosituhannella tuotu post-sankarillinen johtajuus, kuten taulukosta 3 käy ilmi. Johtamisen ja johtajuuden muutokseen ovat vaikuttaneet toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutokset (Seeck 2015, 19) sekä niiden myötä uudistunut ihmiskuva (ks. Penttinen 2017, 34). Nykyään johtamistoiminnassa yksilöä pidetään poikkeuksetta aktiivisena ja itsenäisenä toimijana pikemminkin kuin passiivisena käskynalaisena. Johtajuudesta on tullut entistä enemmän jaettavaa, ja tänä päivänä johtaminen on mitä suurimmassa määrin yhteisöllinen ilmiö tarjoten sekä vaatimuksia että mahdollisuuksia myös itsensä johtamiselle (vrt. Penttinen 2017, 34.)

Itsensä johtamisen näkökulmasta transaktionaalinen ulottuvuus tarkoittaa keskittymistä tapoihin ja keinoihin eli siihen, miten itseä johdetaan, siinä missä transformationaalinen ulottuvuus puolestaan korostaa päämääriä sekä tavoitteita itsensä johtamisessa. Erotan transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuden yksilölähtöisyydestä post-sankarillisen johtajuuden viitekehysessä itsensä johtamisessa on kyse yhteisöllisyyden etujen hyödyntämisessä. Toisaalta esimerkiksi Manz (2015, 142) on muistuttanut, että ilman yksilökohtaista itsensä johtamista jaetussa johtajuudessa ajaututaan herkästi toimimattomiin ja epäkäytännöllisiin ryhmäprosesseihin.

Taulukko 3

Johtaminen ja johtajuus transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuden kautta jäsenneilynä vallinneissa johtamisparadigmoissa

Hallitseva paradigma	Ajanjakso ja pääulottuvuus	Johtamisen ja johtajuuden konsepti
Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi)	~ 1900–1930, Transaktionaalinen johtaminen	Johtaja on auktoriteetti, joka valvoo ja koordinoi.
Ihmissuhde-koulukunta	~ 1930–1950, Transformationaalinen johtaminen	Johtaja motivoi alaisiaan ja tukee yhteisöllistä ilmapiiriä. Johtajuus muodostuu osin synnynäisistä ja osin opituista ominaisuuksista.
Organisaatio-rakennanalyytikot	~ 1950–1980, Transaktionaalinen johtaminen	Johtaja tekee päätökset, määrittää tavoitteet ja valvoo niiden toteutumista sekä antaa palautetta alaisilleen. Johtamisen tehokkuus perustuu johtamiskäyttämiseen (~1950–1970) tai johtamisen tehokkuuteen vaikuttavat olosuhteet ja tilannetekijät (~1970–1980).
Organisaatio-kulttuuriteoriat	~ 1980–2000, Transformationaalinen johtaminen	Johtaja integroi yhteisen vision avulla alaiset ja heidän tehtävänsä organisaation päämäärään. Johtajuus on merkityksien hallintaa.
Innovaatioteoriat, markkinarationalismi sekä hyvinvointijohtaminen	~ 2000–, Transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen yhdistelmä, jälkimmäistä korostaen	Johtaja suuntaa henkilöresurssien käyttöä. Johtaja rakentaa ja ylläpitää luovuuteen sekä innovatiivisuuteen kannustavaa monimuotoista toimintaympäristöä kulttuurin, ilmapiirin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Yhteinen visio on ratkaiseva johtamisen tehokkuuden kannalta.
	2005–, Post-sankarillinen johtajuus, joka korostaa joko transaktionaalisia tai transformationaalisia ulottuvuuksia	Johtaminen ja johtajuus ovat jaettua ja vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, joka tuottaa oppimista. Johtajuus nähdään kaikille kuuluvaksi ilmiöksi.
	~ 2015–, Kontekstisidonnaisesti transaktionaalisen, transformationaalisen ja post-sankarillisen johtamisen yhdistelmä	Johtaminen on kontekstuaalista ja eri paradigmoja yhdistävää. Johtajuus ymmärretään tilana, jossa yksilö-, yhteisö- ja organisaatiossailla pyritään yhteisesti saavuttamaan tiedostettu tai tiedostamaton päämäärä.

(Lähteet: Fletcher 2004, 648–650; Seeck 2015, 302–306, 353–360; Virtaharju 2016, 11–15, 46–48; vrt. Penttinen 2017, 34.)

Esitetty johtamisparadigmojen evoluution tarkastelu kattaa ainoastaan 1900-luvun alusta 2020-luvun taitteeseen ulottuvan ajanjakson. Voidaan olettaa, että nykyinen monitieteellinen tutkimus yhteiskunnassa alati kiihtyvän muutosvauhdin rinnalla tarjoaa monipuolisia ja uudenlaisia näkökulmia johtamiseen ja johtajuuteen. Vaikka tutkimus ei tuottaisikaan seuraavaa selkeää hallitsevaa johtamisparadigmaa (vrt. Vir-

taharju 2016, 15), johtaminen tieteenalana jatkaa laajentumistaan. (ks. Penttinen 2017, 35.)

Tehdyn tarkastelun perusteella taulukkoon 4 on koottu Puolustusvoimien johtamisen kehityskaari 1980-luvulta 2020-luvulle, jossa myöskin on tunnistettavissa eri johtamisparadigmojen kehittymiseen liittynyt eräänlainen kerroksellisuus. Sotilasorganisaationa Puolustusvoimien johtaminen on perinteisesti nojannut ja nojaa edelleen niin normaali- kuin poikkeusoloissa linja-esikuntaorganisaatiomalliin ja komentajakeskeisyyteen. Hierarkkinen sekä lineaarinen johtamisratkaisu on vastuunjaoltaan selkeä ja mahdollistaa nopean päätöksenteon, mikä korostuu erityisesti poikkeusolojen johtamisessa. Erilaisten johtamisparadigmojen ja -näkökulmien omaksuminen onkin vaikuttanut ensisijaisesti Puolustusvoimien normaaliolojen johtamiseen, joka nykyään perustuu tulosjohtamiseen. 1990-luvulla käyttöön otettua tulosjohtamista on täydennetty sekä yleisillä että Puolustusvoimien omilla johtamisen ja johtajuuden konsepteilla, kuten taulukossa 4 on esitetty. Yleisen asevelvollisuuden myötä voidaan myös olettaa, että sellaiset Puolustusvoimalliset johtamismallit ja käsitteet kuin syväjohtaminen ja toimintakyky heijastuvat vastavuoroisesti laajemminkin suomalaiseen johtamiseen ja johtajuuteen (vrt. Kinnunen 2016, 64).

Taulukko 4

Johtamisparadigmojen ilmentyminen Puolustusvoimissa 1980-luvun taitteesta nykypäivään

Johtamisen paradigma	Käyttöönotto-ajankohta	Sovelletut menetelmät
Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi)	Vaihe 1 1980-luku	Byrokratia ja linja-esikuntaorganisaatio, aselaji- ja toimialaohjaus, sotakokemukset sekä operatiivinen johtaminen
	Vaihe 2 ~ 1990–1995	Projekti- ja matriisiorganisaatiomallit
Ihmissuhde-koulukunta	~ 1995	Henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen osana tulosjohtamista
Organisaatio-rakennanalyytikot	Vaihe 1 ~ 1995	Tulosjohtaminen ja tulosyksikköorganisaatiomalli Tavoite- ja tilannejohtaminen
	Vaihe 2 ~ 2000–2005	Strateginen suunnittelu ja toiminnanohjaus
Organisaatio-kulttuuriteoriat	Vaihe 1 ~ 1995–2000	Laatujohtaminen ja syväjohtaminen
	Vaihe 2 ~ 2005	Oppiva organisaatio ja pedagoginen johtaminen
Innovaatioteoriat ja markkinarationalismi sekä hyvinvointijohtaminen	Vaihe 1 ~ 2005–2010	Muutosjohtaminen ja verkostoituminen
	Vaihe 2 ~ 2010	Syväjohtamisen, toimintakyvyn ja pedagogisen johtamisen osittainen integraatio
	Vaihe 3 ~ 2015 alkaen	Syväjohtamisen, toimintakyvyn ja pedagogisen johtamisen integraation syveneminen jaetun johtajuuden kautta Toiminnan ja johtamisen tehostaminen ja monimuotoistaminen digitalisaation avulla

Hierarkkisen sotilasorganisaationa Puolustusvoimien johtaminen ei lähtökohtaisesti tarjoa kovin laajoja mahdollisuuksia itsensä johtamiselle. Silti pedagogisen johtamisen kautta syväjohtamisen, toimintakyvyn ja osaamisen johtamisen toisiinsa nivoutuminen on luonut edellytyksiä myös muuhun kuin tapoihin ja keinoihin keskittävään ulkoisten vaikuttimien määrittämään itsensä johtamiseen. Esimerkiksi toimintakyvyn käsitteen ytimessä on kyky oma-aloitteiseen ja vastuulliseen toimintaan niin yksilönä kuin osana joukkoa (Toiskallio & Salonen 2004, 34), siinä missä transformationaalisuutta korostavana, mutta myös transaktionaalisen ulottuvuuden sisältävänä konseptina, syväjohtaminen nähdään sekä johtajien oman osaamisen että alaisien kehittämisen välineenä (Nissinen 2001, 210–212).

2.6.2 Johtamisparadigmat johtamisen nelikentässä

Johtamisen ja johtajuuden moniulotteisen kokonaisuuden jäsentämiseksi johtamisparadigmat on mahdollista ryhmitellä johtamisen nelikenttää soveltaen (ks. Penttinen 2017, 35), kuten kuviossa 4 on esitetty. Nelikenttäjaottelun avulla muodostetaan työkalu, jota hyödynnetään tutkimuksessa tarkasteltaessa itsensä johtamista osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa.

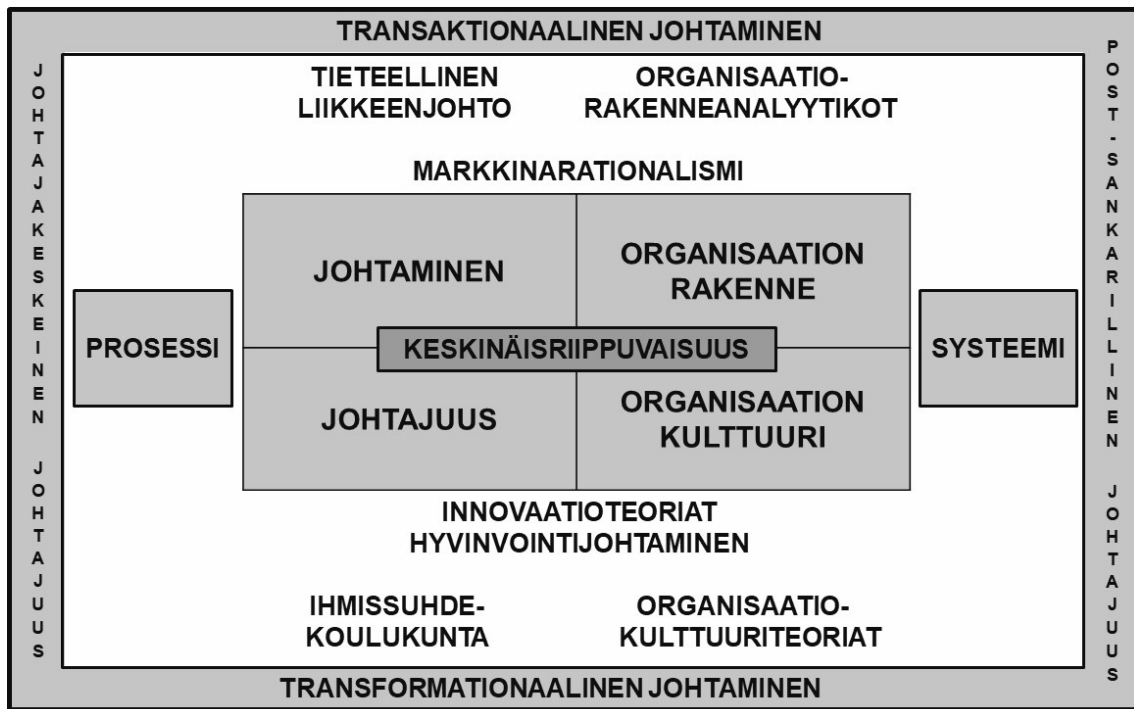
Rantapelkosen ja Koistisen (2016, 42) mukaan johtaminen on sotatieteissä esitetty muodostuvan neljästä pysyvästä ja toisistaan riippuvaisesta osa-alueesta:

- johtaminen
- johtajuus
- organisaation rakenne
- organisaation kulttuuri.

Johtamisen nelikentän osa-alueet voidaan määritellä tarkastelemalla niitä pareittain (Huhtinen 2006c, 45–46). Huhtisen (2006c, 45) mukaan johtamisen ja johtajuuden välinen ero näyttäytyy siten, että johtaminen viittaa asioiden johtamiseen ja johtajuus puolestaan ihmisten johtamiseen. Vastaavasti organisaation rakenteen ja organisaation kulttuurin välistä eroa Huhtinen (2006c, 45–46) kuvaa siten, että rakenne on tapa käsitteellistää organisaatiomalli tai -systeemi, siinä missä kulttuuri puolestaan voidaan ymmärtää sosiaalisena verkostona, joka käsitteellistyy esimerkiksi koheesion ja yksilöiden hyvinvoinnin kautta.¹⁴

Nelikentässä määriteltyjen johtamisen pysyvien eri osa-alueiden välinen tasapaino on edellytys menestyksekkäälle johtamiselle (Huhtinen 2006c, 49; Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, 16; vrt. Nissinen 2001, 212–225), mikä on tunnistettavissa myös johtamisparadigmojen ja -näkökulmien evoluutiosta (ks. Penttinen 2017, 35). Hetkellisesti, tilanteesta ja toiminnasta tai toimintaympäristöstä riippuen, voi kuitenkin jonkin tietyn johtamisen osa-alueen suhteellinen merkitys korostua (Huhtinen 2006c, 45–49; Nissinen 2001, 212–213; vrt. Fisher & Robbins 2015; ks. Penttinen 2017, 35). Kun johtamisen nelikenttää verrataan tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakennanalyttikkojen, organisaatiokulttuuriteorioiden ja innovaatioteorioiden paradigmoihin sekä markkinarationalismin ja hyvinvointijohtamisen näkökulmiin, on johtamisen osa-alueiden sekä paradigmojen ja näkökulmien välinen yhteys selvästi tunnistettavissa (vrt. Penttinen 2017, 35), mitä myös kuvio 4 osaltaan havainnollistaa.

¹⁴ Samaa johtamisen nelikenttämallinnusta ja tulkintaa on noudatettu myös vuonna 2017 julkaistussa tutkimuksessa (ks. Penttinen 2017, 35).



Kuvio 4. Johtamisparadigmat jäsenneiltyä johtamisen nelikentän avulla (Vrt. Penttinen 2017, 38).

Kuviossa 4 on kuvattu johtamisparadigmojen ja -näkökulmien asemoitumista johtamisen ja johtajuuden kokonaisuudessa johtamisen nelikentän avulla. Mallinnuksessa johtamisen ulottuvuuksia kuvaavien painopisteiden mukaisesti jäsennykseen on sisällytetty myös transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet, joiden soveltamiseen on liitettävissä sekä joko johtajakeskainen tai post-sankarillinen johtajuuskäsitys että toimintojen joko yksilötasoa painottava prosessitai yhteisö- ja organisaatiotasoa korostava systeemikeskeisyys. (vrt. Penttinen 2017, 37.)

Tarkastelun perusteella voidaan esittää, että johtamisen nelikentän osa-alueista johtamisen ulottuvuudet korostuvat tieteellisen liikkeenjohdon teorioissa ja niiden sovelluksissa. Mekaaniset ja asiapitoiset tai materialistiset johtamisen keinot yhdistettynä prosessikeskeiseen ajatteluun ovat tuottavuuden ja tehokkuuden avaintekijöitä taylorismissa. 1900-luvun alussa hallinneen ja transaktionaaliseen johtamiseen pohjaavan tieteellisen liikkeenjohdon päämääränä oli teollisuustuotannon parantaminen. Maksimaalinen toimintojen rationalisointi oli sovellettavissa suorittavan portaan yksinkertaisiin ja erikoistuneisiin tehtäviin, joissa ei edellytetty yksilöiltä luovuutta eikä innovatiivisuutta. (Seeck 2015, 57; ks. Penttinen 2017, 36.) Alaiset koulutettiin suorittamaan tarkoin määriteltyjä ja osakokonaisuuksiin pilkottuja työtehtäviä ja lähiesimiehet sekä arvioivat alaisten suoriutumista että valvoivat näitä tiukasti (Seeck 2015, 57; vrt. Oikarinen & Pihkala 2010, 48; ks. Penttinen 2017, 36.) Täten tieteellisessä liikkeenjohdossa ei juurikaan jäänyt sijaa johtajuudelle (vrt. Penttinen 2017, 36). Puolustusvoimissa, jota voidaan pitää byrokraatiaan perustuvana legalisrationaalisesti toimivana sotilasorganisaationa, mekaaniset ja asiapitoiset tai materialistiset johtamisen keinot ovat liitettävissä erityisesti poikkeusolojen operatiiviseen johtamiseen, mutta myös jo normaalioloissa käytettävään linja-esikuntaorganisaatiomalliratkaisuun.

Vastaavasti ihmissuhdekoulukunnan paradigman voidaan katsoa kuvaavan nimenomaan johtajuuden ulottuvuutta johtamisen nelinkentässä. Ihmissuhdekoulukunnan johtamisopeissa päähuomio siirrettiin prosessista yksilöihin, mutta silti luottamus tieteellisen tutkimuksen absoluuttiseen virheettömyyteen oli tieteellisen liikkeenjohtajan paradigman tavoin vahva. Ihmissuhdekoulukunnan johtamisoppien yhteisenä perusolettamuksena oli se, että toimintojen ja prosessien tehokkuus perustui ennen kaikkea yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä keskinäiseen yhteistyöhön (Saksi 2013, 54–55; Seeck 2015, 107–108; ks. Penttinen 2017, 36.) Ihmissuhdekoulukunnan paradigman teorioiden ja niiden sovelluksien näkökulman voidaan luonnehtia olevan inhimillisyyttä ja mentaalisuutta korostava (ks. Penttinen 2017, 36). Puolustusvoimissa ihmissuhdekoulukunnan esiin tuoma henkilöstön merkitys organisaatiolle näyttää ennen muuta henkilöstöjohtamisen perinteissä, mutta se toimii myös lähtökohdina nykyisin sovelletuille johtajuuden periaatteille syväjohtamisen kautta.

Johtamisen nelikentän avulla jäsennehtynä rakenneulottuvuudelle asemoituva organisaatorakenneanalyttikkojen paradigma voidaan tulkita mekaanisena ja materialistisena johtamisoppina aivan kuten tieteellinen liikkeenjohtokin. Mekaanisten prosessien painottamisen sijaan organisaatorakenneanalyttikot korostivat systeemiajattelua. Organisaatiota pidettiin järjestelmänä, jonka toiminnan ohjausta, valvontaa ja viestintää koordinoitiin alisysteemien avulla eri toimintaympäristöjen ja olosuhteiden mukaisesti. (Barley & Kunda 1992, 379–380, Saksi 2013, 56; ks. Penttinen 2017, 36.) Niin tieteellinen liikkeenjohto kuin ihmissuhdekoulukuntakin tarjosivat vain yhdenlaisen näkökulman johtamisen haasteisiin kykenemättä huomioimaan eri organisaatioiden erilaisia olosuhteita päinvastoin kuin organisaatorakenneanalyttikkojen paradigma (Saksi 2013, 57; Seeck 2015, 205). Vaikka transaktionaalisen johtamisen ulottuvuudet korostuvat organisaatorakenneanalyttikkojen paradigmasta alkunsa saaneissa johtamissovelluksissa, niin niissä pyritään ottamaan huomioon muuttuva toimintaympäristö. (ks. Penttinen 2017, 36.) Lisäksi esimerkiksi Druckerin (1954, 121–136), yhden tunnetuimman organisaatorakenneanalyttisen koulukunnan edustajan, esittelemässä tavoitejohtamisessa lähtökohtaisesti prosessimaista strategista johtamista lähestytään ihmisten johtamisen näkökulmasta.

Organisaatioanalyttikkojen systeemiajattelu on yhä tänäkin päivänä keskeinen osa Puolustusvoimien johtamista ja ohjausta strategiseen suunnitteluun ja tulosjohtamiseen kytketyn prosessi- ja toimialaohjauksesta muodostuvan toiminnanohjauksen kautta. Lisäksi johtajuuden saralla syväjohtamisen mallissa sovelletaan organisaatioanalyttikkojen aikakaudelta periytyviä tilannejohtamisen oppeja tietyin osin.

Jokaisella organisaatiolla on oma, ainutlaatuinen kulttuurinsa, joka ohjaa kaikkia organisaation toimintoja. Nimensä mukaisesti organisaatiokulttuuriteorioiden paradigma asemoituukin johtamisen nelinkentässä edustamaan organisaatiokulttuurin ulottuvuutta. (ks. Penttinen 2017, 36.) Kuten Seeck (2015, 245) on tuonut esiin, niin kulttuuri nähdään sekä ratkaisuna organisaation eri haasteisiin että tehokkuuden lisäämisen keinona. Systemaattinen usko mahdollisuuksiin muokata organisaation kulttuuria on kuitenkin siinä mielessä ongelmallinen, että abstraktien tai irratiionaalisten kulttuuriin liittyvien käsitteiden vieminen käytäntöön ei useinkaan onnistu kovin helposti. (ks. Penttinen 2017, 36–37.)

Luonteeltaan monitahoisen organisaatiokulttuuriteorioiden paradigman keskiössä ovat transformationaaliset johtamisopit, joissa korostuva inhimilliset ja mentaaliset seikat (ks. Penttinen 2017, 36). Puolustusvoimissa transformationaalinen johtaminen on ollut koko 2000-luvun ajan vallitseva ihmisten johtamisoppi syväjohtamisen mallin kehittämisen myötä. Toisaalta myös laatujohtaminen voidaan tulkita organisaation kulttuuriin kytkeytyväksi johtamisen menetelmäksi, vaikka tulosjohtamiseen liitetynä siitä onkin muodostunut varsin mekanistinen järjestelmä Puolustusvoimissa.

Uusimpien johtamisparadigmojen ja -näkökulmien osalta voidaan johtamisen nelikentän avulla tehdä kahtiajako siten, että innovaatioteorioissa sekä hyvinvointijohtamisessa korostuvat johtajuus ja organisaation kulttuuri. Markkinarationalismissa puolestaan painottuvat johtamisen ja organisaatorakenteen osa-alueet. Kaikkia kolmea uusinta johtamisparadigmaa yhdistää kuitenkin niihin sisältyvä post-sankarillisen johtajuuden ulottuvuus transaktionaalisten ja transformationaalisten piirteiden rinnalla.

Innovaatioteorioiden paradigma näyttäytyy ihmissuhdekoulukuntaan ja organisaatiokulttuuriin sisältyneiden periaatteiden johdonmukaisena jatkumona. Transformationaalista johtamista korostaen mukautumis- ja uusiutumiskyvykyys ovat innovaatioteorioiden oppien mukaan keskeisiä organisaation kilpailukykytekijöitä (Ghosh 2015, 1126–1127; Laine 2013, 25; vrt. Penttinen 2017, 37). Innovatiivisuus ja luovuus ovat innovaatioteorioiden paradigman ydinelementtejä. Käytännössä inhimilliseen ja mentaaliseen näkökulmaan nojaten yksilöiden oletetaan olevan luontaisesti kehittymishakuisia (Seeck 2015, 249). Organisaation osaaminen luodaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla joko johtajakeskeisesti tai jaetun johtajuuden keinoin. Perustana toimii luottamus yksilöihin. (vrt. Penttinen 2017, 37.)

Toisaalta organisaatioiden kyvyttömyys hallita hajanaisia tehtäviä yhdessä jatkuvan kiireen kanssa on kuitenkin osoittautunut ongelmalliseksi yhtälöksi ratkaista pelkäämään transformationaalisten johtamisoppien avulla. Näin ollen innovaatioteoreetikkojen parissa on tunnustettu, että myös transaktionaalisen johtamisen elementit on huomioitava osana transformationaalista johtamista monimutkaisessa ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Seeckin (2015, 280) mukaan epävakaisissa olosuhteissa muun muassa selkeä tehtävien priorisointi ja vastuunjako sekä tarvittavien rajojen asettaminen selkeyttävät alaisten ajan- tehtävienhallintaa tukien innovatiivisuutta. Näin ollen sopivassa suhteessa hyödynnettynä transaktionaalisen johtamisen tapojen ja keinojen voidaan katsoa tukevan luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatioissa. (ks. Penttinen 2017, 37.)

Markkinarationalismi voidaan puolestaan tulkita sekä eräänlaisena tieteellisen liikkeenjohdon ja organisaatorakenneanalyttikkojen perinnön jatkajana että vaihtoehdona innovaatioteorioiden paradigmalle. Organisaation rakenteita ja henkilöstöä käsitellään systeeminä, jota muokkaamalla pyritään vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin (Peltonen 2008, 177). Transformationaalisen johtamisen ja post-sankarillisen johtajuuden myötä muutoksiin vastataan sekä oppimisen ja kehittämisen että organisaatorakenteiden madaltamisen kautta mahdollistuvan jaetun johtajuuden keinoin. Vaikka markkinarationalismissa transaktionaalisen johtamisen ulottuvuudet korostuvat, niin myös johtajuuteen ja organisaation kulttuuriin liittyvät johtamisen osa-alueet ovat osa kokonaisuutta.

Hyvinvointijohtaminen näyttäytyy markkinarationalismin vastavoimana, joka korostaa nimensä mukaisesti yksilöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Toisin kuin innovaatioteorioissa ja markkinarationalismissa, joissa organisaation menestykseen lähtökohtana on oppiminen ja kehittyminen, hyvinvointijohtamisessa organisaation menestyksen lähtökohtana pidetään työhyvinvointia ja yksilöiden terveyttä (Seeck 2015, 305–306; vrt. Laine 2013, 25). Johtamisen nelikentän kautta jäsennehtynä hyvinvointijohtamisessa korostuvat johtajuuden ja organisaation kulttuuriin osa-alueet aivan kuten innovaatioteorioiden paradigmassakin.

Innovaatioteorioiden paradigman ja markkinarationalismin sekä hyvinvointijohtamisen näkökulmien soveltaminen Puolustusvoimissa ovat läsnä sekä nykyisten henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen käsitteiden, lisääntyneen kumppanuustoiminnan että syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja toimintakyvyn konseptien kautta. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä ydintoimintoja tukevien palvelujen ja toimintojen käyttöön saanti muilta organisaatioilta nähdään menestyksen edellytyksenä. Lisäksi vaikka johtajakeskeisyys on luonteenomaista sotilasjohtamisessa, niin oma-aloitteisuus ja omatoimisuus ja sitä myötä jaettu johtajuus ja itsensä johtaminen ovat tunnistettuja hyveitä tämän päivän Puolustusvoimissa. Jännite vastuun keskittämistä ja jakamista tukevien johtamismallien välillä on siis ilmeinen, mikä asettaa omat haasteensa niiden rinnakkaiseen soveltamiseen.

Tiivistäen voidaan todeta, että vallinneista johtamisopeista tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan, organisaatorakenneanalyttikkojen ja organisaatiokulttuuriteorioiden paradigmat ovat kukin varsin selkeästi kattaneet yhden johtamisen ulottuvuuden nelikenttäajattelun kautta tulkittuna (ks. Penttinen 2017, 37). Innovaatioteorioiden paradigman sekä markkinarationalismin ja hyvinvointijohtamisen näkökulmien osalta painottuvat puolestaan joko johtajuus ja organisaation kulttuuri tai johtaminen ja organisaation rakenne, kun niitä tulkitaan johtamisen nelikentän avulla.

Menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus edellyttävät kuitenkin rinnan sekä transformationaalista ja transaktionaalista johtamista että johtajakeskeistä ja post-sankarillista johtajuutta. Tilannetekijät ja toimintaympäristö määrittävät, millainen eri ulottuvuuksien keskinäinen painotus kulloinkin on optimaalisin. Vaikka johtaminen, johtajuus, organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri voivatkin korostuessaan aika ajoin verhota muut osa-alueet alleen, muodostavat ne kuitenkin holistisen keskinäisriippuvaisen johtamiskokonaisuuden. (Huhtinen 2006c, 45–49; Maanpuolustuskorkeakoulu 2016, 16; vrt. Penttinen 2017, 37–38.)

3

OSAAMISEN JOHTAMISEN JÄSENTYMINEN ITSENSÄ JOHTAMISEN SUHTEEN

Johtamisparadigmojen ja -näkökulmien evoluutiotarkastelu viimeisimmän runsaan sadan vuoden ajalta osoitti osaamisen johtamisen olevan kiinteä osa johtamista ja johtajuutta (ks. Penttinen 2017, 39). Johtamisen ilmiöt, teoriat ja paradigmat, joita luvussa kaksi tarkasteltiin, muodostavat teoreettisen taustan ohjaten osaamisen johtamisen analysointia ja tulkintaa tässä luvussa.

Osaaminen ei ole lainkaan yksiselitteinen käsite, ja tulkinnat siitä vaihtelevat runsaasti. Täten myös tavat ja keinot osaamisen johtamiseksi ovat varsin monisäikeinen kokonaisuus. (ks. esim. Hong & Stähle 2005, 130; Hyrkäs 2009, 16; Juuti 2006a, 27; Kivinen 2008, 61; vrt. Mutanen 2008, 41.) Hong ja Stähle (2005, 130) ovatkin todenneet, että osaamisen johtamisesta käytävässä keskustelussa käsitteellinen epämääräisyys on merkittävässä roolissa. Riittävän kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen tarkastelun takaamiseksi tässä tutkimuksessa osaaminen käsitteenä ymmärretään laajasti sisältäen kompetenssin ja pätevyyden (*competence*) sekä tuntemuksen ja tiedon (*knowledge*) ulottuvuudet (vrt. esim. Hong & Stähle 2005; Hyrkäs 2009; Peltoniemi 2007; Salonen 2002; Tuomi 2002).

Osaamisen johtaminen juontaa juurensa useista tieteenaloista ja eri asioita korostavista käytännön sovelluksista. Osaamisen johtamista on käsitelty muun muassa filosofian, psykologian, organisaation ja sosiologian, talouden ja liiketoiminnan sekä teknologian näkökulmista. Lähes poikkeuksetta, riippumatta käytetystä näkökulmasta, tarkastelutasoina ovat olleet yksilö, yhteisö tai organisaatio. (Hong & Stähle 2005, 130–131, 140–141; Kivinen 2008, 61–62; Tuomi 2002, 1–9; Uotila, Viitala & Pihkala 2010, 2.) Uotilan ym. (2010, 2) mukaan huomionarvosta on kuitenkin se, että eri tarkastelutasojen yhdenaikainen hyödyntäminen on osoittautunut todelliseksi haasteeksi. Toki samalla on syytä muistaa, että osaamisen johtaminen tunnustettuna ja määriteltynä käsitteenä on varsin tuore ilmiö. Sen voidaan katsoa tulleen yleisen mielenkiinnon kohteeksi vasta 1990-luvulla.

Tässä luvussa osaamisen johtamisen monimutkaista luonnetta pyritään jäsentämään tarkastelulla, joka etenee yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasojen osaamisen kautta näiden eri tasojen osaamisen johtamiseen. Aihetta käsitellään niin siviili- kuin sotatieteiden ja viranomaisasiakirjojen näkökulmista, painopisteen ollessa sotatieteiden alalla. Puolustusvoimien osaamisen johtamisen lähikäsitteiden tunnistamisen ja jäsentämisen perustaksi valittu sotatieteellinen aineisto on esitetty liitteessä 2. Tarkastelun päämääränä on kuvata osaamisen johtaminen suhteessa itsensä johtamiseen sen lähikäsitteiden avulla Puolustusvoimissa käyttäen näkökulmana yksilö osana yhteisöä ja organisaatiota.

Täten tullaan vastaamaan ensimmäiseen kaksiosaiseen alatutkimuskysymykseen:

1. alatutkimuskysymys:

- a) Mitkä ovat osaamisen johtamisen lähikäsitteet Puolustusvoimissa?
- b) Miten osaamisen johtaminen jäsentyy itsensä johtamisen suhteen Puolustusvoimissa?

Lisäksi tämän luvun tulokset ja johtopäätökset luovat perusteita itsensä johtamisen tunnusominaisuuksien identifioinnille.

Tarkastelu on julkaistu osittain tämän tutkimusprosessin aikana laaditussa diplomityössä, jossa osaamista ja sen johtamista on käsitelty vastaavalla lähestymistavalla, mutta rajoittuen ainoastaan osaamisen johtamisen kolmeen ensimmäiseen sukupolveen ilman post-heroistista näkökulmaa sekä yleisesti että Puolustusvoimien kontekstissa (ks. Penttinen 2017). Ne johtopäätökset, jotka on jo kertaalleen vuonna 2017 julki tuotu, on erotettu teksti- ja alaviitemerkinnöin laajennetun tutkimusprosessin tuottamista uusista tutkimustuloksista tarkastelun summaavassa alaluvussa 3.4.

3.1 Osaaminen ominaisuutena ja toimintana

Osaamista on tutkittu laajasti monista eri näkökulmista (esim. Håland & Tjora 2006; Nonaka & Takeuchi 1995; Phillips & Lawrence 2012; Salonen 2002; Tsai 2016; Wisher, Sabol & Ellis 1999). Konseptina osaaminen näyttäytyy varsin monitulkintaisena, mistä osoituksena ovat osaamisesta käytetyt lukuisat termit, kuten kompetenssi, pätevyys, tuntemus, kyvyt, tiedot ja taidot (vrt. Davenport, De Long & Beers 1998; Egelid, Mattila, Mustonen, Salonen, Virolainen & Vähätiihto 2003, 36; Gold, Malhotra & Segars 2001; Heaslip 2014, 57–59; Håland & Tjora 2006; Lindberg & Rantatalo 2015; Salonen 2002, 15).

Eräs tapa lähestyä osaamisen käsitettä on tarkastella osaamista joko ominaisuuden tai toiminnallisuuden näkökulmasta (Håland & Tjora 2006, 1008–1010; Oikarinen & Pihkala 2010, 48). Ominaisuutena osaaminen näyttäytyy teoreettisten sekä käytännöllisten tietojen ja taitojen omistajuutena, siinä missä toimintana osaaminen edustaa tehtäväsidonnaista suorittamista ja käytäntöjä. Toisin sanoen ominaisuutena osaamista lähestytään rationalistisesta ja positivistisesta näkökulmasta, kun taas toimintana osaamista tarkastellaan fenomenologisesta, humanistisesta ja konstruktivistisesta näkökulmasta. Riippumatta siitä pidetäänkö osaamista ominaisuutena vai toimintana, voidaan sitä käsitellä ja jäsentää niin yksilö- kuin yhteisö- ja organisaatiotasonkin ilmiönä, kuten taulukossa 5 on esitetty. (Håland & Tjora 2006, 998, 1008–1010; Sandberg 2000, 9–12.)

Taulukko 5

Osaamisen eri ulottuvuudet

Näkökulma	Ominaisuus	Toiminnallisuus
Yksilö	Osaaminen on yksilön omaamien ominaisuuksien summa.	Osaaminen on yksilön tehtävässä suoriutumista.
Yhteisö ja organisaatio	Osaaminen on yksilöiden omaamien ominaisuuksien summa.	Osaaminen on yksilöiden yhteistoi- mintaan perustuvaa tehtävässä suo- riutumista.

(Mukaiillen Håland & Tjora 2006, 1009; ks. Penttinen 2017, 41.)

3.1.1 Osaaminen ominaisuutena

Perinteisesti yksilön osaamista on pidetty työympäristössä näyttäytyvänä ominaisuusperusteisena ilmiönä, kuten esimerkiksi jo tieteellisessä liikkeenjohdossa tehtiin 1900-luvun alussa (Oikarinen & Pihkala 2010, 48). Ominaisuutena tulkittuna osaamista on voitu kuvailla käyttämällä substantiiveja (vrt. taulukko 5), jolloin yksilöt edustavat niitä erityisomaisuuksia, joita eri alojen ammattitehtävät edellyttävät. Täten yksilöä, joka omaa tehtäväkohtaisesti sopivimman ominaisuuskokonaisuuden, on pidetty työssään parhaiten suoriutuvana työntekijänä. (Håland & Tjora 2006, 1000–1004; Loufrani-Fedida & Aldebert 2020, 6; Miranda, Orciuoli, Loia & Sampson 2017, 52; Oikarinen & Pihkala 2010, 48; Sandberg 2000, 10–11; vrt. Toiskallio & Salonen 2004, 32–33.) Ominaisuutena yksilön ammatillinen osaaminen siis määrittyy eri osakokonaisuuksien, kuten työtehtävässä vaadittavan tietämyksen, taitojen, kykyjen, motivaation, asenteiden, henkilökohtaisten piirteiden, kokemuksen, vuorovaikutustaitojen ja asiantuntijuuden, muodostaman kokonaisuuden kautta. (Sandberg 2000, 10; ks. myös Loufrani-Fedida & Aldebert 2020, 6; Miranda ym. 2017, 52; Oikarinen & Pihkala 2010, 48; vrt. Peltoniemi 2007, 73; Toiskallio & Salonen 2004, 32–33.)

Yhteisö- ja organisaatiotasolla osaamista ominaisuutena tarkasteltaessa yhdeksi keskeiseksi näkökulmaksi nousee resurssien johtamisen strategiat (Oikarinen & Pihkala 2010, 49), jolloin osaaminen nähdään sekä itse resurssina että keinona hyödyntää muita resursseja, kuten pääomaa, materiaalia, tuotantokapasiteettia tai tietotekniikkaa (Gold ym. 2001, 206–210; Medina & Medina 2015, 284–286; Prahalad & Hamel 1990, 81–82). Näin ollen organisaation tehokkuus ja suorituskky perustuu sen kykyyn hyödyntää ja käyttää eri resursseja omassa toimintaympäristössään (Hong & Ståhle 2005, 135–136; Prahalad & Hamel 1990, 89–90; Serenko 2013, 778). Esimerkiksi Grant (2010, 134–135) on kuvannut osaamisen koko organisaation läpileikkaavan kuusitasoisen hierarkiajärjestelmän avulla. Järjestelmän ylimmällä tasolla on organisaation ydinosaaminen, joka koostuu useiden toimintojen ja toimenpiteiden yhteensopivuudesta, kun taas alimmalla tasolla on yksilön osaaminen.

Koska organisaation resurssien käytettävyyden optimointi mahdollistetaan organisaation ydinkompetenssien avulla (Medina & Medina 2015, 285), on organisaation pyrittävä osana strategista suunnitteluprosessiaan ennakoimaan todennäköisiä toimintaympäristönsä muutoksia tarvittavien ydinosaamisten määrittämiseksi. Näin

tunnistetut osaamistarpeet voidaan priorisoida ja ottaa käyttöön yksilöiden ammatillisten osaamisvaatimusten eli tehtäväkohtaisesti määritettävien ominaisuuksien kautta. (Oikarinen & Pihkala 2010, 49; ks. myös Håland & Tjora 2006, 1001–1004; Peltoniemi 2007, 198, 202.)

3.1.2 Osaaminen toimintana

Toimintana ymmärrettynä osaaminen voidaan käsitteellistää käyttämällä verbejä (vrt. taulukko 5) sekä yksilö- että yhteisö- ja organisaatiotasolla. Toiminnaksi ymmärrettynä osaamisen nähdään perustuvan tekemällä oppimiseen ja oman toiminnan reflektointiin osana päivittäistä työskentelyä (Garcia-Palao, Oltra-Mestre & Coughlan 2019, 208; Halonen 2007, 133; Peltoniemi 2007, 96–97; vrt. Pekkarinen 2019, 71). Yksilötasolla se tarkoittaa toimijan ja hänen ammatillisen työtehtävänsä välisen keskinäisriippuvaisuuden korostumista (Håland & Tjora 2006, 1004–1006; Toiskallio & Salonen 2004, 32–33; vrt. Garcia-Palao ym. 2019, 208). Oikarinen ja Pihkala (2010, 50) ovatkin tuoneet esiin, että tietyssä tehtävässä tai prosessissa vaadittava osaaminen on toimijan ja hänelle määritetyn tehtävän tai prosessin muodostama kokonaisuus. Toisin sanoen osaavastakin toimijasta saattaa tulla osaamaton, jos hänen osaamisensa erotetaan suoritettavan työtehtävän tai -prosessin kontekstista. Osaaminen siis ymmärretään dynaamisena ja yhteisöllisenä prosessina, jossa työtehtävien, tilannetekijöiden ja asiayhteyksien väliset suhteet ovat oleellisessa asemassa (Håland & Tjora 2006, 1010–1011; Oikarinen & Pihkala 2010, 50; Wibowo & Hayati 2019, 245).

Osaamisen kontekstuaalinen luonne korostaa yhteisöllistä ja organisatollista toimintaa, jotka nähdään keinona tunnistaa sekä pätevät toimijat että organisaatiolle välttämätön osaaminen (Oikarinen & Pihkala 2010, 50; ks. myös Håland & Tjora 2006, 1009; vrt. Antunes & Pinheiro 2020, 141). Yhteisöllisenä ja organisatorisena toimintana ymmärrettynä osaamiseen ja sen ylläpitoon sekä kehittämiseen liittyy läheisesti oppivan organisaation käsite (Garvin 1993; Kouri 2015, 10–11; vrt. Håland & Tjora 2006, 997; Peltoniemi 2007, 95–99; Rentola 2018a, 123), jolloin osaamisen johtamisessa painottuu keskittyminen tulevaisuuteen nykyisyyden sijaan (Oikarinen & Pihkala 2010, 50; ks. myös Bass 2000, 19–20; vrt. Serenko 2013, 778).

3.2 Osaaminen Puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa osaaminen määrittyy ensisijaisesti operatiivisten vaatimusten perusteella (Peltoniemi 2001, 20; 2007, 161; Toiskallio & Salonen 2004, 35–36; vrt. Pääesikunta 2013, liite 2: 1; 2018d, liite D: 3;). Tosin osaamisen käsite on silti määritelty useilla eri tavoilla riippuen asiayhteydestä. Puolustusvoimien päivittäiseen toimintaan liittyen osaaminen on kuvattu normeissa, ja toisaalta sotatieteellisissä julkaisuissa osaamisen käsitteen määrittely painottuu sotilaspedagogiikan alalle. (ks. Penttinen 2017, 43.) Seuraavassa osaamisen käsitettä Puolustusvoimissa lähestytään sekä sotatieteellisen lähdemateriaalin että normiohjauksen kautta. Sen lisäksi, että tehtävä tarkastelu on osa osaamisen johtamisen lähikäsitteiden tunnistamista ja jäsentämistä, niin nivoutuu se myös osaksi lukuja neljä ja viisi yhtenä tunnistettuna itsensä johtamisen lähikäsitteenä Puolustusvoimissa.

3.2.1 Osaaminen sotatieteiden kentässä

Sotatieteellisessä keskustelussa osaamisen käsitelmääritys pohjaa epistemologiaan. Esimerkiksi sotilaspedagogiikan alalla Toiskallio ja Salonen (2004, 32) ovat soveltaneet Nonakan ja Takeuchin (1995, 56–90) kehittämää tiedon muodostumisen teoreettista mallia. Mallissa tieto jaetaan ulkoiseen ja ilmaistavissa olevaan eli eksplisiittiseen sekä piilevään ja hiljaiseen eli implisiittiseen tietoon. Vastaavasti myös johtamisen alalla muun muassa Hänninen (2011, 38–40, 98–105) on yleisesikuntaupseerintutkinnon diplomityössään huomionnut kyseisen Nonakan ja Takeuchin (1995, 56–90) ajatuksiin perustuvan tiedon luomisen mallin, kun hän tutki toimintaympäristön muutoksen vaikutuksia osaamiselle ja osaamisen johtamiselle 2020-luvun Puolustusvoimissa. Hänninen (2011, 98) on tunnistanut osaamisen toisiinsa sidoksissa olevat yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason ulottuvuudet inhimillisen pääoman näkökulmasta tarkasteltuna. Hännisen (2011, 98–105) mukaan Puolustusvoimien 2020-luvulla tarvitsemalla osaamisella on seuraavat keskeiset vaatimukset:

- osaamisen on oltava monialaista
- osaamista on luotava kokeilu- ja kehitystoiminnalla
- osaamisen on perustuttava sotatieteelliseen tutkimukseen.

Toiskallio ja Salonen (2004, 32) ovat tulkinneet, että oppivan organisaation, konstruktivistisen oppimisen sekä tietojohdamisen ja osaamis pohjaisen johtamisen teorioissa on paljon yhteisiä piirteitä. Lisäksi samoihin tietoteoreettisiin perusoletuksiin nojaa Puolustusvoimien vallitseva johtamisoppi eli syväjohtaminen (Nissinen 2001, 140; ks. myös Aalto 2012, 347), jossa yksilön toiminta perustuu niin sisäisiin kuin ulkoisiin tekijöihin. Näin ollen jokaisen yksilön nähdään jäsentävän ja tulkitsevan toimintaolosuhteita sekä informaatiota henkilökohtaisella tavallaan oman kokemuksensa, elämäkatsomuksensa ja persoonallisuutensa avulla (Salonen 2002, 15–16; Toiskallio & Salonen 2004, 32; ks. myös Nissinen 2001, 34–41). Tällä tavoin kognitioiden integroituminen yksilön arvoihin synnyttää neutraalin tiedon sijaan merkityksellisesti syvällisempää arvolatautunutta tietämystä ja sisäisiä ajatusmalleja, jotka puolestaan ilmenevät muille hänen käyttäytymisensä ja toimintansa kautta (Toiskallio & Salonen 2004, 32; ks. myös Nissinen 2001, 34–41; Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61).

Toisaalta latinan kielen sanasta *competentia* peräisin oleva kompetenssin käsite viittaa tietämyksen ja tehtävän keskinäisriippuvaisuuteen (Toiskallio & Salonen 2004, 32). Toiskallion ja Salosen (2004, 33) mukaan kompetenssin voidaan määrittellä olevan tietyn tehtävän suorittamiseksi tarvittavan tietämyksen sekä kykyjen ja valmiuksien muodostama holistinen kokonaisuus. Täten kompetenssi on sekä luonteeltaan että sisällöltään dynaamista. Tietämyksestä, valmiudesta ja kyvyistä rakentuvan kompetenssin riittävyttä sekä tasoa voidaan arvioida toiminnan kautta. Näin kompetenssi linkittyy suoraan toiminnan tai tehtävän laadunmäärittelyyn, kuten esimerkiksi suorituskyky- tai tieto- ja taitovaatimuksiin. (Toiskallio & Salonen 2004, 33; ks. myös Nissinen 2001, 160–162.) Toiskallio ja Salonen (2004, 33) huomauttavat, että kompetenssi ja laadunmääritys liittyvät väistämättä toisiinsa, vaikka niiden käsitteelliset sisällöt eroavat toisistaan. Laadunmääritykset ovat organisaation ja yhteisön sekä työtehtävän asettamia vaatimuksia, mutta kompetenssi ymmärretään sen sijaan yksilön

konkreettiseksi, tiettyyn toimintaan kiinnittyväksi tietämyksen sekä kykyjen ja valmiuksien muodostamaksi kokonaisuudeksi.

Toiskallio ja Salonen (2004, 33) lähestyvät osaamista määrittelemänsä kompetenssin käsitettä laajentaen. Osaaminen ei kompetenssin tavoin ole suoraan liitettävissä määrättyyn tehtävään. Sen sijaan osaaminen on kiinnitettävissä toiminnan kokonaisuuteen, jossa tavoitteena on saavuttaa sekä yksilölliset, yhteisölliset ja organisatoriset tavoitteet. Teonsanaksi muutettuna osaaminen on yhtä kuin *osata*, joka alkujaan on suomen kielessä merkinnyt osumista, tien löytämistä tai tuntemista. Tällä tavoin tarkasteltuna osaaminen siis määrittyy ratkaisun löytämisen sekä löydettyyn ratkaisuun perustuvan toiminnan kautta. Toisin sanoen osaamisen voidaan ajatella olevan sekä kyvykkyyttä toimia että toimimista, ja sitä on luonnehdittava suhteessa toiminnan kokonaisuuteen, jossa pyritään saavuttamaan sekä yksilölliset että yhteisölliset tavoitteet ja päämäärät. Näin ollen sotilaspedagogiikassa käytetyt toimintakyky ja suorituskyky ovat keskeisiä osaamisen lähikäsitteitä. (Toiskallio & Salonen 2004, 33–34.)

Niin osaamista, toimintakykyä kuin suorituskykyä yhdistää niiden kiinnittyminen toimintaympäristöön, -tilanteeseen tai -yhteisöön (Mutanen 2008, 40–41; Toiskallio & Salonen 2004, 34). Erottavana tekijänä on näkökulma, jota kautta mainitut käsitteet ensisijaisesti kiinnitetään kontekstiinsa. Toimintakyvyn ja sen organisaatiotason laajenuksen eli suorituskyvyn osalta niiden sisältämä oletus yksilöiden eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta suhteessa tilanteeseen, yhteisöön ja ympäristöön on lähtökohtana asemoinnille, kun taas osaaminen kontekstualisoidaan ennen kaikkea päämäärälähtöisesti. Näin ymmärrettynä osaaminen käsitteenä korostaa päämäärien saavuttamista, jonka mukaisesti niin yksilön, yhteisön ja organisaation kuin toimintaympäristönkin tarpeet ja vaatimukset pyritään täyttämään tilannekohtaisesti. (Toiskallio & Salonen 2004, 34.) Toiskallion ja Salosen (2004, 34) mukaan osaaminen on

– – tietämyksestä, toimintakyvystä ja välineistä käyttömahdollisuuksineen muodostuvaa kyvykkyyttä ja valmiutta selviytyä käytännön toiminnan haasteista haluttujen päämäärien saavuttamiseksi.

Toiskallion kanssa tekemänsä tarkastelun lisäksi Salonen (2002, 15–20) on myös määritellyt osaamista käsitteenä yksilöllistä ja organisatorista näkökulmaa käyttäen. Yksilötason osaamisen Salonen (2002, 18) on kuvannut olevan kyvykkyyttä sekä informaation vastaanottamiseen että sen jäsentämisen myötä muodostuneen tiedon soveltamiseen käytännön toiminnassa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen perustana oleva kyvykkyys on joko luontaista tai opittua. Organisatorisen osaamisen Salonen (2002, 20) on puolestaan mallintanut kertolaskuna, missä tulon osatekijät ovat päämäärä, motivaatio, mahdollisuudet ja taito. Tällä tavoin halutaan korostaa, että yksikään organisatorisen osaamisen osatekijä ei saisi puuttua eli kuvautua nollana esitetystä matemaattisesta mallinnuksesta. (Salonen 2002, 20).

Sotatieteellinen näkökulma osaamiseen ohjaa aihealuetta koskevaa normiohjausta Puolustusvoimissa (vrt. Nordberg 2004), tarjoten taustan osaamisen konseptin ymmärtämiselle ja tulkinnalle niin ominaisuutena kuin toimintanakin Puolustusvoimissa. Sotatieteelliset käsitelmäritellyt ovat huomattavasti kattavampia kuin normatiiviset osaamisen käsitelmäritellyt, joissa korostetaan pelkistettyä esitystapaa. Toisin

kuin tutkimustoimintaan perustuvien sotatieteellisten tarkastelujen, on päivittäistä toimintaa ja käytänteitä määrittävien normien oltava mahdollisimman yksiselitteisiä ja käytännönläheisiä. (vrt. Pääesikunta 2014b, 5–6; ks. Penttinen 2017, 47.)

3.2.2 Normiohjauksen näkökulma – osaaminen arjen rutiineissa

Puolustusvoimissa osaamisen käsitteen normiperustaisesta määrittelystä vastaa pääsääntöisesti Pääesikunnan koulutusosasto (Pääesikunta 2014d, 2, 43–45; 2021b, 5–6; vrt. Pääesikunta 2012d, 17). Koulutustoimialan ohjaama koulutusjärjestelmä sisältää osaamisen, toimintakyvyn, oppimisympäristöt ja harjoitustoiminnan (Pääesikunta 2021, 5). Lisäksi osaamisen johtamisen ja osaamisen suunnittelun näkökulmasta osaamisen normiperustaisessa määrittelyssä Pääesikunnan koulutusosaston ohella keskeisiä toimijoita ovat Pääesikunnan henkilöstöosasto ja Pääesikunnan suunnitteluosasto (Pääesikunta 2014d, 2, 14–15, 33–34, 37–38; 2015c, 10; 2021b, 6; vrt. Pääesikunta 2012d, 17).

Koulutusosaston julkaiseman normin *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien osaaminen* mukaan niin yksilöllisen, yhteisöllisen kuin organisatorisen osaamisen Puolustusvoimissa ymmärretään olevan tietoja, taitoja, asenteita ja muita henkilökohtaisia valmiuksia, joita sovelletaan käytännön toiminnassa asetettuihin päämääriin pääsemiseksi. Organisaatio- ja yhteisötason osaamisessa korostuu suorituskkyky, kun yksilötason osaamisessa puolestaan keskiössä on toimintakyky. Osaamisen kehittäminen edellyttää sekä ohjausta että yksilöiden aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta. (Pääesikunta 2021b, 6.) Normissa esitetyn käsitelmäärittelyn mukaan osaaminen on

– – *kokonaisuus, joka muodostuu yksilön tiedoista, taidoista ja asenteista sekä niiden soveltamisesta asetettujen päämäärien saavuttamiseksi* (Pääesikunta 2021b, liite 1).

Edellä esitetty osaamisen määritelmä on myös jalkautettu kaikkien niin varusmiehekuin henkilökunnan koulutukseenkin osallistuvien käyttöön vuonna 2021 julkaistun *Kouluttajan käsikirjan 2021* myötä (ks. Pääesikunta 2021a, 8, 11).

Puolustusvoimien osaaminen -normiin yhtyen myös *PVHSM KOULUTUSALA 001 - Puolustusvoimien koulutustoimialan johtaminen* -normissa Koulutusosasto on lähestynyt osaamista sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä ja organisaatiollisena ilmiönä, määritellen osaamisen olevan

– – *tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Kun organisaatio yhdistää yksilöiden osaamista, syntyy organisaation osaamista vrt. oppiva organisaatio.* (Pääesikunta 2015d, 4–5.)

Lisäksi normi erittelee osaamisen joko kriittiseksi osaamiseksi tai ydinosaamiseksi. Kriittinen osaaminen määritellään organisaatiolle välttämättömäksi, eli ilman sitä organisaatio ei voi menestyä. Ydinosaaminen on puolestaan luonteeltaan keskeistä osaamista, jonka varaan muu määrätyn alueen osaaminen perustuu. (Pääesikunta 2015d, 5.)

Yhtäältä jo vuonna 2004 osaamisen katsottiin Puolustusvoimissa käsittävän niin yksilö- kuin organisaatiotason ulottuvuudet. Koulutusosaston (Pääsikunta 2004, 9) laatimassa *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017* normissa osaamisen on määritetty olevan

– – *tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisessa on sekä yksilö- että organisaatiönäkökulma.*

Yksilötasolla osaaminen on henkilökohtaisen tietämyksen käytäntöön soveltamista, ja se pohjaa toimijan aikaisempaan kokemukseen sekä asenteisiin ja arvoihin perustuvaan tiedon tulkintaan ja jäsentelyyn. Organisaatiotasolla osaaminen koostuu yksilöiden osaamisen sekä muiden resurssien integroidusta käytöstä ja kehittämisestä. (Pääsikunta 2004, 9.)

Myös Suunnitteluosaston (Pääsikunta 2013, 10) vuonna 2013 julkaisemassa normissa *PVOHJEK-PE Suorituskyvyn käsitelmä* oli tunnistettuna osaamisen yksilökohtaiset ja organisatoriset ulottuvuudet. Asiakirjan mukaan osaamisella tarkoitettiin

– – *kyvykkyyttä soveltaa tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä soveltaa niitä käytäntöön organisaatiolle tai yksilölle asetettujen päämäärien saavuttamiseksi* (Pääsikunta 2013, 10).

Vuonna 2018 Suunnitteluosasto kuitenkin korvasi edellä mainitun asiakirjan *PVOHJEK-PE Sotilaallisen suorituskyvyn käsitelmä* -normilla, jossa osaamista ei enää määritely. Sen sijaan Suunnitteluosasto (Pääsikunta 2018d, 4–10) jäsentää asiakirjassa suorituskykykäsitettä neljän eri näkökulman kautta tarjoten viitekehyksen suorituskyvyn kohdistuvien vaatimusten määrittämiselle. *PVOHJEK-PE Sotilaallisen suorituskyvyn käsitelmä* -normissa suorituskyvyn kiteytetään *Allied (NATO) Administrative Publication* -julkaisuun perustuen olevan:

Kyky suorittaa tietty toiminta tai saavuttaa tietty vaikutus (Pääsikunta 2018d, 5).

Täten yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason osaamisen voidaan katsoa kytkeytyvän suorituskykykäsitteen konseptiin, joka mallinnetaan tarve- ja ratkaisuvaatimusten avulla (Pääsikunta 2018d, 4).

Toisaalta sekä Henkilöstöosaston (Pääsikunta 2015c, 35) laatimassa *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille* että Koulutusosaston (Pääsikunta 2020) julkaisemassa *PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat* otetaan esiin vain yksilötason osaaminen. Molempien normien mukaan osaaminen on kokonaisuus

– – *joka muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, arvoista ja asenteista sekä niiden soveltamisesta käytännössä haluttujen päämäärien saavuttamiseksi* (Pääsikunta 2015c, 35; Pääsikunta 2020, liite 1: 3).

Taulukkoon 6 kootun mukaisesti yhteenvedona edellä esitetystä voidaan todeta, että Suunnitteluosaston vastaamissa suorituskykyä käsittelevissä sekä Koulutusosaston oman toimialansa johtamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevissa normeissa on lähestytty osaamisen käsitettä niin yksilöllisestä kuin yhteisöllisestä tai organisatorisesta näkökulmasta. Sen sijaan Koulutusosaston julkaisema varusmieskoulutusta ohjaava normi ja Henkilöstöosaston vastuulla oleva henkilöstöstrategia eivät käsitelmäärityksessään korosta organisaatiotason osaamista, vaan ne lähestyvät sitä yksilöiden henkilökohtaiseen osaamiseen keskittyen. (vrt. Penttinen 2017, 44–45.)

Kuten taulukosta 6 ilmenee, niin kaikki esitetyt yksilötason osaamisen käsitelmääritykset sisältävät sekä ominaisuus- että toiminnallisuusulottuvuudet (vrt. Penttinen 2017, 45). Jokaisessa niissä ominaisuusulottuvuutta edustavat yksilön tiedot sekä taidot ja toiminnallisuutta puolestaan noiden ominaisuuksien soveltaminen päämäärien saavuttamiseksi. Sen sijaan käsitelmäärityksestä riippuen osaamista ilmentäviä lisäominaisuuksia ovat asenteet, arvot ja muut valmiudet. Lisäksi Koulutusosaston ja Suunnitteluosaston yhteisö- ja organisaatiotasot huomioivissa osaamisen käsitelmäärityksissä on yksilöllinen osaaminen määritetty sekä tavaksi että keinoksi saavuttaa niin henkilökohtaiset kuin organisaation tavoitteet ja päämäärät. Tällä tavoin normipohjaisilla määritelmillä on selvä kytkentä aiemmin kuvattuihin sotatieteellisiin näkemyksiin, ja ne liittyvät osaamisen käsitteen niin toimintakyvyn kuin syväjohtamisen -konsepteihin (ks. luku 4). Kaiken kaikkiaan voidaan tiivistää, että esiin tuodut Pääesikunnan eri osastojen normien sisältämät käsitelmääritykset jäsentävät osaamisen luonteeltaan kontekstisidonnaiseksi ominaisuudeksi sekä toiminnaksi (vrt. Penttinen 2017, 45).

Taulukko 6

Osaaminen Puolustusvoimissa normipohjaisesti määriteltynä

Käsitelmääritelmän julkaisija	Ominaisuus	Toiminnallisuus
Pääesikunta/Henkilöstöosasto 2015. <i>Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille</i>	- Tiedot ja taidot - Arvot ja asenteet	- Soveltaa käytäntöön haluttujen päämäärien mukaisesti
	- Yksilötason näkökulma osaamiseen	
Pääesikunta/Koulutusosasto 2004. <i>Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017</i>	- Tiedot ja taidot - Muut valmiudet	- Soveltaa käytäntöön haluttujen päämäärien mukaisesti
	- Osaamisessa on yksilö- ja organisaationäkökulma	
Pääesikunta/Koulutusosasto 2015. <i>PVHSM KOULUTUSALA 001 - Puolustusvoimien koulutustoimialan johtaminen</i>	- Tiedot ja taidot - Muut valmiudet	- Soveltaa käytäntöön haluttujen päämäärien mukaisesti
	- Yksilöiden osaamiset yhdistämällä syntyy organisaation osaamista	
Pääesikunta/Koulutusosasto 2020. <i>PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat</i>	- Tiedot ja taidot - Arvot ja asenteet	- Soveltaa käytäntöön haluttujen päämäärien mukaisesti
	- Yksilötason näkökulma osaamiseen	
Pääesikunta/Koulutusosasto 2021. <i>PVOHJEK-PE Puolustusvoimien osaaminen</i>	- Tiedot ja taidot - Asenteet	- Soveltaa asetettujen päämäärien mukaisesti
	- Yksilötason näkökulma osaamiseen	
Pääesikunta/Suunnitteluosasto 2013. <i>PVOHJEK-PE Suorituskyvyn käsitelmä</i>	- Tiedot ja taidot - Muut valmiudet	- Soveltaa käytäntöön organisaatiolle tai yksilölle asetettujen päämäärien mukaisesti
	- Osaamisessa on yksilö- ja organisaationäkökulma	

(Lähteet: Pääesikunta 2004, 2013, 2015c, 2015d, 2020, 2021b.)

Edellä esitettyjen sotatieteellisten ja normipohjaisten kuvausten sekä jäsenysten perusteella yksilötason osaaminen voidaan tiivistää Puolustusvoimissa tarkoittavan yksilön henkilökohtaista taitotietoa, motivaatiota, asenteita ja arvoja, jotka luovat tavoitesuuntautunutta ymmärrystä, toimintaa sekä yhteistyötä asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. (vrt. Penttinen 2017, 48.) Toisin sanoen myös itsensä johtaminen nivoutuu osaksi yksilön osaamista, jolloin itsensä johtaminen ominaisuutena näyttäytyy yksilön omaamina taitoina tai piirteinä, siinä missä toimintana se ilmentyy käyttäytymisenä tai toimintana. (vrt. Niinivaara 2019, 47.) Yhteisö- ja organisaatiotason osaaminen Puolustusvoimissa puolestaan nähdään muodostuvan integroimalla useamman yksilön osaamiset niin ominaisuuksina kuin toiminnallisuuksina toisiinsa, mikä samalla liittyy osaamisen sekä johtamisen käsitteet toisiinsa eri tasoilla yksilöstä yhteisöön ja organisaatioon (vrt. Penttinen 2017, 48).

3.3 Osaamisen johtaminen käsitteenä

Kun osaamisen käsite ymmärretään joko ominaisuuden tai toiminnan näkökulmasta (Håland & Tjora 2006, 1008–1010; ks. myös Oikarinen & Pihkala 2010, 48), niin silloin myös osaamisen johtaminen voidaan jäsentää osaamisen kahden eri ulottuvuuden kautta. Kun kyseistä jäsenystä täydennetään tukeutumalla luvussa kaksi käsiteltyihin johtamisparadigmoihin ja -näkökulmiin johtamisen nelikenttää soveltaen, on osaamisen johtaminen jaettavissa luonteeltaan joko transaktionaaliseksi tai transformationaaliseksi, joita molempia voidaan täydentää post-sankarillisen johtamisen ja johtajuuden ulottuvuuksilla.

Lähestyttäessä osaamista ominaisuutena korostuvat prosessi- ja asiakeskeinen johtaminen sekä organisaation rakenteet osaamisen johtamisessa. Luonteeltaan transaktionaalisessa johtamisessa yksilöt ja heidän osaamisensa edustavat omaisuutta, jota on arvioitava, ylläpidettävä tai kehitettävä tehokkuuden takaamiseksi (Håland & Tjora 2006, 1001–1004, 1008–1009; Sandberg 2000, 10–11, 21–22). Ominaisuusperusteiseen osaamiskäsitteeseen sitoen muun muassa Grant (2010, 183–185) sekä Oikarinen ja Pihkala (2010, 52) ovat esittäneet, että organisaation ja yksilöiden tehokkuuden optimointi tarkoittaa johtamisen nojaavan koordinoituun, standardoituun ja hierarkkiseen vuorovaikutukseen. Toisaalta post-sankarillisen johtajuuden esiin nousun myötä transaktionaalinen johtaminenkin voi saada uusia vivahteita. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yksilöiden vastuuttamista osaamisensa ylläpidosta ja kehittämisestä. (vrt. Virtaharju 2016, 13–15.)

Vastaavasti kun osaaminen ymmärretään toiminnaksi, osaamisen johtamisessa painottuvat konteksti, kontingenssi ja dynaamisuus (vrt. Håland & Tjora 2006, 1004–1009; Toiskallio & Salonen 2004, 32–34). Tästä syystä toiminta ja yhteisö tuottavat vaatimukset tarvittavalle osaamiselle. Transformationaalisisessa johtamisessa painopiste on tulevaisuudessa nykytilanteen määrittämisen asemesta (Oikarinen & Pihkala 2010, 50; ks. myös Bass 2000, 19–20). Ihmiskeskeinen johtaminen ja organisaation kulttuuri ovat jatkuvan ja yhteisöllisen kehittymisen perusta (Håland & Tjora 2006, 1004–1009; Toiskallio & Salonen 2004, 36; Wibowo & Hayati 2019, 245; Viitala 2002, 19, 201). Transformationaalinen johtaminen, jossa avoimella vuorovaikutuksella on vahva asema, luo myös mahdollisuuden post-sankarilliseen johtajuuteen liitettyjen periaatteiden soveltamiseen. Tällöin osaamisen johtamisesta tulee ainakin jossain määrin jaettua, sillä se vähentää johtajakeskeisyyttä. (vrt. Virtaharju 2016, 13–15.)

Osaamisen käsitteen joko ominaisuus- tai toimintaominaisuuden kautta tehty osaamisen johtamisen jäsentäminen transaktionaalisuutta tai transformationalisuutta korostavaksi luo hyvän viitekehyksen laajentaa tarkastelua osaamisen johtamisen eri sukupolvien kautta kuvattavaan konseptuaalisen kehitykseen (vrt. Penttinen 2017, 48–49). Sukupolvijaotteluun perustuva osaamisen johtamisen evoluution mallintaminen on varsin yleinen tapa lähestyä asiaa (esim. Castaneda ym. 2018; Hong & Ståhle 2005; Hyrkäs 2009, 83–87; Serenko 2013, Snowden 2002; Tuomi 2002; Virkkunen 2003). Tässä tutkimuksessa sitä sovelletaan johtamisparadigmoihin ja -näkökulmiin tukeutuen, mikä auttaa jäsentämään eri sukupolvien välisiä osin hyvin hienojakoisia eroja (vrt. esim. Hyrkäs 2009, 91).

3.3.1 Osaamisen johtamisen neljä sukupolvea

Osaamisen johtamisen 1990-luvulta alkanut evoluutio voidaan jäsentää kuvaamalla sen tapahtuneen neljän sukupolven kautta (Serenko 2013, 778; ks. myös Castaneda ym. 2018, 301, 307–312; vrt. Ferguson, Mchombu & Cummings 2008, 11–12; Koenig 2005). Hongin ja Stählen (2005, 140) mukaan osaamisen johtamisen kehitysprosessissa on edetty kolmivaiheisesti 1990-luvulta alkaen reilussa vuosikymmenessä tiedon varastoinnista synergian ja integraation tavoittelun kautta uuden osaamisen luomisen mahdollistamiseen. Samalla organisaatiotason osaamisen johtamisessa on alettu kiinnittää huomiota organisaatioiden väliseen osaamisen johtamiseen (Loufrani-Fedida & Aldebert 2020, 5). Kehityskulun jatkumona Serenko (2013, 778) esittää, että neljännen sukupolven myötä tieto ja osaaminen nähdään suhteellisena ilmiönä, jolloin osaamisen johtamisessa on ennen muuta kyse aineettomasta pääomasta, synergiasta ja kollektiivisesta älykkyydestä. Näin ollen Castanedan ym. (2018, 321) mukaan 2010-luvun puolivälistä alkaen inhimillisen ja teknologisen näkökulman erottelemisen sijaan osaamisen johtamisessa on keskitytty yksilöiden, teknologian ja yhteisön sekä organisaation toiminnan väliseen dynaamiseen vuorovaikutusprosessiin.

Osaamisen johtamisen kehityskulun ensivaiheet olivat varsin lyhytkestoisia. Evoluutio ensimmäisestä sukupolvesta toisen kautta kolmanteen sukupolven tapahtui käytännössä vuosikymmenessä (Castaneda ym. 2018, 301, 307–310; Hong & Stähle 2005, 131–133; Serenko 2013, 778; Snowden 2002, 100–101; Tuomi 2002, 9–10.) Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisessa ennen 1990-luvun puoltaväliä päätavoitteena oli tarjota riittävät ja faktiset tiedot päätöksentekijöille (Snowden 2002, 100; ks. myös Castaneda ym. 2018, 301; Hong & Stähle 2005, 132–133; Hyrkäs 2009, 84; Zaim, Muhammed & Tarim 2019, 24). Toisin sanoen, kuten Hong ja Stähle (2005, 133) ovat esittäneet, osaamisen johtamisessa keskityttiin tarkan ja oikean tiedon luokitteluun ja hallintaan.

Ensimmäisen sukupolven johtamisessa, jossa yksilö nähtiin tiedon ja osaamisen lähteenä korostuivat parhaat käytänteet, kokemukset ja aiemmat opit (Serenko 2013, 778; vrt. Oikarinen & Pihkala 2010, 48–49). Kaiken kaikkiaan osaamisen johtamisen voidaan sanoa olleen luonteeltaan tietotekniikkakeskeistä, keskitettyä ja hierarkkista (Hång & Stähle 2005, 133–134; Serenko 2013, 778).

Toisen sukupolven osaamisen johtaminen syntyi tarpeesta hyödyntää paremmin henkilöstövoimavaroja. Päämääränä oli tehostaa toimintoja, mikä oli jäänyt paitsioon teknologiapainotteisessa lähestymistavassa. (Castaneda ym. 2018, 300–301, 307–309; Hong & Stähle 2005, 131–134; Serenko 2013, 778; Tuomi 2002, 10; ks. myös Davenport ym. 1998, 52–54.) Tästä syystä, niin kuin Serenko (2013, 778) on tuonut esiin, tietoteknisten sovellusten merkityksen painottamisen sijaan osaamisen johtamisessa 1990-luvun jälkipuoliskolla korostettiin tilannetietoisuutta ja hiljaisen tiedon tärkeyttä.

Toisen sukupolven osaamisen johtamisessa tieto käsitteellistyiikin sosiaalisena pääomana (Oikarinen & Pihkala 2010, 50; vrt. Hyrkäs 2009, 91). Keskeisiksi elementeiksi nousivat muun muassa organisaationaalinen oppiminen ja uuden tiedon luominen esimerkiksi SECI-mallin (ks. Nonaka & Takeuchi 1995, 56–90) avulla (Castaneda ym. 2018, 301, 309; Serenko 2013, 778; Tuomi 2002, 7, 10). Organisaatioiden

osaamisen nähtiin rakentuvan yksilöiden kautta, jotka vuorovaikutuksen kautta kykenivät sekä jakamaan omaa osaamistaan että omaksumaan uutta osaamista muilta (Antunes & Pinheiro 2020, 141; vrt. Hyrkäs 2009, 91–92). Tavoitteena oli kohdata tunnistetut lähitulevaisuuden haasteet mahdollisimman menestyksekkäästi verkostoitumisen, viestinnän ja yhteistyön keinoin yksilökohtaisten ja yksittäisten kompetensien sijaan (Hong ja Stähle 2005, 132–134; Serenko 2013, 778). Castaneda ym. (2018, 301) ovatkin tiivistäneet toisen sukupolven osaamisen johtamisen edustaneen tiedon jakamista ja välittämistä varastoinnin sijaan.

Siirtyminen kolmannen sukupolven osaamiseen johtamiseen puolestaan tarkoitti etenemistä kohti monitieteellisempää lähestymistapaa (Hong ja Stähle 2005, 134). Samalla luovuttiin ihmis- ja tietotekniikkakeskeisyyden vastakkainasettelusta (Serenko 2013, 778). Uudenlaiset tietotekniset sovellukset ja verkkoviestintäympäristöt nähtiin keinoina edistää sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta sekä yksilöllistä että yhteisöllistä ja organisaationaalista tiedon konstruointia ja oppimista (Mäntymäki & Riemer 2016, 1043; vrt. Zaim ym. 2019, 25). Osaamisen johtamisessa uuden osaamisen luomiseen perustuvaa organisaation prosessien kehittämistä ja innovointia pidettiin kriittisenä menestystekijänä (Hong & Stähle 2005, 133–134, 141; Hyrkäs 2009, 91–92; Pollack ym. 2020, 925; Serenko 2013, 778; Tsai 2016, 1402–1404, 1413–1415; vrt. Castaneda ym. 2018, 308).

Kolmannen sukupolven osaamisen johtamisessa tieto nähtiin asian sijaan virtauksena, jolloin tietoa ja sitä kautta osaamista käsiteltiin kontekstuaalisena ilmiönä (Castaneda ym. 2018, 301; Serenko 2013, 778; Snowden 2002, 101). Serenkon (2013, 778) mukaan toiminnan ja tuottavuuden kehittämiseen sekä innovointiin pyrittiin muun muassa autonomian, informaalin kanssakäymisen ja itseohjautuvien sosiaalisten verkostojen keinoin. Samalla osaamisen johtamisessa alettiin kiinnittämään huomiota myös henkilöstön työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen (Kianto, Vanhala & Heilman 2016, 625–626, 631; Zhang & Venkatesh 2017, 1275). Yhteenvetona kolmannen sukupolven osaamisen johtamisessa voidaan sanoa näkökulman vaihtuneen lähitulevaisuuteen katsomisesta eettisesti hyväksyttäviin innovaatioihin ja yhteistyöhön pohjaavaan strategiseen toimintaan (Serenko 2013, 778; ks. myös Cabrilo & Dahms 2018, 627), jossa yksilö-, yhteisö- organisaatiotason osaamisen johtamisen rinnalle oli noussut organisaatioiden välisen osaamisen johtaminen (Loufrani-Fedida & Aldebert 2020, 5; vrt. Costa & Monteiro 2016, 403).

Osaamisen johtamisen neljänteen sukupolveen voidaan sanoa siirrytyn 2010-luvun puolessa välissä (Castaneda ym. 2018, 301, 311; Serenko 2013, 778). Siirtymä jatkoi kolmannen sukupolven aikana alkanutta kehityskulkua, jossa tietotekniikka nähdään ennen muuta mahdollistajana osaamisen johtamisessa, mutta erotuksena aiempaan, ilman teknisen ja inhimillisen lähestymistavan vastakkainasettelua (Castaneda ym. 2018, 321; Zhang & Venkatesh 2017, 1299–1300). Aineettoman pääoman merkitys on entisestään korostunut neljännen sukupolven osaamisen johtamisessa, jossa päämääränä on taata organisaatioille niiden tarvitsema aiempaa moniulotteisempi osaaminen (Castaneda ym. 2018, 301, 311–312; ks. myös Serenko 2013, 778). Innovatiivisuus ja dynaamisuus nähdään osaamisen johtamisessa keinoina vastata tulevaisuuden haasteisiin (Castaneda ym. 2018, 312; vrt. Cabrilo & Dahms 2018, 628; Costa & Monteiro 2016, 399). Tieto ja sitä kautta osaaminen ymmärretään suhteellisena ilmiönä, minkä takia keskiöön ovat nousseet muun muassa yhteisöllinen älykkyys

sekä konseptuaalisen uudistuksen läpikäynyt organisaationaalinen oppiminen (Castaneda ym. 2018, 301, 312; Heisig ym. 2016, 1186; Serenko 2013, 778; vrt. Qi & Chau 2018, 32–33, 50). Neljännen sukupolven osaamisen johtamisessa tavoitellaan tiedon ja osaamisen synergiavaikutusta (Serenko 2013, 778). Osaamisen johtaminen voidaankin neljännen sukupolven aikakaudella tiivistää innovaatioihin nojaavaksi ja aineettoman pääoman merkitystä korostavaksi pidemmän tähtäimen toiminnaksi (Serenko 2013, 778; ks. myös Castaneda ym. 2018, 301, 312; Heisig ym. 2016, 1186).

Eri sukupolvien kautta kuvatussa ja vaiheittain edenneessä osaamisen johtamisen evoluutiossa painopiste on siirtynyt ensin osaamisen kuvaamisesta yksilöiden mahdollistamaan organisaation oppimiseen päätyen muutoksenhaallintaan luovuuden ja jatkuvan kehittämisen avulla (Serenko 2013, 778; ks. myös Castaneda ym. 2018, 301, 307–312; vrt. Hong & Stähle 2005, 139–140). Yhteenvetona voidaankin osaamisen johtamisen kuvata siirtyneen vajaassa kolmessa vuosikymmenessä

- pysyvyydestä muutoksenhaallintaan
- nykyhetken keskittymisestä tulevaisuuden painottamiseen
- toimintoihin keskittymisestä konstruointiprosessien painottamisen kautta osaamisen moniulotteisuuden, kontekstuaalisuuden ja arvosidonnaisuuden huomioimiseen
- teknologiakeskeisyydestä sosiaalisen oppimisen kautta teknologian ja inhimillisten tekijöiden keskinäisriippuvaisuuden painottamiseen
- yksittäisten tieteenalojen opeista monitieteelliseen soveltamiseen
- erillisistä järjestelmistä systemien kautta verkostoihin
- rationalismista tulkitsevaan paradigmaan (Castaneda ym. 2018, 301, 307–312, 321; Serenko 2013, 778; vrt. Hong ja Stähle 2005, 140; Penttinen 2017, 50).

Yhtäältä voidaan myös todeta, että osaamisen johtamisen kehitysaskelissa on edetty hyödyntäen edeltäneen vaiheen oppeja ja periaatteita, kuten johtamisessa yleisestikin. Täten osaamisen johtamisen eri sukupolvien väliset erot ovatkin ensisijaisesti määritettävissä osaamisesta ja sen johtamisesta käytettyjen näkökulmien ja painotuksien kautta. (Castaneda ym. 2018, 301, 312; Hong & Stähle 2005, 140; Hyrkäs 2009, 91; Serenko 2013, 778; Snowden 2002, 111; vrt. Penttinen 2017, 51–52.) Osaamisen johtamisen kehityskulun kuvaaminen vaiheittain etenevänä prosessina entisestään alleviivaa tuota eri sukupolvien kumulatiivista ja osin limittäistä luonnetta (ks. Penttinen 2017, 52).

3.3.2 Osaamisen johtamisen käsite Puolustusvoimissa

Johtamisen yleiset periaatteet Puolustusvoimissa on määritelty Pääesikunnan suunnitteluosaston laatimassa normissa *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta*, jossa luodaan viitekehys myös osaamisen johtamiselle. (vrt. Pääesikunta 2021c, 4, 9–12, 14–18). Normin mukaan (Pääesikunta 2021c, 14) johtaminen yleisesti on

Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta. Sillä tarkoitetaan toimivallan käyttämistä tehtävän toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi annetuilla resursseilla. Johtaminen sisältää tilanneymmärryksen muodostamisen, suunnittelun, organisoinnin, toimeenpanon, arvioinnin ja päätöksenteon.

Johtaminen kuvataan perustuvan ihmisten johtamista painottavan syväjohtamisen periaatteille (Pääesikunta 2021c, 15).

Kun tarkennetaan näkökulmaa osaamisen johtamiseen, keskeisin Puolustusvoimien henkilöstön riittävän osaamisen takaamisen ohjausasiakirja on Pääesikunnan henkilöstöosaston julkaisema *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille*. Siinä on kuvattu Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen, henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn sekä koulutuksen kehittämisen periaatteet. (Pääesikunta 2015c, 10.) Lisäksi Henkilöstöosasto (Pääesikunta 2004, 9) on jo vuonna 2004 esittänyt *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017* -normissa myös viimeisimmän *Puolustusvoimien henkilöstöstrategian* linjauksien kanssa sopuissa olevan osaamisen johtamisen käsitelmäritelmän:

Osaamisen johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa puolustusvoimien organisaation ja sen henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan puolustusvoimien vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti. [Se] on toimintaa, jolla ohjataan puolustusvoimien sodan ja rauhana aikana tarvitseman osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. Johtamisella vaikutetaan ihmisten ajatteluun, asenteisiin ja toimiin niin, että nämä haluavat kehittää itseään ammatillisesti ja edistää toiminnallaan sekä osaamisellaan organisaation päämäärien saavuttamista.

Esitetyn osaamisen johtamisen määritelmän voidaan katsoa pitkälti perustuvan *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017* -normin taustamuistioon sisältyvään Peltoniemen (2004) artikkeliin, jossa hän tarkastelee Puolustusvoimien osaamisen johtamista. *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017* -normin julkaisun myötä Puolustusvoimissa käynnistyi siirtyminen kohti osaamisen johtamisen toisen sukupolven käytänteitä (vrt. Hong & Stähle 2005, 131–134; Hyrkäs 2009, 89, 91–92; Serenko 2013, 778; Tuomi 2002, 10).

Ennen 2000-luvun alkua, ensimmäisen sukupolven osaamisen johtamisen periaatteiden mukaisesti 1990-luvun puolivälistä lähtien Puolustusvoimissa alettiin soveltaamaan tulosjohtamisen ja laatujohtamisen periaatteita uudistettujen tieto- ja johtamisjärjestelmien tukemana (Berqvist 1994, 114–115, 123–127; Numminen 1996, 204–205; Vaahtolampi 2013, 162, 165; ks. myös Hartikainen 2015, 48; vrt. Huhtinen 2010, 9). Niin ikään strategisen johtamisen opeista juontuva strateginen suunnittelu otettiin virallisesti organisaation käyttöön vuosituhannen taitteessa (Laaksonen 2009, 86, 88; Ylimartimo 2011, 20–21; vrt. Huhtinen 2010, 9).

Tästä huolimatta 2000-luvun alkuvuosina tunnistettiin tarve uudelle osaamisen johtamisen reformille (Peltoniemi 2004, 44–45; vrt. Pekkarinen & Rentola 2012, 55). Strategisen suunnittelun ja silloisen henkilöstöstrategian mukaisesti Puolustusvoimien osaamisen kehittämishanke käynnistettiin vuonna 2002. Hankkeen keskeisenä päämääränä oli kehittää ja tehostaa osaamisen johtamista kokonaisvaltaisesti integroimalla se osaksi kaikkia Puolustusvoimien toimintoja ja prosesseja. (Peltoniemi 2004, 45; vrt. Salonen 2002, 7–8.)

Vuosituhanen alussa toimeenpannussa osaamisen johtamisen uudistamisessa Puolustusvoimien ajattelu- ja toimintatapoja alettiin kehittämään oppivan organisaation suuntaan. Näin ollen entistä tehokkaampi tiedonvälitys ja oppiminen sekä osaamisen lisääminen niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasolla nostettiin keskiöön. (Pelto-

niemi 2004, 45; vrt. Halonen 2002, 144–145, 154–155.) Samalla kun kehittämisohjelman myötä ydinkäsitteiksi muodostuivat osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen sekä osaamisen hallinta (Peltoniemi 2004, 45), niin vuonna 2004 käynnistettiin myös toiminnanohjauksen suunnitteluprojekti osaamisen johtamisen koordinaation menetelmien kehittämiseksi (Pääesikunta 2014c, 2).

Peltoniemi (2007) jatkoi vuosituhannen alussa aloittamaansa osaamisen johtamisen tarkastelua väitöskirjassaan *Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutokset mahdollisessa Nato-jäsenyydessä*. Samoin kuin useat muut tutkijat (esim. Hong & Stähle 2005; Hyrkäs 2009; Snowden 2002; Tuomi 2002), myös Peltoniemi (2007, 88) on tulkinnut osaamisen johtamisen olevan poikkitieteellinen ilmiö, jonka viitekehys ja käsitteet vaihtelevat riippuen sekä valitusta teoreettisesta lähestymistavasta että johtamisen toimintaympäristöstä.

Toisaalta vaikka Peltoniemen (2007, 88) mukaan osaamisen johtaminen oli jo tuolloin ollut yli kymmenen vuoden ajan yksi johtamistutkimuksen keskeisimmistä aiheista, niin yhteisesti tunnustetut käytännön sovellukset osaamisen johtamiseksi vaikuttavat puuttuvan. Peltoniemi (2007, 88) toteaaakin, että osaamisen johtamisen käsittelyä leimaa usein liiallinen teoreettisuus.

Peltoniemi (2007, 89) kiteyttää osaamisen johtamisen olevan Puolustusvoimien strategian ja vision toimeenpanoa osaamisen kehittämistoimenpiteiden muodossa. Se tarkoittaa, että osaamisen johtaminen pitää sisällään puolustusjärjestelmän ydinosaamisten määrittelyn ja kehittämisen sekä osaamistietojen hallinnoinnin.

Lisäksi Peltoniemi (2007, 89) toteaa, että yleisellä tasolla osaamisen johtamisen voidaan määrittellä olevan

– – käytännön ajattelu- ja toimintatapamalli, jonka avulla oppivan organisaation ihannetila pyritään saavuttamaan määrittelemällä, kehittämällä ja hallitsemalla organisaation ydinosaamista sekä niihin perustuen organisaation osaamisalueita ja edelleen niihin liittyviä yksilöosaamisista.

Peltoniemi (2007, 157–158) kuvasi Puolustusvoimien osaamisen johtamisen vuonna 2005 olleen kokonaisuus, joka muodostui strategisen johtamisen, operatiivisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä tulosjohtamisen systeemeistä. Peltoniemen (2007) esittämän mallinnuksen voidaan sanoa pohjaavan osaamisen johtamisen ensimmäisen ja toisen sukupolven elementteihin. Virkkunen (2003) muun muassa nosti esiin osana Puolustusvoimien osaamisen kehittämishanketta uudistetun osaamisen johtamisen konseptin mahdollisia heikkouksia juuri osaamisen johtamisen kahden ensimmäisen sukupolven ulottuvuuksiin peilaten.

Virkkusen (2003, 8) mukaan suunniteltu osaamisen johtamisen järjestelmä edustaa periaatteiltaan ennen kaikkea osaamisen johtamisen ensimmäistä sukupolvea, vaikka sillä pitäisi pystyä vastaamaan myös toisen sukupolven tunnistamiin tarpeisiin eli uuden osaamisen luomisen ja muutoksenhallinnan haasteisiin. Koulutusjärjestelmän ja henkilöstöhallinnon kehittäminen, jotka liittyvät organisaation suunnittelu- ja johtamisjärjestelmiin, eivät Virkkusen (2003, 8) näkemyksen mukaan ole ongelmaton lähestymistapa osaamisen johtamiseen dynaamisessa toimintaympäristössä. Kun

osaamisen johtamisen painopiste on sellaisessa yksilöiden kompetenssien kehittämisessä, joka voidaan toteuttaa koulutuksella ja urasuunnittelulla, ei osaamisen johtamisella kyetä vastaamaan niihin tarpeisiin, joita onnistunut osaamisen luominen ja muutoksenhallinta edellyttävät 2000-luvulla.

Virkkunen (2003, 8) esitti, että vertikaalista urasuunnittelua olisi tuettava horisontaalisella tehtäväkierrolla ja yksilöiden sitouttamisella kehittämisprojekteihin osaamisen lisäämiseksi. Osaamisen johtamisen toisen sukupolven periaatteiden mukaisesti Virkkunen (2003, 8–9) ehdotti, että Puolustusvoimien ydinosaamisalueiden määrittelyn asemesta pitäisi keskittyä osaamiseen liittyvien toimintakonseptien kuvauksiin. Tunnistetut organisaation ajattelu- ja toimintatapamallien muutokset puolestaan voitaisiin toimeenpanna yhteisöllisen oppimisen kautta. Luotaessa uutta osaamista Puolustusvoimissa osaamisen johtamisessa olisi hyödynnettävä paikallisia kokeiluhankkeita toimintamallien kehittämisessä, eikä pidättäytyä yleispätevien ratkaisujen keskitettyyn määrittämiseen.

Voidaan sanoa, että Virkkunen (2003) on tehnyt näkyväksi osaamisen kehittämishankkeeseen sisältyneen paradoksaalisen asetelman, jossa tulevaisuuden haasteisiin näytettäisiin vastattavan menneisyyden tavoilla ja keinoilla. Vaikka kritiikki on toisaalta perusteltua, niin toisaalta se osin sivuuttaa Puolustusvoimien johtamisen yhden keskeisimmän ja lakiperusteisen periaatteen; normaaliolojen toiminnan alisteisuuden poikkeusolojen toiminnalle (vrt. Laki Puolustusvoimista 551/2007 § 2). Linja-esikuntaorganisaatiomallin ja komentajakeskeisyyden noudattaminen johtamisen peruselementteinä mahdollistaa nopean päätöksenteko- ja toimeenpanokyvyn jatkuvan ylläpidon, jota tarvitaan toki jo normaalioloissa, mutta ennen muuta poikkeusoloissa. Johtamisratkaisu on lineaarinen, mutta ei kovinkaan joustava, minkä vuoksi osaamisen ylläpidossa sekä kehittämisessä myös osaamisen johtamisen ensimmäisen sukupolven tavoilla ja keinoilla on oma käyttöarvonsa uudempien näkemysten rinnalla.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017 -normin taustamuistiossa Toiskallio ja Salonen (2004, 37) ovat todenneet, että osaamisen johtamisen tulee olla osa Puolustusvoimien päivittäisiä suunnittelu- ja johtamisprosesseja. Se tarkoittaa sitä, että henkilöstön osaamisen lisäämistä sekä oppimis- ja kehittämismahdollisuuksien luomista ohjataan strategisella suunnittelulla sekä määrittelemällä organisaation visio ja toimintasuunnitelma. Tulosyksikkö- ja toimipistetasoilla osaamisen johtamisella voidaan puolestaan integroida organisaatiolliset, yhteisölliset ja yksilölliset osaamiset esimiestoiminnan ja itsearvioinnin keinoin. Tavoitteena tulee olla se, että koko organisaatiolle yhtenäisten prosessien avulla taataan strategisessa suunnittelussa tunnistettujen tarpeiden mukaisen osaamisen käytettävyys ja kehittäminen Puolustusvoimissa.

Toiskallion ja Salosen mukaan (2004, 37) osaamisen johtamisen avulla

- tunnistetaan tarvittavat organisaatio-, yhteisö- ja yksilökompetenssit
- arvioidaan olemassa olevien organisaatio-, yhteisö- ja yksilötasojen kompetenssien laatua ja kattavuutta tunnistettuihin tarpeisiin nähden
- tunnistetaan ja hyödynnetään olemassa olevaa organisaatio-, yhteisö- ja yksilötason osaamista tarvittavien kompetenssien kehittämisessä

- motivoidaan toimijoita organisaatio-, yhteisö- ja yksilötason osaamisen kehittämiseen.

Toiskallio ja Salonen (2004, 39) ovat huomauttaneet, että laadukas osaamisen johtaminen asettaa monia vaatimuksia toimijoille ja organisaatiolle. Keskeistä on kuitenkin tiedostaa, että eheä toiminnallinen osaamisen johtamisen kokonaisuus perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason oppimiseen. Toisin sanoen laadukas osaamisen johtaminen on prosessi, jossa avoimesti välitetään tietoa ja osaamista niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin.

*Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen 2004–2017 -normin taustamuistioon sisältyneen Toiskallion ja Salosen (2004) artikkelin lisäksi Salonen (2002) on tarkastellut osaamisen johtamista Puolustusvoimissa oppivan organisaation näkökulmasta diplomityössään *Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa* vuodelta 2002. Salosen (2002, 59–60) mukaan osaamisen johtamisen keskeiset osaelementit ovat*

- yhteiset arvot sekä visio ja strategia
- henkilöstö
- johtamiskulttuuri
- organisaation prosessit, rakenteet ja yhteistyöverkostot
- yksilötason kompetenssien koordinointi ja hallinta.

Salonen (2002, 80) korostaa toimintatapoihin ja prosesseihin keskittymisen sijaan oikeiden asioiden tekemiseen keskittymistä. Osaamisen johtamisessa edellä mainittujen osaelementtien avulla kuvattuna se tarkoittaa, että kokonaisuus perustuu organisaation arvoihin ja visioon, jotka on määritelty huomioiden Puolustusvoimien sen hetkinen tilanne sekä käytössä olevat aineelliset ja aineettomat resurssit. Arvojen ja vision avulla puolestaan tunnistetaan organisaation olemassa olevat ja vaadittavat uudet ydinosaamiset sekä määritetään strategia tapoineen ja keinoineen, joilla vision mukaiseen loppuasetelmaan pyritään. Osaamisen johtamisen toimeenpanoa tuetaan sekä koordinoitulla ja avoimella viestinnällä että systemaattisella organisaatorakenteen ja -kulttuurin kehittämistoiminnalla. (Salonen 2002, 60.) Salonen (2002, 60–61) mukaan tällainen vaiheittainen ja kaikki organisaatiotasot läpileikkaava prosessi on edellytys onnistuneelle yksilötason kompetenssien koordinoinnille ja hallinnalle. Strategiseen suunnitteluun pohjautuvien tavoitteiden saavuttamiseksi osaamisen johtamisen Puolustusvoimissa pitäisi perustua tulosjohtamisen ja laatujohtamisen soveltamiseen syväjohtamisen menetelmin. Näin ollen Puolustusvoimien osaamisen johtamisessa korostuisivat toiminnan tehokkuus, laatu ja vaikuttavuus.

Puolustusvoimien kyvykkyys hyödyntää organisaation yksilöiden osaamista on siis keskeinen osa osaamisen johtamista (Salonen 2002, 80; vrt. Laitonen, Mustonen & Vähätitto 2003, 143; Pekkarinen & Rentola 2012, 56). Salosen mukaan (2002, 60, 80) inhimillisten resurssien optimaalinen hyödyntäminen edellyttää sitä, että osaamisen johtaminen perustuu avoimeen ja vuorovaikutukselliseen organisaatiokulttuuriin, jonka tukemana tietotekniset sovellukset mahdollistavat moniulotteisten verkostojen luomisen ja organisaation toiminnan tehostamisen. Teknologian suomat mahdollisuudet jäävät kuitenkin helposti käyttämättä ilman oikeanlaista organisaatiokulttuuria ja johtajuutta (Nissinen 2001, 218; vrt. Davenport ym. 1998, 52; Pääesikunta 2016b,

liite 1: 1–2; 2016c, 4–6; 2019a, 2–4), mikä asettaa vaatimuksia Puolustusvoimien johtamistoiminnalle ja -kulttuurille. Lisäksi on hyvä muistaa, kuten Salonen (2002, 80) tuo esiin, että henkilöstön osaamisen kokonaisvaltainen käyttöön saaminen vaatii yksilöiden toimintakyvyn jokaisen neljän ulottuvuuden eli fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen osa-alueen holistista huomioon ottamista (vrt. Toiskallio 2009b, 49–50).

Kaiken kaikkiaan Salonen (2002, 86) kiteyttää, että motivoituneet ja kehityshaluiset yksilöt ovat Puolustusvoimien menestyksen tae muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen johtamisen tulee siis perustua yksilöiden mahdollisuuksiin kehittää sekä itseään että yhteisö- ja organisaatiota. Tällainen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että yhteisten arvojen ja vision avulla osaamisen johtamista leimaa yksilöiden osaamisen ja toimintakyvyn sekä organisaation suorituskyvyn kehittämisen itseohjautuvuus. Pohjimmiltaan juuri osaava ja sitoutunut henkilöstö on se voimavara, joka luo Puolustusvoimille edellytykset saavuttaa strategiset tavoitteensa ja päämääränsä.

Edellä esitetyssä niin Toiskallion ja Salosen (2004) laatimassa artikkelissa kuin Salosen diplomityössä (2002) osaamisen johtaminen on mallinnettu jäsentäen osaamista sekä ominaisuutena että toimintana. Niissä molemmissa kuvataankin suhteellisen suoraviivaisesti tavoiteltavaa tapaa toimia ja tehdä asioita Puolustusvoimien osaamisen johtamisen perustaksi, joka normin kaltaisesti ilmentää optimaalista tilannetta, ei välttämättä reaalista toteutumista.

Toiskallion ja Salosen (2004) sekä Salosen (2002) esittämissä osaamisen johtamisen mallinuksissa yksilöiden osaamista kehitetään joko olemassa olevana ominaisuutena tai suoritettavana toimintana organisaation tarpeiden mukaisesti päämääränä organisaation oppiminen. Organisaation suorituskyvyn nähdään syntyvän yksilöiden osaamisen ylläpidon ja kehittämisen kautta. Itsensä johtamisen kannalta keskiöön nousee prosessin aitous yksilön näkökulmasta eli se, jäävätkö osaamistavoitteet vain ulkoapäin käsketyiksi vai koetaanko ne henkilökohtaisesti tavoittelemisen arvoisina päämäärinä (vrt. esim. Manz 2015, 138). Tähän itsensä johtamisen aitouteen liittyen huomionarvoista on se, että syväjohtamisen mallin periaatteet ovat varsin vaikeasti liitettävissä tiettyihin mekaanisiin johtamisprosesseihin. Sen sijaan syväjohtaminen kiinnittyy ennen muuta organisaation kulttuuriin (Salonen 2002, 61; ks. myös Halonen 2007, 151–152), ja kuten Nissinen (2007, 338–340) on todennut, yksilötasolla osana osaamisen johtamista syväjohtaminen lisää tehokkuutta mahdollistaen organisaation toimintojen kehittämisen pedagogisen johtamisen avulla.

Puolustusvoimat 2020 – Huippuosajia Huippuorganisaatiossa -diplomityössään Hänninen (2011) on tarkastellut osaamisen johtamista ja sen tulevaisuutta Puolustusvoimissa osaamispääoman näkökulmasta. Hänninen (2011, 43) näkee, että esimerkiksi Salosen (2002) ja Pääesikunnan (2004) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017* -normin esittämät näkemykset osaamisen johtamisesta vaativat laajentamista määrittettäessä Puolustusvoimien osaamisen johtamista 2020-luvulla. Inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta koostuvan osaamispääoman johtaminen edellyttää Puolustusvoimilta sekä strategista ketteryyttä että pysyvyyttä (Hänninen 2011, 51, 56). Hännisen (2011, 54) mukaan Puolustusvoimien osaamisen johtamisella on mahdollista tukea innovatiivisuutta, kun sitoutunut oma

henkilöstö ymmärretään voimavarana ja Puolustusvoimien osallisuus muuhun yhteiskuntaan varmistetaan sidosryhmien kautta.

Kolmeksi keskeisimmäksi osaamisen johtamisen määrittäväksi kehitystrendiksi Hänninen (2011, 62) on tunnistanut globaalin toimintaympäristön, tieteen ja teknologian kehittymisen sekä muutossyklin nopeutumisen. Globaalin toimintaympäristön muutos sekä tieteen ja teknologian kehittyminen korostavat osaamisen johtamisessa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla avointa vuorovaikutusta ja verkostoitumista digitalisaatiota hyödyntäen sekä ydinosaamisen ja yhteistyön kautta saatavan osaamisen tunnistamista (Hänninen 2011, 73–75, 83–85). Muutossyklin nopeutumisen haasteisiin vastaamiseksi osaamisen johtamisella on kyettävä motivoimaan henkilöstöä, hyödyntämään muiden organisaatioiden osaamista sekä tukemaan muutoksiin sopeutumista niin organisaation kulttuurin kuin rakenteiden kautta (Hänninen 2011, 91–92).

Hännisen (2011, 92) mukaan osaamispääoman avulla osaamisen johtamista voidaan lähestyä riittävän laajalla näkökulmalla. Pelkän osaamisen lisäksi osaamispääomassa huomioidaan organisaation rakenne ja kulttuuri sekä verkostot osana osaamisen johtamista. Kun Puolustusvoimien osaamisen johtamisen päämääräksi määritellään 2020-luvulla huippuosaajat huippuorganisaatioissa, on osaamisen johtaminen mahdollista mallintaa osaamispääoman osatekijöiden kautta seuraavasti:

- Inhimillisellä pääomalla on edistettävä kollektiivista sitoutumista, missä tavoitteena on osaaminen.
- Suhdepääomalla on edistettävä strategista herkkyyttä, missä tavoitteena on verkostoituminen ja yhteistyökykyisyys.
- Rakennepääomalla on edistettävä resurssien liikkuvuutta, missä tavoitteena on joustavuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Hänninen 2011, 118–119.)

Hänninen (2011, 119, 121) on tiivistänyt, että 2020-luvulla Puolustusvoimien osaamisen johtamisen olisi oltava ketterää, mutta silti vakaata. Ideoinnista, innovoinnista, tutkimuksesta ja kokeilutoiminnasta sekä niihin perustuvasta päätöksenteosta rakentuvan osaamisen johtamisen keskiössä olisi henkilöstö.

Voidaan todeta, että edellä kuvatussa osaamisen johtaminen kietoutuu luovuuteen ja innovointitoimintaan, joiden käytäntöön saattaminen hierarkkisessa sotilasorganisaatioissa ei ole kovinkaan helppoa. Toisaalta, kuten esimerkiksi Seeck (2015, 280) on tuonut esiin, niin innovaatioteorioihin perustuvassa johtamisessa myös transaktionaalisilla johtamistavoilla ja -keinoilla on oma paikkansa. Edelleen muun muassa Ghsoh (2015, 1140–1141) on osoittanut itsensä johtamisen olevan merkittävä yksilöiden luovuutta tuottava johtamisen ja johtajuuden osa-alue, vaikka organisaation luova ilmapiiri ei vastavuoroisesti tuekaan itsensä johtamista. Itsensä johtamisen avulla voidaan siis lisätä innovointia ja luovuutta organisaatioissa, mutta innovointiin kannustavalla organisaatiokulttuurilla ei merkittävästi kyetä edistämään yksilöiden itsensä johtamisen valmiuksia. Näin ollen Hännisen (2011) esittämien näkemysten mukaisessa Puolustusvoimien osaamisen johtamisessa korostuisivat henkilöstön itsensä johtamisen taidot, joilla voidaan luoda valmiuksia ideoinnille, innovoinnille, tutkimukselle ja kokeilutoiminnalle sekä mahdollistaa niihin perustuva päätöksenteo.

Kokonaisuudessaan niin normiohjauksellista kuin sotatieteellistä näkökulmaa hyödyntäneen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että osaamisen johtamista kehitettiin Puolustusvoimissa systemaattisesti 2000-luvun alussa *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen 2004–2017* -normin ja sen taustamuistion sekä siihen liittyvien tutkimusten (Peltoniemi 2007; Salonen 2002) hengessä. Kehityskulun jatkumona vuosina 2012–2015 toteutetun koko organisaation läpileikkaavan ja valtakunnallisen sekä rakenteellisen että toiminnallisen puolustusvoimauudistuksen (Pääesikunta 2012b, 7; 2015g, 6–7) myötä myös osaamisen johtamisessa omaksuttiin uusia suuntaviivoja. Osaamisen johtamisen liittyviä käytäntöjä päivitettiin muun muassa julkaisemalla uusi *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille* (Pääesikunta 2015c) sekä *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus* -normi (Pääesikunta 2015f). Lisäksi samaan aikaan normiohjaustoimien kanssa muiden organisaatioiden kanssa tehtävän yhteistoiminnan määrää lisättiin merkittävästi 2010-luvulla (ks. esim. Puolustusministeriö 2016, 1–4; Pääesikunta 2012c, 5–6, 8–9).

Puolustusvoimauudistuksen jälkeen johtamisen normiperusteinen kehittäminen jatkui vuonna 2017 julkaistulla *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta* -normilla (Pääesikunta 2017). Käytännössä kyseinen Pääesikunnan suunnitteluosaston laatima normi integroi *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015*, *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus* - sekä *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien prosessiohjaus* -normit, jolla saatiin yhtenäistettyä johtamisen, ohjauksen ja toiminnan käsitteistöä Puolustusvoimissa osana johtamisen uudistamiseen tähtäävä kokonaisvaltaista prosessia (Pääesikunta 2017; ks. myös 2016a, 2016b). Puolustusvoimien toiminnan entistä yhtenäisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi vuoden 2017 normi päivitettiin Suunnitteluosaston toimesta vuonna 2021 (Pääesikunta 2021c, 4).

Näin ollen normiohjauksen perusteella, jota tukee myös muu julkaisutoiminta (ks. esim. Pääesikunta 2021a, 2022), voidaan Puolustusvoimien johtamisen kehittämisen 2020-luvun taitteessa tulkita olevan keskittymässä laaja-alaiseen tutkimukseen nojaten sekä tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet huomioiden muun muassa seuraaviin elementteihin:

- digitalisaatio
- osaaminen
- johtaminen ja johtajuus
- organisaatiokulttuurin muutos (Pääesikunta 2015c, 5–8, 32–34; 2016b, liite 1: 32–34; 2016c, 4–6; 2019a, 2–4; vrt. Penttinen 2017, 58).

Edellä kuvattu osaamisen johtamisen kehityskulku Puolustusvoimissa on koottu taulukkoon 7 osaamisen johtamisen eri sukupolvien avulla jäseneltynä. Kuten taulukosta 7 käy ilmi, niin viimeisen reilun parin vuosikymmenen aikana Puolustusvoimien osaamisen johtaminen näyttää kehittyneen seuraten yleisiä osaamisen johtamisen eri sukupolvien pääsuuntauksia. Tosin julkishallinnollisena ja suurena, mutta ennen kaikkea sotilasorganisaationa, uusimpien oppien ja periaatteiden toimeenpano on tapahtunut pienellä viiveellä ja harkiten verrattuna moneen muuhun organisaatioon (vrt. Pääesikunta 2016b, liite 1: 24–33; Serenko 2013, 778; Virkkunen 2003, 9).

Puolustusvoimissa osaamisen johtamista on kehitetty linja-esikunta-organisaatiomallin ja komentajakeskeisen johtamisen muodostamaan viitekehykseen nojaten,

mikä on kannustanut korostamaan osaamisen johtamista, jossa osaamista pidetään yksilöiden, yhteisön ja organisaation ominaisuutena. Henkilöstöjohtamisen kytke- mistä osaksi tulosjohtamista voidaan kuitenkin pitää ensimmäisenä selkeänä askelee- na kohti osaamisen johtamista yksilöiden, yhteisön ja organisaation toimintana. 2000-luvun aikana syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja oppivan organisaation kautta niin muutosjohtamiseen ja verkostoitumiseen kuin toimintakyvyn, syväjohta- misen- ja pedagogisen johtamisen konseptien osittaiseen integraatioon edeten on transformationaalinen johtaminen sekä myös jaettu johtaminen tietyissä konteksteis- sa omaksuttu osaksi nykyistä Puolustusvoimien osaamisen johtamista.

Taulukko 7

Osaamisen johtamisen evoluutio Puolustusvoimissa

Aikakausi ja asema	Kehityksen pääelementit ja sovelletut menetelmät
1. sukupolvi: hallitseva ~ 1995–2005, täydentävä ~ 2005–	a) Laatujohtamisen, tulosjohtamisen ja henkilöstöhallinnon periaatteiden käyttöönotto tuettuna uudistetulla tietojärjestelmällä b) Strategisen suunnittelun käyttöönotto c) Operatiivinen suunnittelu- ja johtaminen liitetään osaksi uudistettua osaa- misen johtamisen kokonaisjärjestelmää
2. sukupolvi: täydentävä ~ 1995–2005, hallitseva ~ 2005–2015	a) Oppivan organisaation, syväjohtamisen ja toimintakyvyn periaatteiden käyttöönotto b) Ihmisten ja asioiden johtamisen integrointi tietojärjestelmien avulla
3. sukupolvi: täydentävä ~ 2005–2015, hallitseva ~ 2015–	a) Pedagogisen johtamisen periaatteiden vakiinnuttaminen ja osittainen in- tegrointi syväjohtamisen sekä toimintakyvyn kanssa b) Yhteistyön ja yhteistyökumppaneiden välisen verkostoitumisen lisääminen tavoitteena sekä organisatorinen oppiminen ja innovatiiviset ratkaisut muu- tostien hallinnassa että vaihtoehtoisten menetelmien soveltaminen kriittisen tai ydinosaamisen luomiseksi
4. sukupolvi: täydentävä ~ 2015–	a) Digitalisaation hyödyntäminen b) Syväjohtamisen, toimintakyvyn ja pedagogisen johtamisen integraation syventyminen jaetun johtajuuden kautta

(Vrt. Penttinen 2017, 58.)

3.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Osaamisen johtamisen tarkastelu osoitti, että osaamisen ulottuvuudet – niin ominai- suus kuin toiminta sekä yksilön että yhteisön ja organisaation näkökulmasta – ovat usein jossain määrin toisiinsa limittyneitä ja keskinäisriippuvaisia. Yhtäältä voidaan kuitenkin todeta yksilöiden olevan merkittävässä roolissa osaamisen johtamisen pro- sesseissa. (ks. Penttinen 2017, 59.) Lukuisat tutkijat (esim. Hong & Stähle 2005; Kouri 2015; Peltoniemi 2007; Salonen 2002; Snowden 2002; Toiskallio & Salonen 2004; Tuomi 2002) ovat tuoneet esiin, että organisaatioiden osaaminen pohjaa suu- rassa määrin yksilöihin. Täten Puolustusvoimissa on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa itsensä johtamista koskien, että yksilöiden osaamisen ylläpito ja kehittäminen voi- daan katsoa olevan osaamisen johtamisen ytimessä. (ks. Penttinen 2017, 59.) Lisäksi osaaminen ominaisuutena tai toimintana ovat usein keskenään sidoksissa ja aina

kognitiivisiin prosesseihin perustuvia piirteitä tai toimintoja (Toiskallio & Salonen 2004, 32–34; ks. myös Hong & Stähle 2005, 130, 136; Penttinen 2017, 59). Näin ollen on perusteltua tutkia osaamisen johtamista huomioiden rinnan osaamisen ominaisuudelliset ja toiminnalliset ulottuvuudet (ks. Penttinen 2017, 59).

Tiedon, kompetenssin ja tietämyksen käsitteet sisältävän osaamisen näkökulmasta tietotekniikan kehityksen voidaan sanoa sekä antaneen alkusysäyksen että ohjanneen osaamisen johtamisen käsitteellistä kehitystä. Tuon luonteeltaan kumulatiivisen ja vaiheiltaan osin limittäisen kehityskulun aikana tietotekniikka on alettu ymmärtämään välineen sijaan ensin menetelmänä ja sittemmin mahdollistajana osaamisen johtamisessa sekä yleisesti että Puolustusvoimissa. Suunnitelmallisesta kehittämisestä, oppimisesta ja uuden osaamisen hyödyntämisestä vaikuttaakin tulleen erottamattoman osa nykyorganisaatioiden toimintoja ja rakenteita (ks. Penttinen 2017, 52, 59.) Käytännössä osaamisen edistämisen ja oppimisen prosesseja pyritään valvomaan ja ohjaamaan koko organisaatorakenteen läpileikkaavasti huomioiden myös yhteistointitahot, jolloin vuorovaikutus ja yksilöiden keskinäinen yhteistyö muodostavat perustan niin yksilölliselle kuin yhteisölliselle ja organisatoriselle kehittymiselle (vrt. Penttinen 2017, 59).

Koskien tutkimuksen **1. alatutkimuskysymystä:**

- Mitkä ovat osaamisen johtamisen lähikäsitteet Puolustusvoimissa?
- Miten osaamisen johtaminen jäsentyy itsensä johtamisen suhteen Puolustusvoimissa?

Tähän tutkimukseen valittujen Puolustusvoimien osaamista ja osaamisen johtamista käsittelevien normien ja sotatieteellisten lähteiden esittämien käsitelmäritelmien ja jäsenysten perusteella osaamisen johtamisen lähikäsitteet Puolustusvoimissa voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, jotka ovat osaamiseen liittyvät käsitteet ja johtamiseen liittyvät käsitteet (ks. Penttinen 2017, 59).¹⁵

Näin ollen tukeutuen johtamisen paradigmoihin perustuvaan teoreettiseen taustaan johtamisen nelikenttämallinnuksen avulla osaaminen kytkeytyy johtamista edustaviin lähikäsitteisiin yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasojen kautta. Johtamisen lähikäsitteet puolestaan jäsentyvät johtamisen, organisaatorakenteen, johtajuuden ja organisaatiokulttuurin kautta joko transaktionaalista tai transformationaalista ulottuvuutta edustaviin osakokonaisuuksiin. (vrt. Penttinen 2017, 59.)

1. Osaamiseen liittyvät lähikäsitteet ovat
 - a. Toimintakyky, joka edustaa yksilötasoa osaamisen johtamisessa.
 - b. Suorituskyky, joka edustaa yhteisö- ja organisaatiotasoa osaamisen johtamisessa (ks. Penttinen 2017, 59.)
2. Johtamiseen liittyvät keskeiset lähikäsitteet voidaan edelleen jakaa kahteen alakategoriaan johtamisparadigmoista periytyvien johtamisoppien mukaisesti johtamisen nelikenttää soveltaen.

¹⁵ Pääluokat yhtyvät aiemmin raportoituun tulkintaan, mutta johtamiseen liittyviä lähikäsiteloukkia on selkiytetty. Samalla johtamiseen liittyvien lähikäsiteloukkien sisäistä jäsenystä on tarkennettu ja syvennetty tutkimusprosessin edetessä (vrt. Penttinen 2017, 59.)

- a. Johtaminen ja organisaation rakenne muodostavat transaktionaaliuutta korostavien tieteellisen liikkeenjohdon, organisaatiorakenneanalyttikojen ja markkinarationalismin paradigmoista kumpuavien johtamis- ja johtajuusoppien kokonaisuuden.

Johtamista ja organisaation rakennetta korostavia johtamisoppeja edustavat niin Puolustusvoimien poikkeusolojen pääjohtamismalli eli operatiivinen johtaminen kuin Puolustusvoimien normaaliolojen pääjohtamismallina sovellettava tulosjohtaminen sekä siihen liitetyt strateginen suunnittelu ja toiminnanohjaus. Linja-esikuntaorganisaatiomalliin ja komentajakeskeisyyteen perustuen operatiivisessa johtamisessa korostuvat selkeä vastuunjako sekä päätöksenteon ja toimeenpanon nopeus. Tulosjohtamisessa puolestaan tulosityksiköperusteisesti linja-esikuntarakennemalliin ja komentajakeskeisyyteen nojaten korostuvat tulosten saavuttaminen tulostavoitteiden määrittämisen kautta. Strategisen suunnittelun ja toiminnanohjauksen avulla resurssit pyritään suuntamaan kustannustehokkaasti olennaiseen toimintaan.

Johtamisen ja organisaation rakenteen yhteen sitovana elementtinä voidaan pitää niitä markkinarationalismin paradigmasta kumpuavia muutosjohtamisen oppeja, joissa korostetaan sekä matalien organisaatiorakenteiden hyödyntämistä että ydintoimintoihin keskittymistä. Lisäksi markkinarationalismiin liittyy post-sankarilliseen johtajuuteen viittaava ajatus yksilöiden vastuusta ja velvollisuudesta oman osaamisensa huolehtimisesta.

- b. Johtajuus ja organisaation kulttuuri muodostavat transformationaalisuutta korostavien ihmissuhdekoulukunnan, organisaatiokulttuuriteorioiden, innovaatioteorioiden ja hyvinvointijohtamisen paradigmoista kumpuavien johtamis- ja johtajuusoppien kokonaisuuden.

Johtajuutta ja organisaation kulttuuria korostavia johtamisoppeja ja -konsepteja Puolustusvoimissa edustavat sekä toiminnan ohjaamiseen erityisesti liittyvät henkilöstöjohtaminen ja laatujohtaminen että toimijoiden johtamiseen erityisesti liittyvät syväjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja oppiva organisaatio. Puolustusvoimien henkilöstöjohtaminen toteutetaan henkilöstövoimavarojen suunnitteluna ja johtamisena osana tulosjohtamista. Laatujohtaminen puolestaan kytketään niin toiminnanohjauksen avulla toteutettavaan laadunhallintaan kuin lautoimintaan, jossa itsearviointiprosessien kautta tähdätään toiminnan kehittämiseen. Ihmisten johtamiseen liittyen syväjohtaminen, jossa sovelletaan transformationaalista johtamista syväoppimiseen ja suomalaiskansallisen kulttuurin kiinnitettynä, on Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen sekä varusmiesten johtaja- ja koulutajakoulutuksen perusta. Syväjohtamisen soveltamisessa johtajuuden ja osaamisen kehittämiseksi hyödynnetään pedagogisen johtamisen ja oppivan organisaation konsepteja.

Johtajuuden ja organisaation kulttuurin yhteen sitovana elementtinä voidaan pitää niitä innovaatioteorioista ja hyvinvointijohtamisesta juontuvia johtamisoppeja, joissa korostetaan sekä henkilöstön hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja jaettava johtajuutta post-sankarillisen johtajuusnäkökulman mukaisesti että

muiden organisaatioiden osaamisen hyödyntämistä kumppanuustoiminnan kautta.

Eri johtamis- ja johtajuusopit eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä kokonaisuuksia, vaan toisiaan tukevia elementtejä. Luvussa 2 taulukossa 4 esitettyyn jäsenyykseen johtamisparadigmojen ilmentymisestä Puolustusvoimien johtamisessa sekä tässä luvussa olevaan taulukossa 7 kuvattuun Puolustusvoimien osaamisen johtamisen kehityskulkuun pohjaten edellä esitetyn perusteella ja tunnistettuihin lähikäsitteisiin tukeutuen on taulukkoon 8 koottu yhteenveto osaamisen johtamisen ilmentymisestä Puolustusvoimissa johtamisparadigmojen kautta tulkittuna.

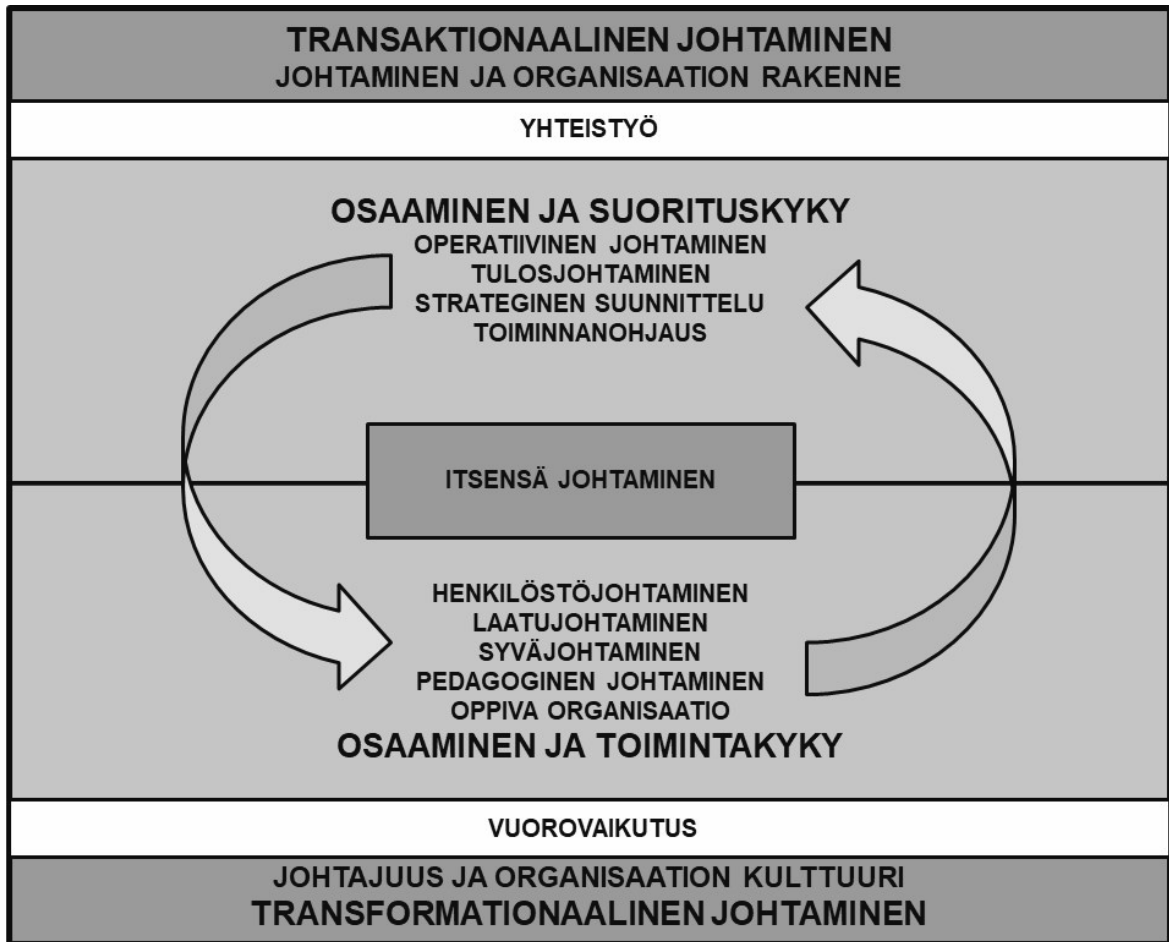
Taulukko 8

Johtamisparadigmat Puolustusvoimien osaamisen johtamisessa

Johtamisparadigma ja sen sovellukset Puolustusvoimien johtamisessa	Johtamisparadigman sovellusten ilmentyminen Puolustusvoimien osaamisen johtamisessa
<p>Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) Byrokraatia, linjaesikuntaorganisaatio, aselaji- ja toimialaohjaus, sotakokemukset ja operatiivinen johtaminen sekä projekti- ja matriisiorganisaatiomallit</p> <p>Ihmissuhdekoulukunta Henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen osana tulosjohtamista</p> <p>Organisaatioanalyttikot Tulosjohtaminen, tulosyksikköorganisaatiomalli, tavoite- ja tilannejohtaminen sekä strateginen suunnittelu</p> <p>Organisaatiokulttuuriteoriat Laatujohtaminen</p>	<p>Osaamisen johtamisen 1. sukupolvi</p> <p>a) Laatujohtamisen, tulosjohtamisen ja henkilöstöhallinnon periaatteiden käyttöönotto tuettuna uudistetulla tietojärjestelmällä</p> <p>b) Strategisen suunnittelun käyttöönotto</p> <p>c) Operatiivinen suunnittelu ja johtaminen liitetään osaksi uudistettua osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmää</p>
<p>Organisaatiokulttuuriteoriat Syväjohtaminen sekä oppiva organisaatio ja pedagoginen johtaminen</p>	<p>Osaamisen johtamisen 2. sukupolvi</p> <p>a) Oppivan organisaation, syväjohtamisen ja toimintakyvyn periaatteiden käyttöönotto</p> <p>b) Ihmisten ja asioiden johtamisen integrointi tietojärjestelmien avulla</p>
<p>Innovaatioteoriat, markkinarationalismi ja hyvinvointijohtaminen Muutosjohtaminen ja verkostoituminen sekä syväjohtamisen, toimintakyvyn ja pedagogisen johtamisen osittainen integraatio</p>	<p>Osaamisen johtamisen 3. sukupolvi</p> <p>a) Pedagogisen johtamisen periaatteiden vakiinnuttaminen ja osittainen integrointi syväjohtamisen sekä toimintakyvyn kanssa</p> <p>b) Yhteistyön ja yhteistyökumppaneiden välisen verkostoitumisen lisääminen tavoitteena sekä organisatorinen oppiminen ja innovatiiviset ratkaisut muutosten hallinnassa että vaihtoehtoisten menetelmien soveltaminen kriittisen tai ydinosaamisen luomiseksi</p>
<p>Innovaatioteoriat, markkinarationalismi ja hyvinvointijohtaminen Syväjohtamisen, toimintakyvyn ja pedagogisen johtamisen integraation syveneminen, jaettu johtajuus sekä toiminnan ja johtamisen tehostaminen digitalisaation hyödyntäminen</p>	<p>Osaamisen johtamisen 4. sukupolvi</p> <p>a) Syväjohtamisen, toimintakyvyn ja pedagogisen johtamisen integraation syventäminen jaetun johtajuuden kautta</p> <p>b) Toiminnan ja johtamisen tehostaminen digitalisaation avulla</p>

Tunnistettujen osaamiseen ja johtamiseen jakautuvien Puolustusvoimien osaamisen johtamisen lähikäsitteiden avulla voidaan taulukon 8 avulla osaamisen johtaminen Puolustusvoimissa jäsentää itsensä johtamisen suhteen kuviossa 5 esitetyllä tavalla. Jäsennyksen avulla on mahdollista kuvata osaamisen johtamisen lähikäsitteiden välisiä suhteita jakamalla ne itsensä johtamisen näkökulmasta kahteen kategoriaan, jotka ovat johtaminen ja organisaation rakenne sekä johtajuus ja organisaation kulttuuri. Kahtiajako muodostaa tutkimusasetelmaan (ks. kuvio 3) nojaavan lähestymiskulman itsensä johtamisen käsitteen määrittämiselle Puolustusvoimissa.

Kuvion 5 mukaisesti johtamista ja organisaation rakennetta edustavat johtamisen alaiset lähikäsitteet liittyvät ennen kaikkea yhteisölliseen ja organisaatiolliseen osaamiseen ja suorituskyykyyn, siinä missä johtajuutta ja organisaation kulttuuria edustavat johtamisen alaiset lähikäsitteet vastaavasti liittyvät ennen kaikkea yksilölliseen osaamiseen ja toimintakykyyn. Johtamiseen liittyvistä alakäsitteistä operatiivisen johtamisen päätarkoitus on olemassa olevan osaamisen käyttäminen, kun muut osaelementit painottuvat oppimisen mahdollistamiseen ja osaamisen kehittämiseen (ks. Penttinen 2017, 60–61). Näin ollen jäsenyksessä kuvataan, kuinka vuorovaikutus ja yhteistyö mahdollistavat sekä yksilön osaamisen tai toimintakyvyn luomisen ja jakamisen että yksilökohtaisen osaamisen ja toimintakyvyn integroinnin yhteisölliseksi osaamiseksi ja suorituskyykyksi (vrt. Penttinen 2017, 60). Tällöin itsensä johtaminen kiinnittyy yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasojen läpileikkaavana ilmiönä erottamattomaksi osaksi yksilön osaamista, johtajuutta ja toimintakykyä (vrt. Penttinen 2017, 60), jolloin itsensä johtaminen ominaisuutena ilmenee yksilön omaamina taitoina tai piirteinä, siinä missä toimintana itsensä johtaminen puolestaan näyttäytyy käyttäytymisenä tai tekoina.



Kuvio 5. Osaamisen johtaminen lähikäsitteiden avulla jäsennehtynä itsensä johtamisen suhteen Puolustusvoimissa (Vrt. Penttinen 2017, 60).

ITSENSÄ JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ YLEISESTI JA PUOLUSTUSVOIMISSA

Osaamisen ja sen johtamisen analysointi johtamisparadigmoihin peilaten osoitti, että itsensä johtamisen voidaan olettaa olevan eräänlainen lähtökohta niin johtamiselle ja johtajuudelle yleensä kuin myös osaamisen johtamiselle (vrt. Penttinen 2017, 62). Tuota itsensä johtamisen keskeistä asemaa osana johtamista ja johtajuutta ovat painottaneet myös lukuisat tutkijat (esim. Drucker 1999; 2000; Furtner ym. 2013; Manz & Sims 1980, 1987, 1991; Neck, Mitchell, Manz, Cooper & Thompson 2000; Reichard, Walker, Putter, Middleton & Johnson 2017; vrt. Virtaharju 2016, 14). Manzin (2015, 133) mukaan itsensä johtaminen on organisaationaalisten vaikuttamis- ja johtamisprosessien ytimessä. Esimerkiksi Furtner ym. (2013, 447–448) ovat todenneet, että tehokkaalla itsensä johtamisella on vahva yhteys tehokkaaseen muiden johtamiseen, kun Drucker (2002, 206) puolestaan on painottanut, että jokainen tietotyöläinen riippumatta hänen asemastaan organisaatiossa pitäisi käsittää johtajaksi, joka on sekä vastuussa itsestään että myös toimii merkityksellisellä tavalla edustamassaan organisaatiossa. Toisaalta itsensä johtaminen ei silti poista tarvetta ulkoiselle johtamiselle ja johtajuudelle, kuten Stewart ym. (2011, 185) ovat huomauttaneet. Epäilemättä niin transformationaalinen johtaminen kuin etenekin post-sankarillinen johtajuus ovat liittäneet itsensä johtamisen entistä tiiviimmin osaksi ulkoista johtamista ja johtajuutta (vrt. Virtaharju 2016, 13–15).

Tietystä yleisesti hyväksytyistä lainalaisuuksista ja ominaispiirteistä huolimatta itsensä johtamisen käsitettä leimaavat sekä monitahoisuus että vahvat kytkökset ja samankaltaiset piirteet muissa tieteenaloissa esiintyviin teoreettisiin rakennelmiin (Andresen, Konradt & Neck 2012, 68–69; Furtner, Rauthmann & Sachse 2015, 105–106). Varsin runsaslukuista itsensä johtamisen käsitettä koskevaa tutkimusta onkin leimannut tietenteoreettisen kapealaisuuden (Niinivaara 2019, 40) ja monipuolisen sekä käytäntölähtöisen kontekstualisoinnin (Goldsby ym. 2021, 2–10) välinen kaksitahoisuus. Näin ollen poikkeuksetta strategialähtöisestä näkökulmasta itsensä johtamista lähestynyt tutkimus on tuottanut monipuolisia tulkintoja itsensä johtamisen käsitteestä ja sen soveltamisesta eri konteksteissa (Manz 2015, 136), mutta samalla se on ollut positivistista ja post-positivistista tieteenfilosofiaa suosivaa (Niinivaara 2019, 53). Pelkästään jo strategialähtöisen tutkimuksen valossa itsensä johtaminen näyttäytyy monimutkaisena ja haasteellisena tutkimuskohteena, mitä vaihtoehdotiset tarkastelutavat ovat vain korostaneet (vrt. esim. Manz 2015; Niinivaara 2019; Sydänmaanlakka 2003; Åhman 2003). Toisin sanoen itsensä johtamisen voidaan sanoa olevan käsitteenä tunnustettu ja laaja-alainen.

Tässä luvussa tarkastellaan itsensä johtamisen käsitettä sekä yleisesti että erityisesti Puolustusvoimissa. Osaamisen johtamisen evoluution käsittely liitettyinä johtamisparadigmojen kehityskaareen viime vuosisadan alkuvuosilta nykypäivään ohjaavat toteutettavaa itsensä johtamisen analysointia käsitteenä. Osaamisen johtamisen ja joh-

tamisparadigmojen kautta on siis muodostettu viitekehys, joka rajaa tarkoituksenmukaisella tavalla itsensä johtamisen tarkastelua Puolustusvoimien kontekstissa.

Luvussa edetään käsittelemällä aluksi itsensä johtamisen käsitettä yleisesti johtamisen ja johtajuuden tutkimuksessa tunnistuen ja jäsentäen itsensä johtamisen käsitteen tunnusominaisuuksia. Näin luodaan yleisnäkymä itsensä johtamiselle, jota syvennetään Puolustusvoimien kontekstissa tarkastelemalla itsensä johtamisen ymmärrystä ja sovelluksia eli käytettyjä lähikäsitteitä Puolustusvoimissa. Tunnistettujen lähikäsitteiden avulla kuvataan ensin itsensä johtamisen määrittäminen Puolustusvoimissa, jonka jälkeen analysoidaan itsensä johtamisen käsitettä tunnistuen ja jäsentäen sen tunnusominaisuuksia johtamisen nelikenttää soveltaen. Lopuksi johtamisen paradigmoihin tukeutuneen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta tehdyn tarkastelun perusteella tullaan muodostamaan alustava määritelmä itsensä johtamisesta Puolustusvoimissa.

Täten tässä luvussa tullaan vastaamaan toiseen kolmiosaiseen alatutkimuskysymyseen:

2. alatutkimuskysymys:

- a) Mitkä ovat itsensä johtamisen käsitteen yleiset tunnusominaisuudet ja kuinka ne jäsenyvät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?
- b) Mitkä ovat itsensä johtamisen tunnusominaisuudet sitä määrittävien lähikäsitteiden perusteella Puolustusvoimissa, ja kuinka tunnusominaisuudet jäsenyvät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?
- c) Miten itsensä johtaminen käsitteellistyy sitä määrittävien lähikäsitteiden ja tunnusominaisuuksien kautta Puolustusvoimissa?

Tarkastelu on julkaistu osittain tämän tutkimusprosessin aikana laaditussa diplomityössä, jossa luotiin perustaa itsensä johtamisen teoreettiselle käsitelmääritelmälle Puolustusvoimissa (ks. Penttinen 2017), ja jota seuraavassa tarkennetuin kysymyasetteluin ja päivitetyn aineiston avulla syvennetään sekä edelleen kehitetään. Aiemmin julkaistussa tarkastelussa itsensä johtamista lähestyttiin enemmän strategialähtöiseen näkökulmaan sisältyvien kolmen päästrategiakategorian kautta ilman emotionaalisen itsensä johtamisen käsitteilyä omana strategiakategorianaan. Lisäksi Puolustusvoimien kontekstiin kiinnitetty itsensä johtamisen käsitelmäärittely tehtiin yleisiin itsensä johtamisen tunnusominaisuuksiin tukeutuen syväjohtamisen sekä toimintakyvyn konsepteja soveltaen ja pelkästään niiden kautta pedagogisen johtamisen ja osaamisen ulottuvuudet huomioiden. Ne johtopäätökset, jotka on jo kertaalleen vuonna 2017 julki tuotu, on erotettu teksti- ja alaviittemerkinnöin laajennetun tutkimusprosessin tuottamista uusista tutkimustuloksista tarkastelun summaavassa alaluvussa 4.3.

4.1 Itsensä johtamisen evoluutio

4.1.1 Käyttäytymis- ja kognitiivissuuntautuneet strategiat itsensä johtamisen jäsentäjänä

Käsitteenä 1980-luvulla niin akateemiseen kuin yleiseenkin johtamis- ja johtajuuskeskusteluun noussut itsensä johtamisen (*self-leadership*) käsite juontaa alkuaan juu-

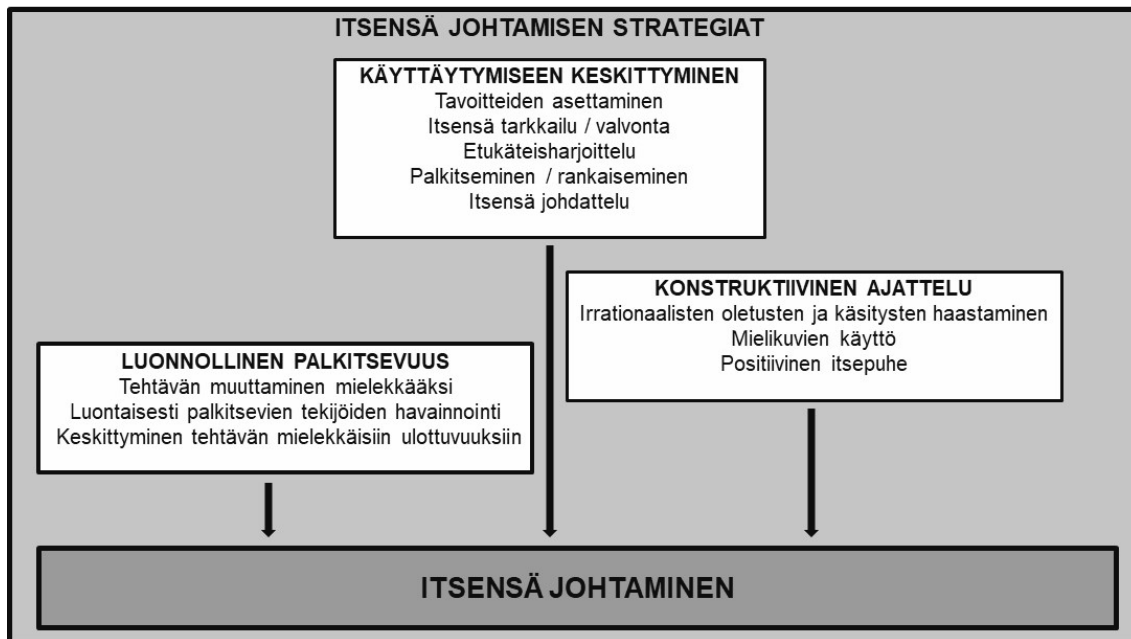
rensa psyykkisen itsesäätelyn, sosiaalis-kognitiivisen, sisäisen motivaation ja itsekontrollin teorioista (Neck & Houghton 2006, 283). Manzin (1986, 589–595; 1991, 15–16) esittämä mallinnus itsensä johtamisesta laajensi silloisen, pääosin ulkoapäin määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen tähänneen sekä itsekuriin ja käyttäytymisen säätelyyn keskittyneen, itsensä johtamisen (*self-management*) käsitteen kokonaisvaltaisemmaksi käyttäytymis- ja kognitiivisperusteiseksi konseptiksi. Uudessa ja laajemmassa näkemyksessä itsensä johtamista siirryttiin tarkastelemaan päämäärien ja tavoitteiden sekä tapojen ja keinojen yhdistelmänä, jolloin itsensä johtaminen määrittyy kolmen apukysymyksen, *miksi* (päämäärät), *mitä* (tavoitteet) ja *miten* (tavat ja keinot) avulla, näkökulman säilyessä kuitenkin strategialähtöisenä. Manzin (1991, 17) mukaan itsensä johtaminen oli itseensä vaikuttamisprosessi, jossa eri käyttäytymis- ja kognitiivisperusteisia strategioita soveltamalla keskitytään siihen, miksi, mitä ja miten jotain on tehtävä, jolloin sekä sisäinen motivaatio että kognitiiviset prosessit tulevat olennaisiksi itsensä johtamisen osatekijöiksi.

Laajentuneen käsittemäärittelyn myötä itsensä johtamista alettiin hyvin nopeasti pitää niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasoakin koskevana ilmiönä (Stewart ym. 2011, 186). Noustuaan yhdeksi johtamisen ja johtajuuden alan ydinkäsitteistä on itsensä johtaminen ollut laajan mielenkiinnon kohteena ilmentyen sekä kaupallisten itsensä johtamisen oppaiden että akateemisten tarkastelujen tasaisesti kasvaneena kirjona (Houghton, Carnes & Ellison 2014, 414). Taustateorioistaan johtuen itsensä johtamiseen liittyy myös useita alalähikäsitteitä kuten itsesäätely, minäpystyvyys, itsemäärääminen ja itsekontrolli (Neck & Houghton 2006, 275–285; ks. myös Furtner ym. 2015, 107; Åhman 2003, 119–122). Lisäksi eritoten ulkoisiin vaikutteisiin ja itsekontrolliin pohjanneen itsensä johtamisen (*self-management*) ja sitä laajentaneen itsensä johtamisen (*self-leadership*) välisessä murrosvaiheessa itsensä johtamisesta käytettiin erilaisia rinnakkaiskäsitteitä, kuten esimerkiksi *johtaa itseään* (*managing oneself*) (Drucker 1999) tai *oman itsensä johtaminen* (Päaesikunta 1995, 63).

Useista lähikäsitteistä huolimatta itsensä johtamista on heti alusta alkaen pyritty lähestymään omana ja ainutlaatuisena kokonaisuutena (Furtner ym. 2015, 105; Manz 2015, 133; vrt. Goldsby ym. 2021, 1–2, 18). Hallitsevana näkökulmana itsensä johtamisen tutkimuksessa on ollut strategialähtöisyys (Niinivaara 2019, 53–54). Strategialähtöisessä mallinnuksessa itsensä johtamista pidetään itsensä vaikuttamisen prosessina, jossa sovelletaan käyttäytymis- ja kognitiivisperusteisia strategioita (Manz 1991, 17; Manz 2015, 134–136). Vaikka ensivaiheessa ennen 1990-luvun puoltaväliä käyttäytymis- ja kognitiivissuuntautuvien konseptien eri strategiat hakivat vielä voimakkaasti muotoaan (Neck & Houghton 2006, 273), niin varsin nopeasti kolmeksi keskeisimmäksi itsensä johtamisen strategioiden pääkategoriaksi vakiintuivat

1. käyttäytymiseen keskittyvät strategiat
2. luonnollisen palkitsevuuden strategiat
3. konstruktivisen ajattelun strategiat (Manz 2015, 135; ks. myös Bailey, Barber & Justice 2016, 2–3; Furtner ym. 2015, 107; Kazan 1999, 56–64; Millikin, Hom & Manz 2010, 688–689; Neck & Houghton 2006, 271–272).

Kyseinen ryhmittely perustuu kunkin nimetyn strategiakokoelman ensisijaiseen fokukseen, mutta erottelusta huolimatta ne ovat osittain toisiaan täydentäviä (Brown & Fields 2011, 276; Manz 2015, 135), kuten kuviosta 6 voidaan havaita.



Kuvio 6. Itsensä johtamisen perinteiset strategiakategoriat päämenetelmineen (Mukaiillen Millikin ym. 2010, 689).

Käyttäytymiseen keskittyvissä strategioissa on kyse henkilökohtaiseen tavoitteen asettamiseen, itsensä johdatteluun, itsensä palkitsemiseen tai itsensä rankaisemiseen, etukäteisharjoitteluun ja itsensä tarkkailuun perustuvasta itseohjautuvuudesta. Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tavoitteena on mahdollistaa lisääntynyt itsetietoisuus, jonka avulla kyetään yksilöllisen käyttäytymisen säätelemiseen ja hallitsemiseen välttämättömien ja mahdollisesti epämiellyttävienkin tehtävien suorittamiseksi. (Neck & Houghton 2006, 271–272; ks. myös Bailey ym. 2016, 2; Furtner ym. 2015, 107; Manz 2015, 135; Millikin ym. 2010, 689.) Manzin (2015, 135) mukaan käyttäytymiseen keskittyvät strategiat kehittävät itsetietoisuutta ja sitä kautta auttavat ymmärtämään oman käytöksen syitä ja seurauksia luoden edellytyksiä yksilöllisen suoritustason nostamiselle.

Luonnollisen palkitsevuuden strategioissa tarkoituksena puolestaan on luoda olosuhteet, joissa vaadittavasta toiminnasta tai suoritettavasta tehtävästä tulee luontaisesti mielekästä (Neck & Houghton 2006, 272; ks. myös Bailey ym. 2016, 3; Furtner ym. 2015, 107; Manz 2015, 135–136; Millikin ym. 2010, 689). Tässä lähestymistavassa keskiössä on sisäisen motivaation luominen, kuten Manz (2015, 135) on todennut. Neck ja Houghton (2006, 272) ovat jakaneet luonnollisen palkitsevuuden strategiat vielä kahteen alakategoriaan. Jaottelun mukaan tietyissä strategioissa suoritettavan tehtävän osatekijöitä pyritään muokkaamaan miellyttävämmiksi, jotta suorittamisesta itsessään tulee palkitsevaa ja mieleistä, kun taas toisissa strategioissa keskitytään puolestaan siihen, kuinka yksilö pystyy siirtämään huomionsa suoritettavan tehtävän epämiellyttävistä piirteistä sen palkitseviin näkökohtiin, jolloin tehtävä muuttuu luonnostaan miellyttävämmäksi. Toisaalta yhteistä kaikille luonnollisen palkitsevuuden strategioille on kuitenkin se, että ne pyrkivät aina parantamaan yksilön itsemääräämisen sekä osaamisen tunnetta, ja siten edistämään hänen suoriutumistaan eri tehtävissä (Neck & Houghton 2006, 272).

Konstruktiiivisen ajattelun strategioissa pyritään rakentavien ajattelumallien muokkaamisella ja muodostamisella parantamaan suorittamisen tasoa. Yksilön ajattelutapojen muokkaamisen menetelmiä ovat esimerkiksi epäkäytännöllisten uskomusten tunnistaminen ja niiden korvaaminen, positiivinen itsepuhe sekä mielikuvaharjoittelu ja mielikuvien käyttö. (Neck & Houghton 2006, 272; ks. myös Bailey ym. 2016, 2–3; Manz 2015, 136; Millikin ym. 2010, 689; Neck & Milliman 1994, 11.) Manzin (2015, 136) mukaan konstruktiiivisen ajattelun strategiat perustuvat ennen kaikkea oletukseen siitä, että yksilö voi muokata omia skeemojansa ja näkemyksiänsä. Täten konstruktiiivisen ajattelun strategioissa keskitytään yksilön mentaalisten toimintojen ja kognitiivisten ajatteluprosessien hallintaan.

Vaikka edellä kuvatut itsensä johtamisen strategioiden kolme pääkategoriaa ovat hallinneet strategialähtöistä tapaa jäsentää itsensä johtamisen käsitettä, niin tunteiden säätely ja emotionaalinen itsensä johtaminen ovat olleet vahvasti läsnä joko osana käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktiiivisen ajattelun strategioita tai jopa omana strategiakokoelmanaan (Stewart ym. 2011, 196–197; ks. esim. Flores ym. 2018, 433–435; Manz 2015, 143–144; Manz ym. 2016, 376; Niinivaara 2019, 43). Manzin (2015, 144) mukaan emotionaalinen itsensä johtaminen yhdessä perinteisten kolmen itsensä johtamisen päästrategialuokan kanssa voi vahvistaa itseohjautuvuutta ja motivoitumista mahdollistaen suoritustason nousun ja tyytyväisyyden tunteen lisääntymisen. Manz (2015, 143–144) mallintamassa korkeamman tason itsensä johtamisessa emotionaalinen itsensä johtaminen omana strategianaan nähdään mahdollisuutena laajentaa ja syventää kolmen perinteisemmän päästrategian tarjoamia mahdollisuuksia itsensä johtamisessa.

Itsensä johtamisen yhtenä päästrategiakategoriana emotionaalisen itsensä johtamisen on katsottu sisältävän toisistaan erilliset käyttäytymiseen ja toimintaan keskittyvät, luonnollisen palkitsevuuden, kognitiivissuuntautuneet, toimintaympäristöön keskittyvät ja fysiologiaan keskittyvät alastrategiat (Manz ym. 2016, 376–378; ks. myös Flores ym. 2018, 434; vrt. Niinivaara 2019, 43–44). Näin emotionaalinen itsensä johtaminen jäsentyy kokonaisvaltaisempaan rakennelmaan kuin vain tunteiden säätelynä (Manz ym. 2016, 378).

Emotionaalinen itsensä johtaminen omana itsensä johtamisen strategiana tarjoaa laaja-alaisen teoreettisen viitekehyksen sisältäen viiden normatiivisen alastrategiakokoelman (Manz ym. 2016, 378). Manzin ym. (2016, 376) mukaan emotionaalisen itsensä johtamisen tavoitteena on sen eri alastrategioita soveltamalla lisätä yksilön kykyä omien tunteidensa säätelyyn ja tunnekokemustensa muokkaamiseen. Käyttäytymiseen ja toimintaan keskittyvien alastrategioiden avulla pyritään sekä tuottamaan myönteisiä tunnereaktioita niin itsessä kuin kanssaihmisissä että estämään ristiriitailanteiden muodostumista. Keskeisimpinä tapoina ja keinoina luoda haluttuja tunnekokemuksia ja ennaltaehkäistä konflikteja pidetään rankentavaa ja yhteistyöhakuista vuorovaikutuskäyttäytymistä sekä sensitiivisten asioiden tunnistamista ja niihin mahdollisesti sisältyvien ristiriitojen ennaltaehkäisevää käyttäytymistä tai toimintaa. Luonnollisen palkitsevuuden strategiat puolestaan liittyvät aitoihin ja sisäsyntyisiin tunnekokemuksiin. Esimerkiksi keskittyminen ihmisten, asioiden ja toiminnan positiivisiin puoliin virheiden ja puutteiden sijaan on tapa edistää myönteisiä tunnekokemuksia. (Manz ym. 2016, 377.)

Kognitiivissuuntautuneet alastrategiat, joihin kuuluvat muun muassa mentaalisten mielikuvien käyttö, mentaalisten ajatusrakennelmien uudelleen määrittely, meditointi, itsepuhe sekä epäkäytännöllisten uskomusten tunnistaminen ja niiden korvaaminen, ovat käytännössä samoja itseensä vaikuttamisen tapoja ja keinoja kuin mitä katsotaan kuuluvan aiemmin kuvattuun konstruktivisen ajattelun strategiakategoriaan. Toisaalta ympäristöön keskittyvät strategiat ovat luonteeltaan hyvin samankaltaisia kuin perinteisen kolmijaon mukaisesti jäsenetyn itsensä johtamisen luonnollisen palkitsevuuden strategiat, mutta nimensä mukaisesti niiden lähestymiskulmana on toimintaympäristö. Toimintaympäristöön keskittyvissä strategioissa on kyse tilannekohtaisista valinnoista, joilla pyritään edistämään myönteisiä tunnereaktioita. Toimintojen mielekkäämmiksi muokkaamisen, mielekkäiden toimintojen valitsemisen tai eri tilanteissa niiden myönteisiin seikkoihin keskittymisen tukevana toimintaympäristön muokkaamiseen tapoina ja keinoina sovelletaan muun muassa musiikin, tuoksuksen ja värisävyjen käyttöä. (Manz ym. 2016, 376–377.)

Viidentenä edellä mainittuna emotionaalisen itsensä johtamisen alastrategialuokkana fysiologiaan keskittyvät strategiat ovat itseensä vaikuttamisen tapoja ja keinoja, jotka liittyvät ihmisten fyysisiin ja kemiallisiin prosesseihin. Muun muassa sekä terveyskäyttäytymiseen sisältyvät elämäntapojen hallinta, kuten oikeanlainen ruokavalio, liikunnan harrastaminen ja lihashuolto, että musiikin kuuntelu, nauru- tai syvähengitysharjoitteet ja jooga ovat fysiologiseen osa-alueeseen liitettyjä asiakokonaisuuksia, joilla voidaan saavuttaa myönteisiä tunnekokemuksia. (Manz ym. 2016, 377–378.)

Ennen kaikkea käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioiden, mutta myös muun muassa emotionaalisen itsensä johtamisen strategioiden soveltamisen ja käytettävyyden arvioinnin avulla strategialähtöinen tutkimus on tarkastellut itsensä johtamista varsin lukuisista eri asetelmista, ja samalla se on tarjonnut monipuolisen kokoelman kontekstisidonnaisia tuloksia itsensä johtamisen käsitteestä ja sen soveltamisesta. Kronologisesti edeten jäseneltynä vuosituhannen alun keskeisimmät näkökulmat itsensä johtamisen tutkimuksessa olivat kansalliset ja kansainväliset johtamiskulttuurikysymykset, kontingenssi- ja tilannetekijät, henkilökohtainen terveys ja kunto sekä jaettu johtajuus (Neck & Houghton 2006, 286–287; ks. myös Manz 2015, 136). 2000-luvun alussa strategialähtöisen tutkimuksen valossa Neckin ja Houghtonin (2006, 287) mukaan itsensä johtamisen käsitteen tarkastelussa oli jatkettava silloisten vallitsevien suuntausten mukaisesti sekä pyrittävä syventämään ymmärrystä siitä, kuinka itseensä vaikuttamisen prosessit suhteutuvat itsensä johtamisen taustalta tunnistettaviin sosiaaliskognitiivisen, psyykkisen itsesäätelyn, itsekontrollin ja sisäisen motivaation teorioihin.

Vastaavasti 2010-luvun taitteeseen tultaessa Stewart ym. (2011, 186) totesivat, että itsensä johtamisen strategialähtöinen tutkimus on ensimmäisen 30 vuoden aikana osoittanut itsensä johtamisen olevan niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasonkin ilmiö, vaikka eri tasojen samanaikaista tarkastelua ei juurikaan ole tehty. Sen vuoksi itsensä johtamisen tutkimuksen seuraavaksi keskeiseksi haasteeksi Stewart ym. (2011, 213) nostivat ymmärryksen lisäämisen itsensä johtamisesta organisaatiossa eri tarkastelutasoilla yhdenaikaisesti. Toisaalta Manzin (2015, 136) mukaan monipuolisen itsensä johtamisen strategioiden tarkastelun painopisteiksi olivat 2010-luvun puoliväliin mennessä käytännössä muodostuneet (vuorovaikutus-)käyttäytyminen,

kognitiiviset prosessit, henkilökohtaiset arvot itsensä johtamisen ydinelementtinä, tunteet ja fysiologia. Vuonna 2021 puolestaan Goldsby ym. (2021, 9–10) ovat listanneet itsensä johtamisen tutkimuksen kahdeksaksi vallitsevaksi päänäkökulmaksi

- luovuuden ja innovoinnin
- ulkoisen johtamisen ja johtajuuden
- skaalauksen ja mittaamisen
- koulutuksen
- etiikan
- psykologisen voimaantumisen ja työtyytyväisyyden
- stressin ja ahdistuneisuuden
- tunteiden (emootioiden) säätelyn.

Kaiken kaikkiaan strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksen voidaan sanoa olleen laajaa ja vaihtelevaa, missä on keskitytty itsensä johtamisen tuloksiin sekä sisäisiin että ulkoisiin vaikuttimiin (Stewart ym. 2019, 50).

Keskeisimpinä itsensä vaikuttamisen strategiakategorioina on pidetty käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioita, mutta myös muita strategialuokkia, kuten esimerkiksi emotionaalista itsensä johtamista. Näin ollen ei ole aivan yksiselitteistä, mitä kaikkia strategioita itsensä johtaminen edustaa tai kuinka itseensä vaikuttamisen eri strategioiden prosessit ja keskinäinen dynamiikka toimivat, kuten Furtner ym. (2015, 118) ovat tuoneet esille. Kontrolliteorian laajenuksesta juurensa juontavassa strategialähtöisessä itsensä johtamisen tutkimuksessa (ks. esim. Manz 1986, 590–591; Stewart ym. 2011, 186; Stewart ym. 2019, 49) on kuitenkin tunnistettu, että itsensä johtaminen on huomattavasti kokonaisvaltaisempi ilmiö kuin vain persoonallisuus- tai itsesäätelynteoriat (ks. Bailey ym. 2016, 1; Furtner ym. 2015, 121; Lucke & Furtner 2015, 312; Manz 2015, 146). Neckin ja Houghtonin (2006, 275) mukaan itsensä johtamisen käsite on normatiivinen, ja sitä voidaan soveltaa useiden eri tieteenalojen teoreettisissa konteksteissa. Toisaalta juuri ne itsensä johtamisen tarkastelut, jotka korostavat käsitteen erityisyyttä ja tekevät eron muihin johtamisen ja johtajuuden näkökulmiin, edistävät itsensä johtamisen tutkimuksen teoreettista perustaa, kuten Goldsby ym. (2021, 10) ovat todenneet.

Kuten johdannossa itsensä johtamisen käsitteestä käytävää akateemista keskusteltua esiteltäessä todettiin, niin 2020-luvun taitteessa vallitsevien itsensä johtamisen tutkimuksen päänäkökulmien yhteydessä esiin nostetut itsensä johtamisen käsitelmäritelmät toimivat teoreettisena lähtökohtana itsensä johtamisen käsitteen määrittelylle osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa. Strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksessa käsitelmäritellyt ovat nojanneet lähes poikkeuksetta Manzin luomalle perustalle. Seitsemästä valitusta käsitelmäritelmästä viisi viittaa suoraan ja kaksi välillisesti joko Manzin itsenäisesti laatimaan julkaisuun tai julkaisuun, jossa Manz on ollut yksi laatijoista. Johdannossa esitellyt strategialähtöisen tutkimusperinteen artikkelit näkökulmineen ja niihin liittyvine itsensä johtamisen käsitelmäritelmineen on koottu liitteeseen 1.

Tähän tutkimukseen valittujen strategialähtöisen tutkimusperinnettä edustavien tieteellisten artikkeleiden sisältämien itsensä johtamisen käsitelmäritelmien sekä niitä

täydentävien edellä käsiteltyjen strategiakuvausten perusteella on mahdollista tunnistaa tiettyjä itsensä johtamisen käsitteeseen liittyviä osatekijöitä ja ominaisuuksia. Samalla tavalla kuin osaamisen käsitteen jäsentelyssä aiemmin tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sanaluokkia (vrt. alaluku 3.1), niin substantiiveja (ominaisuus) ja verbejä (toiminta) soveltavaa lähestymistapaa käytetään myös itsensä johtamisen käsitteen jäsentämisessä.

Koska sekä johtaminen että sotilasjohtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa tietyn menetelmin pyritään asetettujen tavoitteiden kautta saavuttamaan haluttu loppuasetelma tai päämäärät (Nissinen 2001, 84–88; Pääesikunta 2013, liite 2: 1; vrt. Pääesikunta 2018d, liite D: 3), niin itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet on esitetty vastaavanlaisena prosessina sisältäen seuraavat yläkategoriat:

- tavat (kuvattu verbien avulla) ja keinot (kuvattu substantiivien avulla), jotka on johdettu strategioiden pääkategorioiden alakategorioista (alaluku 4.1.1) ja jotka ovat toisiaan täydentäviä
- tavoitteet (kuvattu verbien avulla), jotka on johdettu strategioiden pääkategorioista ja alakategorioista (alaluku 4.1.1) sekä itsensä johtamisen käsitelmääritelmistä (liite 1)
- loppuasetelma tai päämäärät (kuvattu substantiivien avulla), jotka on johdettu itsensä johtamisen tavoista, keinoista ja tavoitteista sekä käsitelmääritelmistä (liite 1) (vrt. esim. Eikmeier 2007, 64; Pääesikunta 2009a, 3-3–3-4, 3-7–3-8).

Perustuen edellä esiteltyihin osittain toistensa kanssa päällekkäisiin itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioihin sekä liitteessä 1 oleviin itsensä johtamisen käsitelmääritelmiin, on taulukkoon 9 koottu keskeisimmät, kolmeen perinteiseen päästrategiakategoriaan pohjaavaa, strategialähtöistä itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet. Vastaavasti perustuen edellä kuvattuihin näkemyksiin emotionaalisen itsensä johtamisen strategioista sekä liitteen 1 mukaiseen käsitelmääritelmään on taulukkoon 10 koottu keskeisimmät yhteiset emotionaalista itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet. Käsitteenä emotionaalinen itsensä johtaminen on strategialähtöisessä tutkimuksessa kuvattu joko osana käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioita tai laajemmin tulkittuna omana strategiakokoelmanaan täydentäen kolmea edellä mainittua perinteistä päästrategiaa ja sisältäen niiden kanssa osin samoja tapoja ja keinoja.

Taulukko 9

Strategialähtöistä itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioihin perustuvissa mallinuksissa

Käyttäytymiseen keskittyvä, luonnolliseen palkitsevuuteen ja konstruktivisen ajatteluun perustuva itsensä johtaminen strategialähtöisessä tutkimusperinteessä			
	Käyttäytymiseen keskittyminen	Luonnollinen palkitsevuus	Konstruktivinen ajattelu
Tavat	<ul style="list-style-type: none"> - Johdatella itseään - Kontrolloida käyttäytymistään - Palkita itseään - Rangaista itseään - Tarkkailla itseään 	<ul style="list-style-type: none"> - Havainnoida tehtävien mielekkäitä ulottuvuuksia - Keskittyä tehtävän mielekkäisiin ulottuvuuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Haastaa epäkäytännölliset oletukset ja käsitykset
Keinot	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteellisuus - Harjaantuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehtävien muokkaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Positiivinen itsepuhe - Mielikuvaharjoittelu
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoitua ja parantaa omaa suorittamista lisääntyneen itse-tietoisuuden avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoitua ja parantaa omaa suorittamista lisääntyneen itse-määräämisen sekä osaamisen tunteen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoitua ja parantaa omaa suorittamista lisääntyneiden kognitiivisten taitojen ja päättäväisyyden avulla
Loppuasetelma / Päämäärät	Tavoitteeksi asetettujen tehtävien suorittaminen		

Taulukko 10

Emotionaalista itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet strategialähtöisissä mallinuksissa

Emotionaalinen itsensä johtaminen strategialähtöisessä tutkimusperinteessä			
	Käyttäytymiseen ja toimintaan keskittyminen	Luonnollinen palkitsevuus, kognitiivisuussuuntautuneisuus ja ympäristöön keskittyminen	Fysiologiaan keskittyminen
Tavat	- Harjoittaa rakentavaa ja yhteistyöhakuista vuorovaikutusta	- Soveltaa luonnollisen palkitsevuuden- ja konstruktivisen ajattelun strategioita	- Noudattaa terveellisiä elämäntapoja (mm. ravinto, lepo ja liikunta)
Keinot	- Sensitiivisiin asioihin liittyvien konfliktitekijöiden tunnistaminen sekä niitä ennaltaehkäisevä käyttäytyminen ja toiminta	- Ihmisten, asioiden ja toiminnan positiivisten puolien huomiointi virheiden ja puutteiden sijaan - Ympäristön muokkaaminen erilaisilla aistiärsykkeillä (mm. musiikki, värit ja tuoksut)	- Musiikin kuuntelu - Fyysinen harjoittelu ja lihashuolto - Kehon- ja mielenhallinnan harjoitteet (esim. syvähengitys, nauru ja jooga)
Tavoitteet	- Tuottaa myönteisiä tunnekokemuksia ja minimoida ristiriitatilanteita osana yhteisöä	- Tuottaa myönteisiä tunnekokemuksia osana yhteisöä	- Tuottaa myönteisiä tunnekokemuksia osana yhteisöä
Loppuasetelma / Päämäärät	Yksilön omien tunteiden hallittu säätely ja tunnekokemusten hallittu muokkaaminen		

Taulukoiden 9 ja 10 avulla strategialähtöistä itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet voidaan pelkistää niitä kuvaaviksi yhteisiksi tunnusominaisuuksiksi seuraavien yläkategorioiden kautta:

- kontrolli ja vaikuttaminen, joilla kuvataan itsensä johtamisen tapoja ja keinoja
- suoriutuminen ja suorituskyky, joilla kuvataan sekä oman suorituksen parantamista motivoitumisen ja myönteisten tunnekokemusten kautta (suoriutuminen) että tilannekohtaista suoritusasoa (suorituskyky)
- tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, joilla kuvataan kontrollin, vaikuttamisen ja suoriutumisen kautta (tavoitteellisuus) mahdollistuvan tehtävien suorittamisen ja tunteiden hallinnan (päämäärätietoisuus) muodostamaa kokonaisuutta
- fyysisyys, psyykkisyys ja sosiaalisuus, joilla kuvataan yksilön kehoa ja mieltä, joihin vaikuttamisen prosessit kohdistuvat, sekä yhteisöä, jossa yksilö käyttäytyy ja toimii.

Johtamisen nelikenttään tukeutuen edellä kuvatut strategialähtöisen itsensä johtamisen ominaisuudet voidaan jäsentää siten, että itseensä vaikuttaminen vertautuu johtamiseen, kun taas fyysisyys ja psyykkisyys puolestaan vertautuvat rakenneulottuudelle. Vastaavasti johtajuus ilmentyy itsensä johtamisen tavoitteellisuutena sekä

päämäärätietoisuutena ja kulttuuriulottuvuus sosiaalisuutena eli yhteisönä, jossa yksilö käyttäytyy ja toimii. Kontrolli sekä suoriutuminen ja suorituskyky eli yksilön sisäiset prosessit että ulospäin näyttäytyvät ominaisuudet ja toiminta ovat sidoksissa toisiinsa, ja ne ilmentyvät johtamisen nelikentän transaktionaalisuutta ja transformaationaalisuutta korostavien johtamisulottuvuuksien keskinäisriippuvaisuutena itsensä johtamisessa.

4.1.2 Kokonaisvaltaisuutta korostava näkemys itsensä johtamiseen strategialähtöisyyden sijaan

Strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksen rinnalla itsensä johtamista on pyritty jäsentämään kokonaisvaltaisemmin muun muassa eri ulottuvuuksien (esim. Manz 2015) tai osa-alueiden kautta (esim. Åhman 2003; Sydänmaanlakka 2003) sekä tarkastelemalla itsensä johtamista kokemuksena (esim. Niinivaara 2019).

Vuosituhannen taitteessa julkaistut Åhmanin (2003) *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa* ja Sydänmaanlakan (2003) *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations* ovatkin ensimmäisiä merkittäviä suomalaisia itsensä johtamista käsitteleviä väitöstutkimuksia. Åhman (2003) kehitti tutkimuksessaan *Oman mielen johtamisen* mallin tukeutuen tutkimuksensa empiirisessä osuudessa suomenkieliseen organisaatioympäristöön. Sydänmaanlakka (2003) puolestaan tarkasteli älykkäiden organisaatioiden johtajuutta liittäen siihen myös itsensä johtamisen niin sanotun *Oy Minä Ab* -mallin sekä *kokonaiskuntoisuuden* käsitteen avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin neljän suomalaisen globaalisti toimivan yrityksen erikseen valituilta johtajilta.

Åhman (2003, 220, 222) mallintaa oman mielen johtamista neljän joustavuusalueen avulla, jotka ovat

1. minäjoustavuus, joka sisältää itsetuntemuksen ja minäkäsityksen
2. tulosjoustavuus, joka sisältää arvot ja tavoitteellisuuden
3. sinäjoustavuus, joka sisältää verkostoitumisen ja ihmiskäsityksen
4. muutosjoustavuus, joka sisältää paradigmat, asenteet ja käsitykset.

Minäjoustavuudessa on kyse siitä, että yksilö luottaa itseensä ja kehittymismahdollisuuksiinsa tiedostaen omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa sekä niiden vaikutuksen käyttäytymiseensä ja toimintaansa osana yhteisöä ja organisaatiota. Tulostenjoustavuus on ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden tiedostamista edellyttävää, yksilön omien arvojen mukaista tavoitesuuntautunutta toimintaa. Sinäjoustavuudella tarkoitetaan yksilön ihmiskäsitykseen perustuvaa tehokasta vuorovaikutusta yhteisössä ja organisaatiossa, ja muutosjoustavuudella viitataan yksilön kykyyn käsitellä omia paradigmojansa, asenteitansa ja käsityksiänsä. (Åhman 2003, 220.)

Mallin mukaisesti oman mielen johtamisen kehittämällä pyritään henkilökohtaisten ajatusten, tunteiden ja tahdon hallintaan, joka perustuu itseensä vaikuttamiseen ja oppimiseen itsereflektion ja -tietoisuuden avulla, kuten Åhman (2003, 223) sen on tiivistänyt. Erinomaisen oman mielen johtamisen loppuasetelmana on menestymi-

nen, joka ilmentyy tuntemuksena elämänhallinnasta sekä oman osaamisen toteuttamisesta. (Åhman 2003, 223; 2012, 15).

Oman mielen johtamisen harjoittaminen tarkoittaa nimenomaan yksilön itseensä vaikuttamisen prosessia ja omien ajatusten, tunteiden sekä tahdon hallinnan oppimista rakentavan ja kriittisen itsereflektion avulla (Åhman 2003, 220, 222–223; 2016), mikä muistuttaa paljon Puolustusvoimissa käytettävän syväjohtamisen mallin sisältämää ajatusta johtajana kehittymisestä. Nissisen mukaan (2001, 94) johtajana kehittyminen nojaa henkilökohtaisten ajatusmallien, asenteiden ja arvojen muutoksiin, jotka perustuvat johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestä saatavaan ulkoiseen palautteeseen ja sen mahdollistamaan entistä parempaan itsetuntemukseen.

Yhtäältä voidaan tulkita, että Åhmaninkin esittelemä oman mielen johtaminen sisältää erilaisia itsensä johtamisen strategioita, jotka kohdistuvat konstruktivisen ajattelun, tunteiden säätelyn ja hallinnan sekä luonnollisen palkitsevuuden ulottuvuuksiin. Strategioihin keskittymisen sijaan oman mielen johtamisessa itsensä johtamisen prosesseja lähestytään kuitenkin neljän laaja-alaisen joustavuusalueen kautta, eikä siinä mallinneta yksittäisiä itseensä vaikuttamisen tapoja ja keinoja vaan sitä, miksi ja mitä tehdään itsensä johtamiseksi. Näin ollen päämäärät ja tavoitteet ovat keskiössä tapojen ja keinojen sijaan.

Åhmanin (2003) tavoin Sydänmaanlakka (2003, 2006) lähestyy itsensä johtamista päämäärä- ja tavoitekeskeisesti yksilön itseensä vaikuttamis- ja oppimisprosessina, jossa sovelletaan ennen muuta konstruktivisen ajattelun, tunteiden hallinnan ja luonnollisen palkitsevuuden strategioihin viittaavia tapoja ja keinoja. Tavoitteena älykkäässä itsensä johtamisessa, jonka päämäärissä yhdistyvät oppiminen, tehokkuus ja hyvinvointi niin yksilönä, tiiminä kuin organisaationakin, on sekä itsetietoisuuden kokonaisvaltainen kehittäminen että kokonaiskuntoisuus (Sydänmaanlakka 2006, 6, 303). Puolustusvoimissa käytettävän toimintakyvyn käsitteen kannalta keskeiseksi nousevat juuri Sydänmaanlakan (2003, 69–70; 2006, 295–296, 297) esittämät kokonaiskuntoisuuden osatekijät:

- ammatillinen osaaminen, joka sisältää muun muassa selkeät tavoitteet, tarvittavan taitotiedon, välittömän palautteen ja jatkuvan kehittymisen
- fyysinen suorituskyky, joka sisältää muun muassa riittävän ja terveellisen ravinnon, harjoittelun, levon, rentoutumisen ja palautumisen
- psyykinen sekä henkinen suorituskyky, joka sisältää mentaaliset tekijät, kuten energisyyden, uteliaisuuden, päätöksenteko- ja oppimisvalmiuden sekä spirituaaliset tekijät, joilla tarkoitetaan omien arvojen ja elämän tarkoituksen tasapainoa
- sosiaalinen tila, joka sisältää muun muassa sosioemotionaalisen älykkyyden ja ihmissuhteiden vaalinnan.

Kokonaiskuntoisuuden osatekijät ovat varsin yhteneviä Puolustusvoimissa yleisesti käytettyyn toimintakyvyn käsitteeseen, jonka neljä toisiinsa liittyvää ja holistisen kokonaisuuden muodostavaa osa-aluetta ovat:

- fyysisyys, jossa on kyse muun muassa yleisistä kestävyysominaisuuksista, lihaskunnosta sekä motorisista taidoista

- psyykkisyys, jossa on kyse muun muassa tiedonkäsittelystä, paineen siedosta ja tunteiden hallinnasta sekä päätöksentekovalmiudesta
- sosiaalisuus, jossa on kyse muun muassa ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoista
- eettisyys, jossa on kyse muun muassa harkintakyvystä ja vastuullisuudesta (Toiskallio 1998a, 177–178; ks. myös Puolustusvoimien tutkimuslaitos 2016, 7–8; Pääesikunta 2012a, 58–59; 2020, liite 10: 6, 8–9; Toiskallio 1998b, 27–28; 2009b 49–50).

Toimintakyvyn käsitteen kautta kokonaiskuntoisuuden voidaan sanoa liittyvän läheisesti myös syväjohtamisen mallissa kuvattuun johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen, jonka perustana on johtajan ammatillinen osaaminen ja toimintakyky (ks. Nissinen 2001, 219–221).

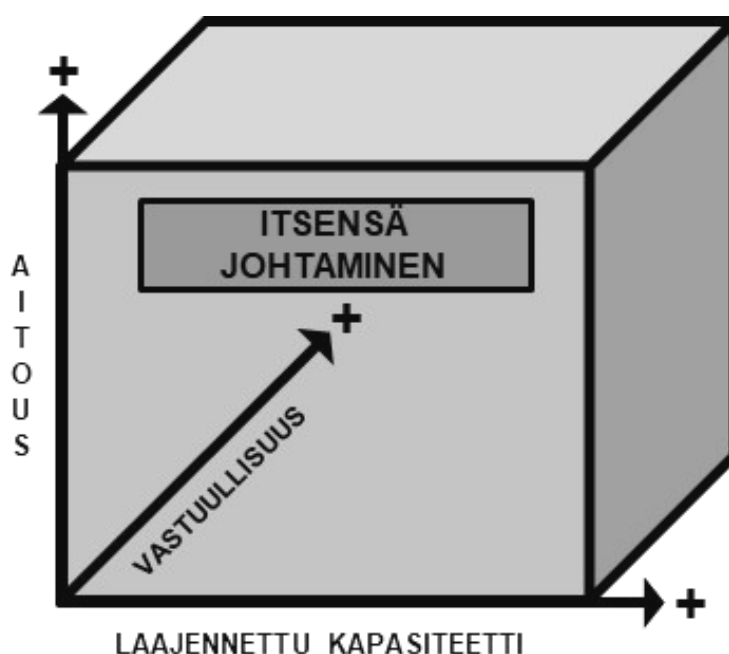
Toisin sanoen niin oman mielen johtaminen kuin älykäs itsensä johtaminenkin ovat yhdistettävissä muun muassa yksilön potentiaalin, itsereflektion ja oppimisen sekä kansallisen taustan kautta Puolustusvoimissa käytettäviin syväjohtamisen ja toimintakyvyn konsepteihin, jotka olivat juuri 2000-luvun alussa vakiinnuttamassa asemaansa sotatieteellisinä peruskäsitteinä. Älykkään itsensä johtamisen osalta kokonaiskuntoisuus omana konseptinaan vahvistaa vielä erikseen älykkään itsensä johtamisen sekä toimintakyvyn ja syväjohtamisen keskinäistä vertautuvuutta. Täten Åhmanin (2003) ja Sydänmaanlakan (2003, 2006) esittämien näkemysten voidaankin katsoa tuovan sekä sisältönsä että ajallisen ja kansallisen rinnastettavuutensa myötä oman lisäarvonsa itsensä johtamisen käsitelmäärittelyyn Puolustusvoimien kontekstissa.

Åhmanin (2003) ja Sydänmaanlakan (2003, 2006) strategialähtöisyyden laajentaneiden itsensä johtamisen käsitelmäärittelyjen verrokiksi erilainen näkökulma kokonaisvaltaiseen itsensä johtamiseen on muodostettu kahden 2010-luvulla esitellyn konseptin avulla. Kaksi erilaista, mutta tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisesti tunnistettua kokonaisvaltaista itsensä johtamisen mallinnusta ovat Manzin (2015) esitelämä korkeamman tason itsensä johtaminen ja Niinivaaran (2019) kuvaama kokeudesta korostava itsensä johtaminen.

Manzin (2015) kehittämän, kolmesta toisiinsa liittyvästä ulottuvuudesta muodostuvan korkeamman tason itsensä johtamisen voidaan tulkita edustavan uuden aikakauden alkua itsensä johtamisen käsitteen historiassa niin kehittäjänsä kuin sisältönsäkin puolesta. Korkeamman tason itsensä johtamisen vuonna 2015 artikkelissaan *Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead?* esiteltyt Manz toimi aikoinaan myös nykyisen strategialähtöisen itsensä johtamisen käsitteen esittelijänä (Manz 1986, 589–595; 1991, 15–16). Manzin (2015, 137) mukaan aitouden, vastuullisuuden ja laajentuneen kapasiteetin avulla käsitteellistyvä korkeamman tason itsensä johtaminen tarjoaa aiempaa syvällisemmän näkökulman tutkia ja soveltaa itsensä johtamista. Valtavirrasta poiketen Manz (2015, 137, 141–142, 145–146) ei tyydykään tarkastelemaan itsensä johtamista pelkästään aina myönteisenä todentuvana ilmiönä tai prosessina, vaan osana korkeamman tason itsensä johtamisen mallintamista tuo esiin lukuisten hyötyjen ohella myös tunnistamia haasteita ja haittavaikutuksia. Esimerkiksi ulkoisen johtamisen ja johtajuuden sekä itsensä johtamisen välisen suh-

teen ollessa epätasapainossa voi itsensä johtaminen organisaation kannalta ilmentyä hyödyttöminä toimintoina tai tuloksina.

Korkeamman tason itsensä johtamisessa aitous, vastuullisuus ja laajennettu kapasiteetti muodostavat holistisen kokonaisuuden, jota pitää lähestyä ihanteellisen tai yliveraisen moraalikäsitteen metaforaan tukeutuen (Manz 2015, 132). Samoin kuin strategialähtöisessä itsensä johtamisessa, niin myös korkeamman tason itsensä johtamisen mallinnuksen taustalla ovat apukysymykset miksi, mitä ja miten (Manz 2015, 132, 134–135). Aitous on ulottuvuus, jonka syvyys määrittyy kysymysten *mitä* ja erityisesti *miksi* avulla, kun laajennettu kapasiteetti on puolestaan ulottuvuus, jonka syvyys määrittyy sekä strategioiden (tapojen ja keinojen) eli kysymyksen *miten* että aitouden ja vastuullisuuden avulla. Aitouden ja laajennetun kapasiteetin eräänlaisena yhteen sitovana tekijänä vastuullisuus on eettinen ulottuvuus, jonka syvyys määrittyy yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. (Manz 2015, 134.) Kuviossa 7 korkeamman tason itsensä johtaminen on esitetty edellä nimettyjen aitous-, vastuullisuus- ja laajennettu kapasiteetti -ulottuvuuksien kautta.



Kuvio 7. Korkeamman tason itsensä johtaminen eri ulottuvuuksien avulla kuvattuna (Mukaiillen Manz 2015, 134).

Manz (2015, 146) korostaa, että aitous, vastuullisuus ja laajennettu kapasiteetti muodostavat keskinäisriippuvaisen kokonaisuuden, joka mahdollistaa korkeamman tason itsensä vaikuttamisen monipuolistaen käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden sekä konstruktivisen ajattelun strategioiden tarjoamaa itsensä johtamisen tapa- ja keinovalikoimaa. Näin ollen esimerkiksi yhteistoiminta ja jaettu johtajuus, emotionaalinen itsensä johtaminen, oman hyvinvoinnin ja terveyden vaaliminen, epäonnistumisista oppiminen sekä psykofyysiset prosessit ovat keskeisiä menetelmiä laajentaa tapaus- ja tilannekohtaisesti perinteisiin käyttäytymis- ja kognitiivisuuntautuneisiin strategioihin perustunutta itsensä johtamista (Manz 2015, 141, 146).

Puolustusvoimien kontekstiin sitoen aitouden ja vastuullisuuden ohella erityisesti sosiaalisuuden, oman kapasiteetin laajentamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi osana jaettava johtajuutta ja vuorovaikutuskäyttäytymistä, voidaan sanoa liittävän korkeamman tason itsensä johtamisen syväjohtamiseen (ks. Manz 2015, 141, 145). Korkeamman tason itsensä johtamisessa vuorovaikutusprosessit nähdään palautteen saantimahdollisuuksina, jotka ohjaavat reflektointiin, oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen (Manz 2015, 145). Syväjohtamisen mallissa johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämistä puolestaan pidetään johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestä saatuun palautteeseen ja sen reflektointiin perustuvana oman osaamisen kehittämisprosessina, jossa on kyse yksilön skeemojen, asenteiden ja arvojen muutoksista (Nissinen 2001, 94).

Vastaavasti niin toimintakyvyn käsitteen, jonka tutkimuksen syvin ydin perustuu yritykseen ymmärtää ihmisyyttä ja elämää (Toiskallio 2009b, 48), kuin ihmisten johtamisen ytimessä olevan syväjohtamisenkin (Nissinen 2000, 80) kannalta Niinivaaran (2019) johtajien näkökulmasta ihmistieteellisellä ja kuvailevalla tavalla itsensä johtamista jäsentävä tarkastelu on huomioimisen arvoinen, kun määritellään itsensä johtamista Puolustusvoimissa. Niinivaara (2019, 50) painottaa, että itsensä johtamista on syytä tarkastella kokonaisvaltaisemmin osana yksilön elämismaailmaa kuin pelkästään muuttumattomana tai opetuksessa ja koulutuksessa tavoiteltuna ominaisuutena ja taitona. Niinivaaran (2019, 42, 68) kokemusta korostava itsensä johtaminen pitää sisällään itsensä johtamisen perinteisten kolmen eli käyttäytymiseen keskittyvien, luonnollisen palkitsevuuden ja konstrukttiivisen ajattelun strategioiden lisäksi emotionaalisen itsensä johtamisen. Niinivaaran (2019, 69) mukaan itsensä johtaminen mahdollistaa toiminnan tehokkuuden ja mielekkyyden lisäämisen, jolloin se jäsentyy arvojen ja eettisyyden, yhteisön ja vuorovaikutuksen sekä oman käyttäytymisen ja toiminnan vaikutuksien kautta. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan ole suoraviivaisesti etenevää suoriutumista, vaan se pitää sisällään epävarmuuden sietämistä, jossa itse-reflektio on kehittymisen avaintekijä.

Käytännössä sekä korkeamman tason itsensä johtaminen että kokemusta korostava itsensä johtaminen ovat liitettävissä Puolustusvoimissa käytettäviin syväjohtamisen, toimintakyvyn ja osaamisen konsepteihin erityisesti arvoperustaisen sekä tavoite-suuntautuneen vuorovaikutuskäyttäytymisen ja toiminnan, omien valmiuksien sekä potentiaalain ylläpidon ja kehittämisen kuin itsetuntemuksenkin kautta. Täten Manzin (2015) ja Niinivaaran (2019) kehittämien itsensä johtamisen konseptien voidaan katsoa tarjoavan tarkoituksenmukaisen perspektiivin itsensä johtamisen käsitelmärittelyn Puolustusvoimien kontekstissa.

Kuten strategialähtöisen itsensä johtamisen osatekijöiden ja ominaisuuksien tunnistamisessa tehtiin, niin myös kokonaisvaltaisia itsensä johtamisen määritelmiä jäsennettiin prosessina, joka koostuu tavoista ja keinoista, tavoitteista sekä loppuasetelmasta tai päämääristä. Näin ollen pohjautuen liitteessä 1 oleviin käsitelmäritelmiin sekä edellä kuvattuihin oman mielen johtamisen ja älykkään itsensä johtamisen ominaisuuksiin ja sisältöön on taulukkoon 11 koottu keskeisimmät konsepteja määrittävät osatekijät ja ominaisuudet. Käsitteinä oman mielen johtaminen ja älykäs itsensä johtaminen ovat kuitenkin strategialähtöistä näkökulmaa laajempia, ja ne tarkastelevat itsensä johtamista yleiseen elämänhallintaan tähtäävänä käsitteenä pelkän tehokkaasti tehtävissä suoriutumiseen pyrkimisen sijaan. Vastaavasti perustuen liitteessä 1

oleviin käsitelmäritelmiin sekä edellä kuvattuihin näkemyksiin korkeamman tason itsensä johtamisesta ja kokemusta korostavasta itsensä johtamisesta on taulukoon 12 koottu keskeisimmät konsepteja määrittävät osatekijät ja ominaisuudet. Strategialähtöisten itsensä johtamisen strategialuokat sisältyvät yhtenä osaelementtinä korkeamman tason itsensä johtamisen ja kokemusta korostavan itsensä johtamisen käsitteisiin, jotka edustavat arvoja ja vastuullisuutta sekä sosiaalisuutta korostavaa näkemystä itsensä johtamisessa.

Taulukko 11

Oman mielen johtamista ja älykstä itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet

Oman mielen johtaminen (Ähman 2003) ja älykäs itsensä johtaminen (Sydänmaanlakka (2003, 2006) kokonaisvaltaisina näkökulmina itsensä johtamiseen		
	Oman mielen johtaminen	Älykäs itsensä johtaminen
Tavat	- Harjoittaa reflektiivistä oppimista - Tiedostaa oman käyttäytymisensä sekä toimintansa sisäisiä ja ulkoisia vaikutuksia	- Harjoittaa reflektiivistä oppimista
Keinot	- Minäkuva ja itsetuntemus - Tavoitteellisuus ja arvot - Ihmiskäsitys ja verkostoituminen - Paradigmat, uskomukset ja asenteet	- Ammatillinen osaaminen - Fyysinen suorituskyky - Henkinen sekä psyykinen suorituskyky - Sosiaalinen tila
Tavoitteet	- Kyetä ohjaamaan omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa	- Kyetä ohjaamaan omaa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja
Loppuasetelma / Päämäärät	- Menestyminen ilmentyen elämänhallintana sekä oman osaamispotentiaalinsa toteuttamisena työssä ja työn ulkopuolella	- Itsetietoisuuden kokonaisvaltainen kehittäminen ja kokonaisvaltaisuus

Taulukko 12

Korkeamman tason itsensä johtamista ja kokemusta korostavaa itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet

Korkeamman tason itsensä johtaminen (Manz 2015) ja kokemusta korostava itsensä johtaminen (Niinivaara 2019) kokonaisvaltaisina näkökulmina itsensä johtamiseen		
	Korkeamman tason itsensä johtaminen	Kokemusta korostava itsensä johtaminen
Tavat	- Soveltaa käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden, konstruktivisen ajattelun ja emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita	- Soveltaa käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden, konstruktivisen ajattelun ja emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita
Keinot	- Yhteistoiminta ja jaettu johtajuus - Hyvinvoinnin ja terveyden vaaliminen - Epäonnistumisista oppiminen - Psykofyysiset prosessit	- Itsereflektio - Epätäydellisyyden ja ristiriitojen sietäminen
Tavoitteet	- Laajentaa omaa kapasiteettia	- Lisätä tehokkuutta ja toiminnan mielekkyyttä
Loppuasetelma / Päämäärät	- Käyttäytymisen ja toiminnan aitous sekä vastuullisuus yhteisössä ja organisaatiossa	- Eettisesti hyväksyttävien arvojen mukainen toiminta ja vuorovaikutus yhteisössä

Taulukon 11 perusteella oman mielen johtamista ja älykästä itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet voidaan pelkistää niitä kuvaaviksi yhteisiksi tunnusominaisuuksiksi seuraavien yläkategorioiden avulla:

- ohjaaminen ja vaikuttaminen, joilla kuvataan oppimisenäkökulma huomioiden itsensä johtamisen tapoja ja keinoja
- suoriutuminen ja suorituskky, joilla kuvataan sekä oman käyttäytymisen ja toiminnan ohjaamista motivoituneesti ja arvoperusteisesti (suoriutuminen) että tilannekohtaista suoritustasoa (suorituskky)
- tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, jolla kuvataan itsetuntemukseen perustuvan vaikuttamisen ja suoriutumisen kautta (tavoitteellisuus) mahdollistuvan elämänhallinnan sekä oman potentiaalın ja kokonaiskuntoisuuden ylläpidon ja kehittämisen (päämäärätietoisuus) muodostamaa kokonaisuutta
- fyysisyys, psyykkisyys, sosiaalisuus ja vastuullisuus, joilla kuvataan sekä yksilön kehoa ja mieltä, joihin vaikuttamisen prosessit kohdistuvat, että yhteisöä, jossa yksilö käyttäytyy ja toimii omien arvojensa mukaisesti.

Taulukon 12 perusteella puolestaan korkeamman tason itsensä johtamista ja kokemusta korostavaa itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet on mahdollista pelkistää niitä kuvaaviksi yhteisiksi tunnusominaisuuksiksi, ohjaamista lukuun ottamatta samojen yläkategorioiden avulla kuin edellä seuraavasti:

- kontrolli ja vaikuttaminen, joilla kuvataan itsensä johtamisen tapoja ja keinoja osana yhteisöä
- suoriutuminen ja suorituskky, joilla kuvataan sekä oman potentiaalın ja osaamisen kehittämistä arvoperustaisesti mielekkään käyttäytymisen ja toiminnan kautta (suoriutuminen) että tilannekohtaista suoritustasoa (suorituskky)
- tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, joilla kuvataan kontrolloinnin, vaikuttamisen ja suoriutumisen kautta (tavoitteellisuus) mahdollistuvan aidon ja eettisen toiminnan ja vuorovaikutuskäyttäytymisen ylläpidon ja kehittämisen (päämäärätietoisuus) muodostamaa kokonaisuutta
- fyysisyys, psyykkisyys, sosiaalisuus ja vastuullisuus, joilla kuvataan sekä yksilön kehoa ja mieltä, joihin vaikuttamisen prosessit kohdistuvat, että yhteisöä, jossa yksilö käyttäytyy ja toimii vastuullisesti sekä omien arvojensa mukaisesti.

Johtamisen nelikenttäjaottelun avulla tarkasteltuna strategialähtöisestä itsensä johtamisesta poiketen sekä oman mielen johtaminen ja älykäs itsensä johtaminen että korkeamman tason itsensä johtaminen ja kokemusta korostava itsensä johtaminen jäsentyvät neljän osa-alueen sijaan kahden osakokonaisuuden kautta. Ensin mainituissa oman mielen johtamisessa ja älykkäässä itsensä johtamisessa korostuvan itsetuntemuksen voidaan tulkita liittävän johtamis- ja rakenneulottuvuudet kiinteästi toisiinsa, kun yksilö ohjaa omia kehon ja mielen prosessejaan. Edelleen kyseisissä konsepteissa keskeisinä pidetyt arvot puolestaan liittävät johtajuus- ja kulttuuriulottuvuudet toisiinsa, kun yksilö ohjaa arvoperustaisesti itseään eli käyttäytymistensä ja toimintaansa osana yhteisöä ja organisaatiota.

Korkeamman tason itsensä johtamisessa ja kokemusta korostavassa itsensä johtamisessa vastuullisuus sen sijaan on keskeinen ulottuvuus sekä yksilön että yhteisön ja

organisaation näkökulmasta. Yksilön arvoja painottavan lähestymisen voidaan sanoa liittävän johtamis- ja rakenneulottuvuudet kiinteästi toisiinsa, kun yksilö ohjaa oman kehonsa ja mielensä prosesseja. Yhteisöllisiä arvoja korostavat seikat puolestaan liittävät johtajuus- ja kulttuuriulottuvuudet toisiinsa, kun yksilö käyttäytyy ja toimii yhteisössä ja organisaatiossa eettis-moraalisesti hyväksyttävällä tavalla.

Näin ollen molemmissa kokonaisvaltaisissa itsensä johtamisen konseptipareissa itsensä vaikuttaminen ilmentää johtamista, ja yksilön fyysisyys sekä psyykkisyys vertautuvat rakenneulottuvuuteen. Oman mielen johtamisessa ja älykkäässä itsensä johtamisessa noiden kahden eri ulottuvuuden yhdistävä tekijä on itsetuntemus, siinä missä korkeamman tason itsensä johtamisessa ja kokemusta korostavassa itsensä johtamisessa arvot yksilön näkökulmaa painottaen liittävät johtamis- ja rakenneulottuvuudet toisiinsa.

Yhteisö ja organisaatio, joissa yksilö käyttäytyy ja toimii eettis-moraalisesti hyväksyttävien periaatteiden mukaisesti, puolestaan luovat kontekstin itsensä johtamisen vastuullisuudelle ja aitoudelle. Täten yhteiset arvot yhdistävät tavoitteellisuutena ja päämäärätietoisuutena näyttävä johtajuuden sekä sosiaalisuutena ilmentyvän kulttuuriulottuvuuden toisiinsa kaikissa neljässä kokonaisvaltaisessa itsensä johtamisen konseptissa. Lisäksi ohjaaminen tai kontrolli sekä suoriutuminen ja suoriutuskyky eli yksilön sisäiset tekijät ja ulospäin näyttäytyvät tilannekohtaiset ominaisuudet ja toiminta ovat sidoksissa toisiinsa, ja ne ilmentyvät strategialähtöisen itsensä johtamisen tavoin transaktionaalisuutta ja transformationaalisuutta painottavien johtamisulottuuksien keskinäisriippuvaisuutena kokonaisvaltaisessa itsensä johtamisessa.

Edellä esitettyyn perustuen strategialähtöisen ja kokonaisvaltaisten itsensä johtamisen lähestymistapojen edustamista näkökulmista tunnistetut ominaisuuskategoriat on mahdollista integroida itsensä johtamisen yleisiksi tunnusominaisuuksiksi. Strategialähtöisen itsensä johtamisen sekä korkeamman tason itsensä johtamisen ja kokemusta korostavan itsensä johtamisen ominaisuuksissa itsensä johtamisen tapoja sekä keinoja kuvaavana yläkäsitteenä vaikuttamisen ohella käytettiin *kontrollia*, kun taas oman mielen johtamisessa ja älykkäässä itsensä johtamisessa sen tilalle kuvaavammaksi yläkäsitteeksi valittiin *ohjaaminen* oppimisnäkökulmaa painottavan vaikuttamisen rinnalle. Niiden yhdistämiseksi muodostettiin termi *kontrollointi* ehdottoman kontrollin ja vähemmän ehdottoman ohjaamisen korvaajaksi. Kaikissa tarkastelluissa neljässä kokonaisvaltaisessa itsensä johtamisen mallinnuksessa myös yksi keskeinen tekijä oli vastuullisuus. Vaikka vastuullisuus ei erikseen korostunut strategialähtöisessä itsensä johtamisessa, niin oli se kuitenkin otettu huomioon joko suoraan tai välillisesti. Näin ollen vastuullisuus on tulkittu yhdeksi itsensä johtamisen tunnusominaisuudeksi. Muilta osin strategialähtöisen ja kokonaisvaltaisen itsensä johtamisen keskeiset ominaisuusluokittelut yhtyivät toisiinsa, jolloin itsensä johtamisen yleiset tunnusominaisuudet pelkistettiin mainituin tarkennuksin seuraaviin yläkategorioihin:

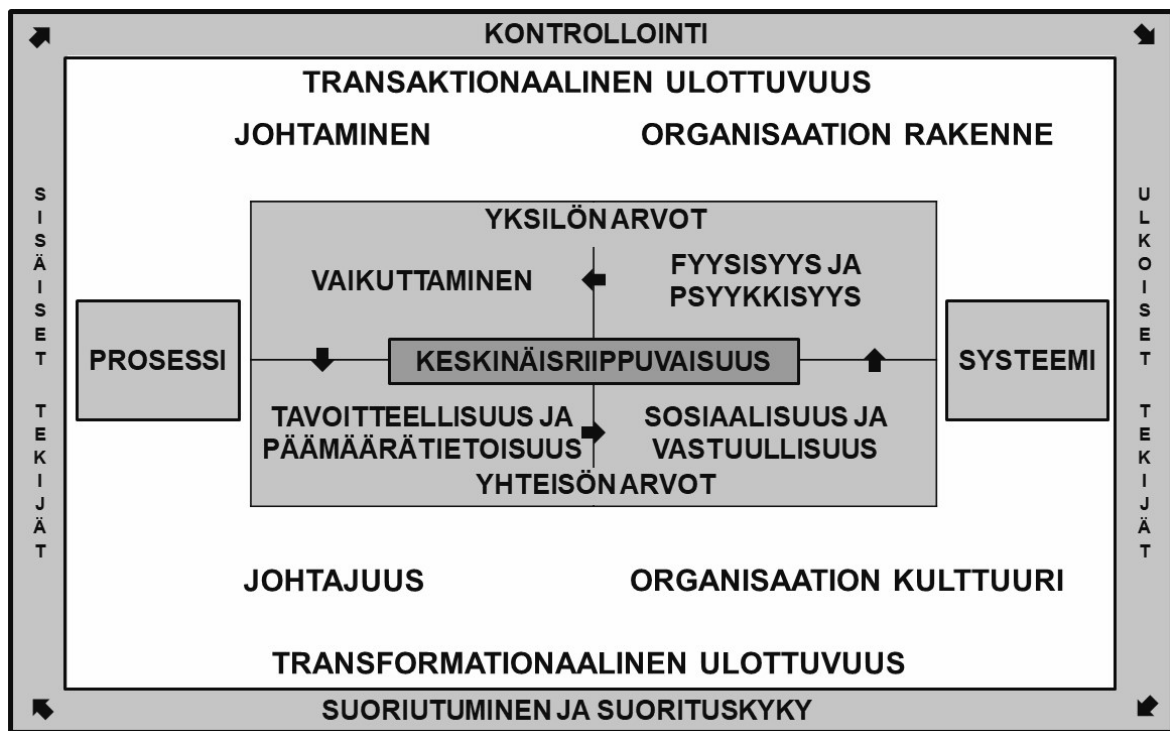
- kontrollointi ja vaikuttaminen
- suoriutuminen ja suoriutuskyky
- tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus
- fyysisyys, psyykkisyys, sosiaalisuus ja vastuullisuus (eettisyys).

Määritetyt itsensä johtamisen ominaisuuskategoriat kuvataan seuraavasti:

- Itsensä johtamisen tavoissa ja keinoissa on kyse suunnitelmallisesta itseensä vaikuttamisesta, jota pyritään kontrolloimaan. Vaikuttaminen siis sisältää yksilön itseensä kohdistamat tapoihin sekä keinoihin (miten jotain on tehtävä) perustuvat prosessit ja niiden kontrolloinnin tai hallinnan eli ohjaamisen ja säätelyn asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) sekä halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on tehtävä) mukaisesti.
- Suoriutuminen ja suoriutuskyky ovat sekä itsensä johtamiseen käytettyjen tapojen ja keinojen toteuttamista eli oman suoritustason kehittämistä käyttäytymisen ja toiminnan kautta että niiden seurausta, mikä näyttäytyy tilannekohtaisena suoritustasona ja -valmiutena osaamista ilmentäen.
- Tavoitteellisuudessa ja päämäärätietoisuudessa yhdistyvät itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettaminen sekä pyrkimys niihin, ja ne kuvaavat yksilön omien arvojen ja motiivien ristiriidattomuutta suhteessa hänen käyttäytymiseensä ja toimintaansa eli aitoutta liittyen myös vastuullisuuteen. Loppuasetelmaan tai päämääriin pääseminen on mahdollista vain tavoitteiden saavuttamisen avulla.
- Fyysisyys, psyykkisyys, sosiaalisuus ja vastuullisuus puolestaan muodostavat holistisen kokonaisuuden (vrt. toimintakyky tai kokonaiskuntoisuus), jota yksilö itse edustaa. Itsensä johtamisessa yksilö on moraalinen toimija, joka on samanaikaisesti sekä johtaja että johtamisen kohde. Itsensä johtamisen konseptin erityisyys onkin juuri se, että johtaja ja alainen ovat yksi ja sama henkilö (Sydänmaanlakka 2003, 68), mutta samalla sosiaalisuuden kautta itsensä johtaminen on erottamaton osa myös yhteisö- ja organisaatiotasojen johtamista ja johtajuutta.

Johtamisen nelikenttää soveltaen edellä kuvatut itsensä johtamisen tunnusominaisuudet voidaan jäsentää kuviossa 8 esitetyllä tavalla. Loppuasetelman tai päämäärien ja tavoitteiden sekä kontrollin kautta määrittyvä vaikuttaminen vertautuu johtamisulottuvuuteen. Tavoitteiden ja loppuasetelman tai päämäärien asettamisesta ja pyrkimyksestä niihin kontrolloidulla vaikuttamisella muodostuvat tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus puolestaan vertautuvat johtajuusulottuvuuteen. Yksilöä holistisena kokonaisuutena kuvaavista ominaisuuksista fyysisyys ja psyykkisyys mallintuvat rakenneulottuvuutena ja sosiaalisuus sekä vastuullisuus kulttuuriulottuvuutena.

Itseensä vaikuttamisen tapojen ja keinojen sekä yksilön kehon ja mielen ulottuvuuksissa yksilön käyttäytymisen ja toiminnan taustalla olevat arvot jäsenyivät yksilötason kautta yhteisö- ja organisaatiotasolle. Tavoitteellisuudessa ja päämäärätietoisuudessa sekä sosiaalisuudessa ja vastuullisuudessa arvojen puolestaan voi tulkita käsitteellistävän organisaatio- ja yhteisötasolta yksilötasolle. Kontrolli, suoriutuminen ja suoriutuskyky sekä yksilön sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ilmentäen transaktionaalisten ja transformationaalisten ulottuvuuksien keskinäisriippuvaisuutta.



Kuvio 8. Strategialähtöisen ja kokonaisvaltaisten itsensä johtamisen lähestymistapojen avulla määritetyt itsensä johtamisen keskeisimmät tunnusominaisuudet jäsennehtynä johtamisen nelikenttämallinnusta soveltaen.

Kaiken kaikkiaan tarkastelun perusteella ja itsensä johtamisen käsitteen ominaisuuksien näkökulmasta tulkittuna strategialähtöisesti jäsennehtynä itsensä johtamisen konseptin voidaan sanoa sulautuvan osaksi kokonaisvaltaista itsensä johtamisen käsitettä. Eri strategioiden kautta sisäsyntyiseen motivoitumiseen, tunteiden hallintaan sekä oman suoriutumisen ja suorituskyvyn parantamiseen tähtäävään, strategialähtöiseen itsensä johtamiseen liitetään kokonaisvaltaisessa itsensä johtamisessa käyttäytymisen ja toiminnan eettisyys ja merkityksellisyys yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. Täten itsensä johtamista ei lähestytä suoraviivaisesti etenevänä itseensä vaikuttamisen prosessina, vaan monikerroksellisuuden ja epälineaarisuuden kautta.

4.2 Itsensä johtamisen käsite Puolustusvoimissa

Itsensä johtamisen käsitteen merkitys olennaisena johtamisen ja johtajuuden ulottuvuutena on Puolustusvoimien kontekstissa tunnustettu useissa yhteyksissä (esim. Haikka 2017, 43–44; Huhtinen 2005, 200; 2006a, 48; 2006b, 224; 2006c, 59; Mäkinen 2009c, 78; Pääesikunta 1995, 63; 2012a, 17; 2016b, liite 1: 27; 2022 151–152, Siltala 2006, 31–34; vrt. Toiskallio 2002, 10–11). Itse asiassa tarkasteltaessa itsensä johtamista ilmiönä, voidaan sillä sanoa olevan varsin vankka historia Puolustusvoimissa. Jokaisen sotilaan, niin alaisen, vertaisen kuin johtajankin, kykyä välittömään aloitteellisuuteen (Toiskallio 2002, 10–11; 2009a, 16–18; Halonen 2007, 51–52) on nimittäin pidetty arvossaan Puolustusvoimissa aivan itsenäisyyden alkuajoista lähtien. Silti viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana julkaistujen, johtamistaidon koulutuksessa käytettyjen keskeisimpien oppaiden kautta tarkasteltuna itsensä johtamisen käsite ei ole saanut juurikaan huomioita osakseen ennen vuonna 2022 ilmestynyttä *Johtajan käsikirjaa 2022*.

Yleisesti johtamisen ja johtajuuden alalla itsensä johtamisen käsite nykyisessä merkityksessään nousi akateemisesti tunnustetuksi konseptiksi 1980-luvulla (ks. esim. Goldsby ym. 2021, 2), minkä jälkeen Puolustusvoimissa ensimmäinen käyttöön otettu kokonaisuus johtamistaidon opetuksessa kantahenkilökunnalle ja valikoivasti myös varusmiehille oli 1990-luvun taitteessa julkaistu kolmiosainen Sotilasjohtaja-kirjasarja. Ohjesääntötoimikunnan toimittamalla uudistetulla sotilasjohtamista käsittelevällä kurssikirjakokonaisuudella korvattiin 1970-luvulta saakka käytössä ollut johtamiskoulutuksen peruskirjallisuus (Pääesikunta 1990, 7; 1995, 7–8). *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnon)* -oppaassa itsensä johtaminen nostetaan yhdeksi johtamisen ja johtajuuden ulottuvuudeksi. Toiminnan johtamisen eli management-johtamisen rinnalla tapahtuvan ihmisten johtamisen eli esimiestyön tai leadership-johtamisen määritettiin keskittyvän henkilöstöasioiden hallintaan kolmella eri tasolla:

*Ihmisten johtamisen tasoina erotetaan tavallisesti **oman itsensä johtaminen, ryhmän johtaminen** ja koko organisaation **henkilöstön johtaminen*** (Pääesikunta 1995, 63).

Näin ollen menestyksekkäässä ihmisten johtamisessa edellytettiin sotilasjohtajalta muun muassa hyvää itsetuntemusta ja henkilökohtaista johtajana kehittymistä (Pääesikunta 1995, 14–23, 68–69; ks. myös Pääesikunta 1990, 75–78). Lisäksi oppaassa korostetaan, että johtaminen ei ole pelkästään esimiestehtäviin asetettujen yksilöiden velvollisuus, vaan johtamiseen osallistuvat kaikki ohjaamalla itseään ja työyhteisön jäseniä kohti asetettuja tavoitteita (Pääesikunta 1995, 62–63). Vaikka itsensä johtamisen tärkeys osana ihmisten johtamista sekä yhteisön ja organisaation toimintaa tunnustetaan, ei *oman itsensä johtamista* kuitenkaan käsitteenä määritellä tarkemmin Sotilasjohtaja-kirjasarjan yhdessäkään osassa.

Sotilasjohtaja-kurssikirjat puolestaan korvattiin 2000-luvun vaihteessa opetus- ja koulutusmateriaalilla, jolla syväjohtamisen malliin perustuva uusi johtajakoulutusohjelma vakiinnutettiin koko Puolustusvoimia koskevaksi järjestelmäksi. Samalla kun syväjohtaminen on edelleen 2020-luvullakin säilyttänyt valta-asemansa Puolustusvoimien johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen perusoppina, niin on se myös konseptina päivittynyt muun muassa pedagogisen johtamisen ja toimintakyvyn käsitteiden kautta. Vuonna 2000 julkaistun *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen* -kirjan mukaan

Syväjohtamisen malli on johtajakoulutusohjelman sisältötiedon perusta. Malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehyksestä. – – [Johtamis]käyttäytymisen perustasta eli johtajan valmiudesta malli sisältää vain yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Johtamisen kaikista mahdollisista vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. (Nissinen 2000a, 99.)

Johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella, jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen pääulottuvuus jakaantuu neljään alaulottuvuuteen eli kulmakiveen, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2000a, 100.)

Vuosikymmen myöhemmin koko henkilöstön johtamis- ja kouluttamistaidon sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tuki- ja opetusmateriaaliksi julkaistussa Johtajan *käsikirjassa (JOKÄ)* vuodelta 2012 oli syväjohtamisen käsitelmäärityksen terminologiaa pelkistetty sekä liitetty syväjohtaminen läheisesti muun muassa toimintakykyyn ja pedagogiseen johtamiseen (Pääsikunta 2012a, 5, 6, 10). Johtamiskäyttäytymisen viitekehys mallinnettiin edelleen ulkoisella palautteella arvioitavien ulottuvuuksien eli valmiuden, käyttäytymisen ja vaikutusten avulla (Pääsikunta 2012a, 36), mutta syväjohtamisen neljä kulmakiveä oli pelkistetty muotoon *luottamus, innostus, oppiminen* ja *arvostus* aiemmin käytettyjen termien *luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi* ja *ihmisen yksilöllinen kohtaaminen* synonyymeiksi (Pääsikunta 2012a, 56).

Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen perustana oleva johtajan valmius oli puolestaan yhdistetty tiiviisti henkilökohtaisena valmiutena toimia yksin ja yhteisöllisesti ilmenevään toimintakykyyn (Pääsikunta 2012a, 60). Lisäksi fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja eettisestä ulottuvuudesta muodostuvan toimintakykyyn ylläpito ja kehittäminen oli elinikäisen oppimisen periaatteen kautta kytketty selkeästi osaksi syväjohtamista (Pääsikunta 2012a, 58–59, 67–68). *Johtajan käsikirjassa (JOKÄ)* tuotiin myös laajempaan tietoisuuteen pedagogisen johtamisen liittyminen syväjohtamiseen. Vaikka pedagoginen johtaminen suppeimmillaan ymmärretäänkin ainoastaan oppimistavoitteen asettamisena ja toteuttamisena, niin laajimmillaan pedagogisella johtamisella voidaan tarkoittaa koko organisaation läpileikkaavaa kasvun ja oppimisen edistämistä. Pedagogisen johtamisen tueksi oppivan organisaation viitekehyksessä syväjohtamisen kerrottiin tarjoavan tapoja ja keinoja yksilö-, yhteisö- sekä organisaatiotasojen oppimiselle ja kehittymiselle. (Pääsikunta 2012a, 20.) Itsensä johtamisen näkökulmasta *Johtajan käsikirja (JOKÄ)* noudattelee 1990-luvulla käyttöön otetun *Sotilasjohtaja. I Osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -oppaan linjaa. Myös vuonna 2012 itsensä johtaminen tunnistetaan osaksi ihmisten johtamista, mutta käsitteenä sitä ei kuitenkaan määritellä tai kuvailla tarkemmin. Syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen suhdetta tarkasteltaessa todetaan seuraavasti:

Syväjohtamisessa sana syvä viittaa syväoppimiseen ja johtaminen ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen viittaa myös itsensä johtamiseen, koska voimme muuttaa vain omaa käyttäytymistämme. (Pääsikunta 2012a, 17.)

Näin ollen vielä 2010-luvulla, huolimatta tunnistettavuudestaan kiinteänä osana sotilasjohtamista, itsensä johtamista ei ollut virallisesti käsitteellistetty Puolustusvoimien johtamistaidon keskeisimmissä oppikirjoissa. Tämän tutkimuksen sekä sen taustalla olevan tutkijan laatiman diplomityön myötävaikutuksesta itsensä johtamisen käsitelmääritys on kuitenkin käynnistynyt, mistä yhtenä osoituksena on muun muassa itsensä johtamisen huomioiminen keskeisenä johtamisen ja johtajuuden osatekijänä *Johtajan käsikirjassa 2022* (Pääsikunta 2022).

Tässä tutkimuksessa teoreettiseen käsiteläpölyyn ei seuraavassa esiteltävää *Johtajan käsikirjan 2022* kuvailua itsensä johtamisesta kuitenkaan otettu mukaan, koska tutkimuksen päämääränä oli pyrkimys lisätä ymmärrystä itsensä johtamisen merkittävydestä osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista vallitsevaan teorian ja käytännön kautta muodostuneeseen nykytilanteeseen sitoen. Sen sijaan kyseiset vielä näkemykset itsensä johtamisesta huomioidaan teoreettisen ja empiirisen aineiston

synteesiä muodostettaessa teorian ja käytännön vuoropuhelun syventämiseksi sekä Puolustusvoimien johtamisen ja johtajuuden edelleen kehittämisen tukemiseksi.

Johtajan käsikirjan 2022 mukaan taistelun johtaminen voidaan jäsentää kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen (Pääesikunta 2022, 109). Itsensä johtamista pidetäänkin sekä oman johtajuuden ylläpidon ja kehittämisen että muiden johtamisen lähtökohtana (Pääesikunta 2022, 110, 151). Itsensä johtamisen

– – *perusta rakentuu itsetuntemukselle, joka on ymmärrystä itsestä sekä omasta ajattelusta, persoonasta ja käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä, kuten arvoista ja asenteista.*³²⁰ *Itsensä johtaminen on lisäksi valmiutta ja kykyä ohjata omaa toimintaa.* (Pääesikunta 2022, 151.)

Näin ollen itsensä johtaminen asemoituu pedagogisen johtajuuden osatekijäksi ja osaamiseksi, jota voi harjoitella, ja sosioemotionaalisen älykkyyden lisäksi sen perusvalmiuksina pidetään muun muassa

- taitoa itsenäiseen tavoiteasetteluun, ajatteluun ja toimintaan
- taitoa itsenäiseen ajankäytönhallintaan, työntekoon ja työssä oppimiseen
- taitoa ylläpitää ja kehittää omaa osaamista ja toimintakykyä
- taitoa olla tyytyväinen omaan toimintaan
- taitoa vuorovaikutukselliseen palautteeseen ja oppimiseen
- taitoa muutosjoustavuuteen ja muutosjohtamiseen sekä jaettuun johtajuuteen (Pääesikunta 2022, 151–152).

Kun verrataan eri aikakauden sotilasjohtamisen perusoppaiden näkemyksiä itsensä johtamisesta, on muutos merkittävä; enää itsensä johtamista ei määritetä ihmisten johtamisen alaiseksi osatekijäksi, vaan se asemoidaan jaetun johtajuuden kanssa osana pedagogista johtajuutta läheisesti muun muassa ihmisten johtamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyväksi, mutta niistä erilliseksi käsitteeksi (Pääesikunta 2022, 150). Toisin sanoen itsensä johtaminen on tunnustettu omaksi johtamisen ja johtajuuden konseptikseen, joka rakentuu Puolustusvoimissa yleisesti käytettyjen toimintakyvyn ja osaamisen käsitteiden sekä syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen ja johtajuuden periaatteiden varaan. Tapahtunutta muutosta voidaan käsitteenmuodostuksen näkökulmasta pitää luontevana, koska Puolustusvoimissa yleisesti tunnustetut syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn käsitteet ovat käytännössä toistaiseksi eri asiayhteyksissä korvanneet itsensä johtamisen käsitteen. Poiketen *Johtajan käsikirjan 2022* jäsenyyksestä tässä tutkimuksessa pedagoginen johtaminen on asemoitu osaksi osaamisen johtamista, mikä yhtyy muun muassa Nissisen (2007, 335) esittämään näkemykseen.

Syväjohtamisen käsite perustuu oletukseen johtajan mahdollisuudesta vaikuttaa sekä hänen omiin asenteisiinsa ja arvoihinsa että alaistensa asenteisiin ja arvoihin (Nissinen 2001, 212). Lisäksi erityisesti itsensä johtamisen kokonaisvaltaisten näkökulmien korostamat arvot ja vastuullisuus (esim. Manz 2015; Niinivaara 2019) lähentävät itsensä johtamisen ja syväjohtamisen käsitteitä keskenään, kun taas sen saman strategialähtöisten tutkimusten 2010-luvun näkökulmien osalta tekee ulkoinen johtaminen

ja johtajuus transformationaalisen, transaktionaalisen sekä passiivisen johtamisen välisten suhdetarkastelujen kautta (esim. Andressen ym. 2012; Furtner ym. 2013).

Toisaalta syväjohtamiseen Puolustusvoimissa vahvasti pohjaava pedagoginen johtaminen puolestaan vahvistaa johtamisen ja sotilaspedagogiikan välistä keskinäisriippuvaisuutta (Nissinen 2007, 338–340; vrt. Kouri 2015, 8; Rentola 2018a, 12; 2018b, 151). Sotilaspedagogiikassa käytetyn toimintakyvyn käsitteen näkökulmasta katsottuna jokainen sotilas on ymmärrettävä johtajana – jos ei muiden esimiehenä, niin ainakin itsensä johtajana, kuten Mäkinen (2009c, 78) on todennut. Käytännössä se tarkoittaa muun muassa sitä, että nykyisin varusmiesten toimintakykyä pyritään kehittämään koko palvelusajan kestävästi toimintakykyohjelman mukaisesti (Pääesikunta 2020, liite 10: 2).

Toimintakykyohjelman päämääränä on kannustaa jokainen varusmiespalvelusta suorittava sotilas tavoitteelliseen ja itseohjautuvaan oman henkilökohtaisen toimintakyvynsä elinikäiseen kehittämiseen (Pääesikunta 2016d, 1–3, liite 1: 2–3; 2020 liite 10: 4–5, 14, 17). Toimintakykyohjelma perustuu Pääesikunnan koulutusosaston 2010-luvun puolessa välissä käynnistämään kehittämisohjelmaan (Pääesikunta 2016d, 1–3, liite 1: 2–3), ja se sisältää seuraavat kolme osakokonaisuutta:

1. henkilökohtaisen toimintakyvyn tavoitteellinen kehittäminen, jossa tavoite määritetään viiden kriteerin avulla: täsmällisyyden, aikataulutuksen, realistiisuuden, mitattavuuden ja olennaisuuden (TARMO)
2. taistelijan keho (toimintakyvyn fyysinen osa-alue)
3. taistelijan mieli (toimintakyvyn psyykinen, sosiaalinen ja eettinen osa-alue) (Pääesikunta 2019b, liite 10: 2, 4; 2020, liite 10: 2, 4).

Voidaan siis todeta, että syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja toimintakyvyn käsitteet rinnan osaamisen käsitteen (ks. alaluku 3.2) kanssa luovat tarkoituksenmukaisen viitekehyksen itsensä johtamisen käsitteen tarkemmalle määrittämiselle Puolustusvoimissa.

Seuraavassa tarkastellaan aluksi lähemmin kolmea ensiksi mainittua erillistä, mutta kiinteästi toisiinsa liittyvää ja Puolustusvoimissa yleisesti käytettävää konseptia, jonka jälkeen niihin vielä integroidaan alaluvussa 3.2 esitetyt näkemykset osaamisen konseptista, itsensä johtamisen käsitteellistämiseksi. Niin syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, toimintakyvyn kuin myös osaamisenkin osalta jokaiselle on valittu sotilaskateeminen lähtökohtakäsitelmä, joihin peilaamalla tulkitaan kyseisten konseptien sisältöä ja kehitystä sekä teoreettisen että käytäntöön saattamisen näkökulmasta. Lähtökohtakäsitelmät on koottu liitteeseen 3. Käsitteet määritellään tarkastelun perusteella johtamisen nelikenttää soveltaen ja johtamisparadigmojen teoriapohjaa hyödyntäen, kuten edellä strategialähtöisten ja kokonaisvaltaisten itsensä johtamisen konseptien kanssakin tehtiin.

4.2.1 Syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen

1990-luvun lopulta alkaen Puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa ja johtamisen harjoittelussa on keskitytty ihmisten johtamiseen. Vuonna 1995 aloitetun pilotoinnin ja sen myötä varusmiesten johtamis- ja kouluttamistaidon opetukseen kesällä 1998

sisällytetyn syväjohtamisen vaiheittaisen käyttöönoton myötä tarkoituksena oli vastata entistä paremmin johtajuuden haasteisiin taistelujoukkoja johdettaessa. (Nissinen 2000a, 40; 2001, 166, 209, 235; 2004, 63–64.) Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli on parin vuosikymmenen ajan muodostanut perustan Puolustusvoimien henkilökunnan johtaja- ja kouluttajakoulutukselle sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennukselle (Maanpuolustuskorkeakoulu 2009; vrt. Aalto 2012, 347) että varusmiesten johtamiskoulutukselle ja -harjoittelulle (Pääesikunta 2018c; ks. myös Pääesikunta 2009b).

Syväjohtamisen teoreettinen tausta pohjaa hyvin laajalti yhdysvaltalaisen Bassin näkemyksiin erinomaisesta johtajuudesta (Aalto 2012, 348; Nissinen 2000b, 34; 2001, 80–83; ks. myös Bass ym. 2003; vrt. Suokas 2017, 18–19). Näin ollen syväjohtamisen käsite on johdettavissa transformationaalisen johtamisen paradigmasta. Sen mukaisesti johtamisen lähtökohtana pidetään yksilöä ja hänen kehittymismahdollisuuksiaan (Bass ym. 2003, 208–209). Johtamisen transformationaalisia ja transaktionaalisia ulottuvuuksia ei kuitenkaan saa ymmärtää keskenään toisiaan täysin korvaavina tai poissulkevin ominaisuuksina (Bass 1999, 21). Transformationaalinen johtaminen tehostaa transaktionaalista johtamista, mutta se ei suinkaan tee transaktionaalisesta johtamisesta tarpeetonta, kuten Bass (1999, 21) on tuonut esiin. Bassin (1999, 21) mukaan kaikkein parhaimmat johtajat osaavat hyödyntää toiminnassaan transformationaalista ja transaktionaalista johtamista toisiaan täydentävällä tavalla.

Syväjohtaminen hyödyntää transformationaalisen johtamisen paradigmaa liittäen siihen kaksi merkittävää uutta ulottuvuutta, jotka ovat syväoppiminen ja suomalaiskansallisen kulttuurin ominaispiirteet. Toisin sanoen johtaja- ja kouluttajakoulutus sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennus ja johtamisen kehittäminen laajemminkin Puolustusvoimissa ovat sidoksissa yksilöiden oppimiseen ja kehittymiseen. (Nissinen 2001, 209–212.)

Teoreettiselta taustaltaan transformationaalisen johtamisen paradigmaan ja konstruktiiiviseen oppimiskäsitykseen nojaavat Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennus perustuvat seuraaviin viiteen metatieteelliseen olettamukseen:

1. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen on mallinnettavissa syväjohtamisen kautta ja se on organisaation näkökulmasta tehokasta ja tuottavaa. Erinomainen johtamiskäyttäytymien perustuu yksilön arvostamiseen sekä hänen kehittymisensä mahdollistamiseen.
2. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen on universaali ilmiö, joka voidaan mallintaa mihin tahansa kulttuuri- ja organisaatiokontekstiin.
3. Mallinnettu johtamiskäyttäytyminen muodostaa ytimen, jonka ympärille on mahdollista täydentävien viitekehysten avulla muodostaa tehokas johtamisen koulutus- ja valmennusohjelma.
4. Mallinnettua johtamiskäyttäytymistä voidaan arvioida syväjohtamisen mallin pohjalta rakennetulla kysymyssarjalla 360 asteen palautteen periaatteita hyödyntäen.
5. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen kehittäminen on yksilön sisäinen ja jatkuva omien valmiuksien ja ominaisuuksien edistämisprosessi. (Nissinen 2001, 134–135.)

Lisäksi syväjohtamisen käsitteellistämiseksi Nissinen (2001, 87) määrittelee ihmisten johtamisen näkökulmasta johtamiskäyttäytymisen yläkäsitteeksi sotilasjohtajuuden seuraavalla tavalla:

*Sotilasjohtajuus on sotilasjohtajan jatkuvaa toimintaa ja se on sotilasjohtamisen alakäsite. Sotilasjohtajuuden tarkoituksena on sitouttaa ihmisiä heidän tehtäviinsä ja päämääriinsä [missioihinsa]. Sotilasjohtajuuden perusta on sotilasjohtajan potentiaali. Sotilasjohtajan toiminta on ulkoapäin havaittavissa tehokkaana johtamiskäyttäytymisenä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Sotilasjohtajan johtamiskäyttäytyminen on todennettavissa organisaation mitattavissa olevilla tuloksilla.*¹⁶ [käänt. MP]

Näin ollen Nissisen (2001, 212; ks. myös 2000a, 81) mukaan

*Syväjohtaminen perustuu johtajan mahdollisuuksiin vaikuttaa sekä omiin että alaistensa merkitysperspektiiveihin (Burns, 1978), viitaten myös tunneälyn perusolottuvuuksiin (Goleman, 1995). Syväjohtamisen kulmakivet sisältävät pysyvän ja oleellisen tiedon niistä johtamiskäyttäytymisen muodoista, joilla tällainen vaikuttaminen on mahdollista (Bass, 1998). SJM [syväjohtamisen malli] sisältää myös muut johtamiskäyttäytymisen muodot – – kontrolloivan/virheisiin puuttuvan ja passiivisen johtamisen – joilla on omat vaikutusmekanisminsa.*¹⁷ [käänt. MP]

Syväjohtamisen avulla on pyritty luomaan konsepti, jossa teoreettinen tietämys ja käytännön kokemukset integroituvat toisiinsa tarkoituksenmukaisella tavalla. Toteutuakseen teorian ja käytännön yhdistävä johtamistoiminta kuitenkin edellyttää jokaiselta sotilasjohtajalta valmiutta jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja ihmisenä kasvamiin. (Nissinen 2000b, 35; 2001, 95.) Johtajan henkilökohtaista edistymistä voidaan tukea mittaamalla syväjohtamisen kautta mallinnettua erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Mittaaminen tehdään arvioimalla ulkoisen palautteen avulla kymmentä johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta. Yksi arvioitavista ulottuvuuksista mittaa johtajan valmiutta, kuusi hänen johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistensä ja kolme johtamisen vaikutuksia. (Nissinen 2001, 218–220.)

Nissisen (2001, 219–224) mukaan tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu ovat syväjohtamisen suoria tai välillisiä vaikutuksia. Syväjohtamisen mallissa johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen voidaan jäsentää seuraavasti:

¹⁶ *Military leadership is an [sic] continuous activity of a military leader and a sub-concept of military command. The function of military leadership is to commit people to their task and mission. The basis of military leadership is the potential of a military leader. The activity is seen as effective leadership behavior in changing operating environments. Military leadership behavior is followed by measurable organizational outcomes.* (Nissinen, 2001, 87.)

¹⁷ *Deep leadership is based on the opportunities of a leader to influence the perspectives of meaning of himself and his subordinates (Burns, 1978), referring also to the basic dimensions of emotional intelligence (Goleman, 1995). The cornerstones of deep leadership include lasting and essential information of those forms of leadership behavior with which this kind of influencing is possible (Bass, 1998a). The DLM also includes other forms of leadership behavior – – controlling/corrective leadership and passive leadership – and that have their own mechanisms of influence.* (Nissinen 2001, 212; ks. myös 2000a, 81.)

- Johtamiskäyttätymisen perusta
 - a. ammattitaito
- Syväjohtamisen kulmakivet
 - a. luottamuksen rakentaminen
 - b. inspiroiva tapa motivoida
 - c. älyllinen stimulointi
 - d. ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
- Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisen muut piirteet
 - a. kontrolloiva johtaminen
 - b. passiivinen johtaminen.

Syväjohtamista ei kuitenkaan pidä ymmärtää lopullisena tavoitetilana, vaan sen sijaan sitä on pidettävä jatkuvana yksilöllisen kehittymisen menetelmänä (Nissinen 2001, 228). Nissinen (2001, 94–95) on korostanut, että johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittäminen on elinikäinen oppimisprosessi, joka perustuu hänen johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisestään saamaansa ulkoiseen palautteeseen ja sen mahdollistamaan entistä parempaan itsetuntemukseen. Syväjohtamisen mallissa johtajana kehittämisessä on kyse yksilön henkilökohtaisten ajatusmallien, asenteiden ja arvojen muutoksista. Toisin sanoen henkilökohtainen kehittyminen on tavoitteellista toimintaa ja aikaa sekä tahdonvoimaa vaativa prosessi.

Syväjohtaminen nojaa samoihin kognitiivisiin prosesseihin kuin syväoppiminen (Nissinen 2000b, 36; 2001, 211), mikä tarkoittaa myös toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen sisältymistä syväjohtamisen mallin pedagogisiin tarkoituksiin (Nissinen 2001, 53–54). Ensinnäkin tavoitteena on, että johtaja kehittää osaamistaan ja toimintakykyään osana henkilökohtaista valmiuttaan, joka on hänen johtamis- ja vuorovaikutuskäyttätymisensä perusta. Toiseksi tavoitteena syväjohtamisen mallissa on myös, että jokainen johtaja kannustaa ja tukee omia alaisiaan huolehtimaan henkilökohtaisesta toimintakyvystään. (Nissinen 2007, 340; Pääesikunta 2012a 36, 67–68; 2018c, 4; ks. myös Nissinen 2000a, 62–63, 115–117, 134–135; Pääesikunta 2009b, 3; 2010, opetusvihko: 3–6.)

Syväjohtamisen mallissa yksilöllinen johtamiskäyttätyminen on luonteeltaan monitahoinen ilmiö, joka liittyy yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason päämäärät toisiinsa. Johtamiskäyttätymisen katsotaan olevan keino saavuttaa niin yksilölliset kuin yhteisölliset ja organisatorisetkin tavoitteet. (Nissinen 2000b, 34–35; 2001, 93.) Tiivistäen voidaan todeta, että syväjohtamisen mallissa organisaatiollinen sekä yhteisöllinen oppiminen ja toiminnan kehittäminen tapahtuvat yksilöllisten oppimis- ja kehittämisprosessien kautta (Nissinen 2001, 93; 2007, 338–343). Näin ollen syväjohtaminen on väistämättä sidoksissa sekä pedagogiseen johtamiseen että osaamisen johtamiseen Puolustusvoimissa (Nissinen 2007, 338; Rentola 2018a, 12; 2018b, 151–153; Tuominen 2012, 83–85).

Nissisen (2007, 339–340) mukaan Puolustusvoimien kaltaisessa oppivassa organisaatiossa pedagogisen johtamisen tavat ja keinot kuuluvat erottamattomasti osaksi jokaisen johtajan johtamiskäyttätymistä ja -toimintaa. Käytännössä sotilaspedagogiikka tarjoaa tavat ja keinot, jotka syväjohtamisen mallin avulla mahdollistavat pedagogisen johtamisen periaatteiden soveltamisen Puolustusvoimissa (Nissinen 2007, 339; Rentola 2018a, 12; ks. myös Maanpuolustuskorkeakoulu 2009, osio 1), jolloin

Pedagoginen johtaminen on pelkistetyksi oppimisen johtamista, jolla luodaan edellytykset jatkuvalle kehitymiselle ja kehittämiseksi. Pedagoginen johtaminen on kehitettävää osaamisen johtamista, ja siten tärkein väline matkallamme oppivaan organisaatioon. (Nissinen 2007, 335.)

Syväjohtamisen ydinprosessina nähdään esimiehen oma avoin kasvu ja kehittyminen, mikä luo edellytykset myös alaisten oppimiselle¹². On perusteltua olettaa, että syväjohtaminen kuvastaa erinomaisesti pedagogisen johtajuuden olemusta¹³. (Nissinen 2007, 338.)

Nissisen (2007, 339) onkin tuonut esiin, että syväjohtamisen mallin ydinprosessina oleva johtajan oma avoin kasvu luo edellytykset myös hänen alaistensa osaamisen kehitymiselle kuvastaen täten nimenomaan pedagogisen johtajuuden olemusta. Syväjohtamisen mallia noudattaen harjoitettu pedagoginen johtaminen korostuu Puolustusvoimien normaaliolojen koulutuksessa, jolloin yksilöiden toimintakykyä kehitetään ja joukkojen suorituskkyä rakennetaan. Poikkeusoloissa päämääränä on normaalioloissa luotujen suorituskkyjen mahdollisimman tehokas käyttö, jolloin puolestaan keskitytään joukkojen operatiiviseen johtamiseen syväjohtamisen mallin periaatteita hyödyntäen. (Nissinen 2007, 339; Pääesikunta 2015a, 31–33; vrt. Kouri 2015, 7–8.) Nissisen mukaan (2001, 45) sotilasjohtaja on aina sekä johtaja että kouluttaja niin normaali- kuin poikkeusoloissa.

Toisaalta, kuten aiemmin Puolustusvoimien johtamisen evoluutiota yleisesti tarkastellessa tuotiin esiin, niin muun muassa jaetun johtajuuden käytänteet ovat 2020-luvulla osa johtamista ja johtajuutta (ks. esim. Pääesikunta 2022, 152). Sitä heijastelevat myös entistä laajemmat näkökulmat pedagogiseen johtamiseen. Muun muassa Rentola (2018a, 120) on määritellyt, että pedagoginen johtaminen on

kasvusta huolehtimista, jossa tavoitteena on mahdollistaa yksilön itsekasvatus osana yhteisöllistä kasvua toimintakyvyn edistämiseksi. Se edellyttää yksilöltä reflektiivistä itsetietoisuutta omasta osaamisestaan ja kokemuksestaan, työyhteisön (tai organisaation) historiasta, tehtävästä ja päämääristä, omista kasvumahdollisuuksista sekä itsekasvatusta ohjaavien kasvutavoitteiden kirkastamisesta.

Näin johtajakeskeistä lähestymistapaa itsekasvatuksen kautta laajentaen pedagoginen johtaminen limittyikin käsitteenä entistä tiiviimmin itsensä johtamiseen Puolustusvoimissa. Toisin sanoen oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen kuuluu kaikille, tehtävästä ja asemasta riippumatta.

4.2.2 Toimintakyky

Toimintakyvyn käsitettä on tarkasteltu sotilaspedagogiikassa varsin intensiivisesti 1990-luvun puolivälistä alkaen (Toiskallio 2009b, 57–58; vrt. Kouri 2015, 8–9). Toimintakyvyn käsitteestä onkin muodostunut yksi Puolustusvoimien sekä kouluttamistaidon että johtajakoulutuksen tärkeimmistä konsepteista (Pääesikunta 2020, 43–45; Toiskallio 2002, 9; vrt. Toiskallio 1998b, 25), jonka vallitseva käsitelmä pohjaa vahvasti Toiskallion esiin tuomiin ajatuksiin (vrt. esim. Pääesikunta 2012a, 58–60; 2022, 39, 120–121). Vuonna 1998 julkaistussa artikkelissa, jossa luotiin perusteita ja yhteistä käsitteistöä sotilaspedagogiikan tutkimukselle, Toiskallio

(1998a, 161) esitteli *sotilaan toimintakyvyn mallin (STKM)*, jonka avulla toimintakykyä kuvataan

- neljän peruselementin systeeminä eli monensuuntaisista vuorovaikutuksista koostuvana järjestelmänä. Peruselementit ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettis-moraalinen toimintakyky. (Toiskallio 1998a, 177.)

Lisäksi mallin avulla Toiskallio (1998a, 179) määritteli toimintakyvyn

- yksilön henkilökohtaiseksi valmiudeksi yksilölliseen ja yhteiseen toimintaan.

Toiskallion (2009b, 50–57) mallintama toimintakyvyn käsite pohjautuu Aristoteleen etiikasta johdettujen *käytännöllisen viisauden (phronesis)* ja *toiminnan (praxis)* käsitteiden soveltamiseen. Toiskallion (2009b, 49) mukaan toimintakykyä on kyettävä ajattelemaan fyysisyyden, psyykkisyyden, sosiaalisuuden ja eettisyyden muodostamana holistisena kokonaisuutena, joka rakentuu ja kehittyy kasvatuksen ja elämäkokemuksen kautta. Esittämäänsä näkökulmaan perustuen Toiskallio (2009b, 49–50) on määritellyt toimintakyvyn eri ulottuvuudet siten, että fyysisuus kuvaa ruumiillisuutta, joka on ihmisenä olemisen ja toimimisen perusta. Sosiaalisuus rakentuu yhteisöstä, kielestä ja kulttuurista, jossa yksilö on ja toimii. Toisiinsa liitettynä fyysisuus ja sosiaalisuus integroituvat lähtökohdaksi niin kutsutulle *ruumiilliselle toimijuudelle (embodied agency)*. Psyykkisyys on se yksilön sisäinen kokemusmaailma, joka muodostuu hänen kognitioissaan ruumiillisen toimijuuden kautta. Eettisyys on toimintakyvyn eri ulottuvuudet toisiinsa yhteen sitova voima, liittyen myös erottamattomasti yksilön identiteettiin. Eettisyys on perusta yksilön toimintakyvyn ulospäin näyttäytymiselle hänen tekemiensä eettisten valintojen ja ratkaisujen mukaisesti.

Edellä kuvatut toimintakyvyn eri ulottuvuudet voidaan tiivistää seuraavasti:

- fyysisuus, joka sisältää muun muassa fyysismotoriset taidot sekä kestävyys-, nopeus- ja voimaominaisuudet
- psyykkisyys joka, sisältää muun muassa itsekäsityksen, havainnointi-, muisti- ja ajattelukyvyn, tunteet, paineensieto- ja päätöksentekokyvyn, sotilaallisen kurinalaisuuden sekä tahdon täyttää tehtävänsä ja pyrkimyksen saavuttaa asetettu tavoite
- sosiaalisuus joka, sisältää muun muassa yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, toisten huomointikyvyn ja ryhmähengen (*spirit de corps*)
- eettisyys, joka sisältää muun muassa moraalin ja oikeudenmukaisuustajun, vastuullisuuden, terveen harkinnan ja käsityksen sodan oikeussäännöistä (Toiskallio 1998a, 177–178; 1998b, 27–28; ks. myös Puolustusvoimien tutkimuslaitos 2016, 7–8; Pääesikunta 2012a, 58–59; 2020, liite 10: 6, 8–9; Toiskallio 2009b, 49–50).

Toiskallion (1998a, 179) esittelemää käsitelmäritelmää täsmentäen Toiskallion ja Salosen (2004, 31) mukaan neljän eri ulottuvuuden muodostamana holistisena kokonaisuutena toimintakyky on ennen kaikkea valmiutta vastuulliseen, luovaan ja tilanteenmukaiseen toimintaan monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä.

Vaikka toimintakyvyn käsite on tunnustettu erääksi kouluttamisen ja johtamisen avainkäsitteeksi Puolustusvoimissa, on se silti ainakin jossain määrin leimautunut

teoreettiseksi konstruktioksi (Pääesikunta 2018a, 27). Toimintakyvyn käsitteen käyttäntöön saattaminen osaksi Puolustusvoimien päivittäisiä käytänteitä onkin ollut aktiivista yhä 2020-luvun taitteessa tunnistettuun haasteeseen vastaamisen nimissä. Muun muassa *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille* sekä *PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat* -normilla toimintakyvyn käsite on pyritty tuomaan osaksi yksilöiden arkea. *Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa* Pääesikunnan henkilöstöosasto (2015c, 36) on määritellyt, että

Toimintakyky on fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä valmiutta toimia tilanteen ja olosuhteiden edellyttämällä tavalla.

PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat -normissa Pääesikunnan koulutusosasto (2020, 43) on puolestaan todennut seuraavaa:

Sotilaan toimintakyky koostuu neljästä osa-alueesta: psyykkisestä, sosiaalisesta, eettisestä ja fyysisestä toimintakyvystä, jotka kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kokonaisuus vaikuttaa siihen, kuinka hyvin taistelijan mieli ja keho säilyvät toimintakykyisinä ympäristön vaihtelevissa kuormitustilanteissa. Koulutus pohjautuu kokonaisvaltaisen toimintakyvyn teoriaan. Käytännön koulutuksessa käytetään käsitteitä taistelijan keho ja taistelijan mieli kuvaamaan sitä, että kumpakin kokonaisuutta tulee harjoittaa, jotta toimintakyky säilyy.

Vuoden 2020 kuvaus on päivitetty näkemys vuoden 2019 määrittelyyn sotilaan toimintakyvystä (ks. Pääesikunta 2019b, 48), ja se korostaa entisestään toimintakyvyn käytännönläheisyyttä. Niin vuoden 2019 kuin 2020 määritelmässä käytetyt toimintakyvyn fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen ulottuvuuden käytännönläheisemmäksi konkretisoivat *taistelijan keho*- ja *taistelijan mieli* -käsitteet voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Taistelijan keho sisältää toimintakyvyn fyysisen ulottuvuuden, jonka avulla yksilö kykenee suoriutumaan tilanne- ja tehtäväkohtaisista fyysisistä vaatimuksista.
- Taistelijan mieli sisältää toimintakyvyn psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen ulottuvuuden. Psyykkisen toimintakyvyn ulottuvuuden avulla yksilö kykenee sekä toimimaan tehtävän vaatimalla tavalla haastavissa poikkeusolojen tilanteissa että palautumaan niistä. Sosiaalisen toimintakyvyn ulottuvuuden avulla yksilö kykenee toimimaan osana yhteisöä, mikä ilmentyy muun muassa ryhmäkiinteytenä. Eettisen toimintakyvyn ulottuvuuden avulla yksilö kykenee toimimaan vastuullisesti ja perustelemaan toimintansa niin itselleen kuin muillekin henkilökohtaisten, yhteisön ja organisaation arvojen sekä moraalikäsitteiden kautta. (Pääesikunta 2020, liite 10: 6, 8–9; ks. myös Pääesikunta 2019, liite 10: 6, 9–10.)

Toisin sanoen peilaten edellä esitettyihin toimintakyvyn käsittemääritelmiin, toimintakyky pitää ymmärtää kyvykkyydeksi ratkaista ongelmia, tehdä päätöksiä ja toimia vastuullisesti (Puumala 2018, 42; Pääesikunta 2006, 13–14). Toimintakyky edustaa sekä yksilön kapasiteettia että hänen tahtoaan päämäärätietoiseen ja tavoitteelliseen

sekä itseohjautuvaan toimintaan. (Toiskallio 1998b, 28; 2009b, 49–51; Toiskallio & Salonen 2004, 30–32; vrt. Mikkonen 2007, 95–98, 108–110.) Kuten Toiskallio (2009b, 50–51) korostaa, toimintakyky ei siis ole muuttumaton ominaisuus tai piirre, vaan alati muuttuva ja kehittyvä kokonaisuus.

4.2.3 Syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteet teoreettisena pohjana itsensä johtamiselle

Toimintakyvyn ja syväjohtamisen käsitteillä on selkeitä yhteisiä tai osittain samoja ominaisuuksia. Toimintakyky on ensinnäkin syväjohtamisen mallissa osa johtajan potentiaalia. Toisekseen niin toimintakyvyn kehittäminen kuin johtajana kehittyminen nähdään yksilön elinikäisenä prosessina. Kun näin ollen toimintakyvyn ja syväjohtamisen käsitteitä tarkastellaan toisiinsa liitettyinä, voidaan esittää, että osana henkilökohtaista kehitymis- ja kasvuprosessia jokaisen johtajan on arvioitava ja pohdittava kokonaisvaltaisesti omia arvojaan, asenteitaan, toimintakykyään ja johtamiskäyttäytymistään. (Nissinen 2001, 46–48, 220–221; Pääesikunta 2016d, liite 1: 2–3, 2018c, liite 1: 3–4; ks. myös Pääesikunta 2009b, 3; 2010, opetusvihko: 16–21.)

Syväjohtamisen ja toimintakyvyn käsitteiden tarkastelun perusteella erityisesti niiden sisältämät moraaliseettiset ulottuvuudet näyttävät kyseisiä käsitteitä yhdistävänä ominaisuutena. Toimintakyvyn koossa pitävänä voimana voidaan pitää eettisyyttä (Toiskallio 2009b, 49; vrt. Pollock 2015, 44; Puumala 2018, 42, 46), kun transformationaaliseen johtamiseen vahvasti pohjaavassa syväjohtamisessa puolestaan korostetaan johtajan mahdollisuutta vaikuttaa niin omiin kuin johdettavienkin arvoihin ja asenteisiin (Nissinen 2001, 210–211). Lisäksi syväjohtamiseen sekä toimintakykyyn liittyen on merkityksellistä huomioida nykyinen suomalaisen sotilasetiikan suuntautuminen yksilönäkökulman korostamiseen (Aalto 2016, i, 121; Hauvala 2011, 54; vrt. Mikkonen 2007, 2).

Toisaalta kuten osaamisen johtamisen käsitteen analysoinnin yhteydessä todettiin, niin osaaminen on yksilön tavoitesuuntautunutta ymmärrystä ja toimintaa sekä yhteistyötä asetettujen päämäärien saavuttamiseksi (ks. taulukko 6). Vuorovaikutus ja yhteistyö mahdollistavat sekä yksilön osaamisen tai toimintakyvyn luomisen ja hyödyntämisen että yksilöllisen osaamisen ja toimintakyvyn integroinnin yhteisölliseksi osaamiseksi ja suorituskyyvyksi.

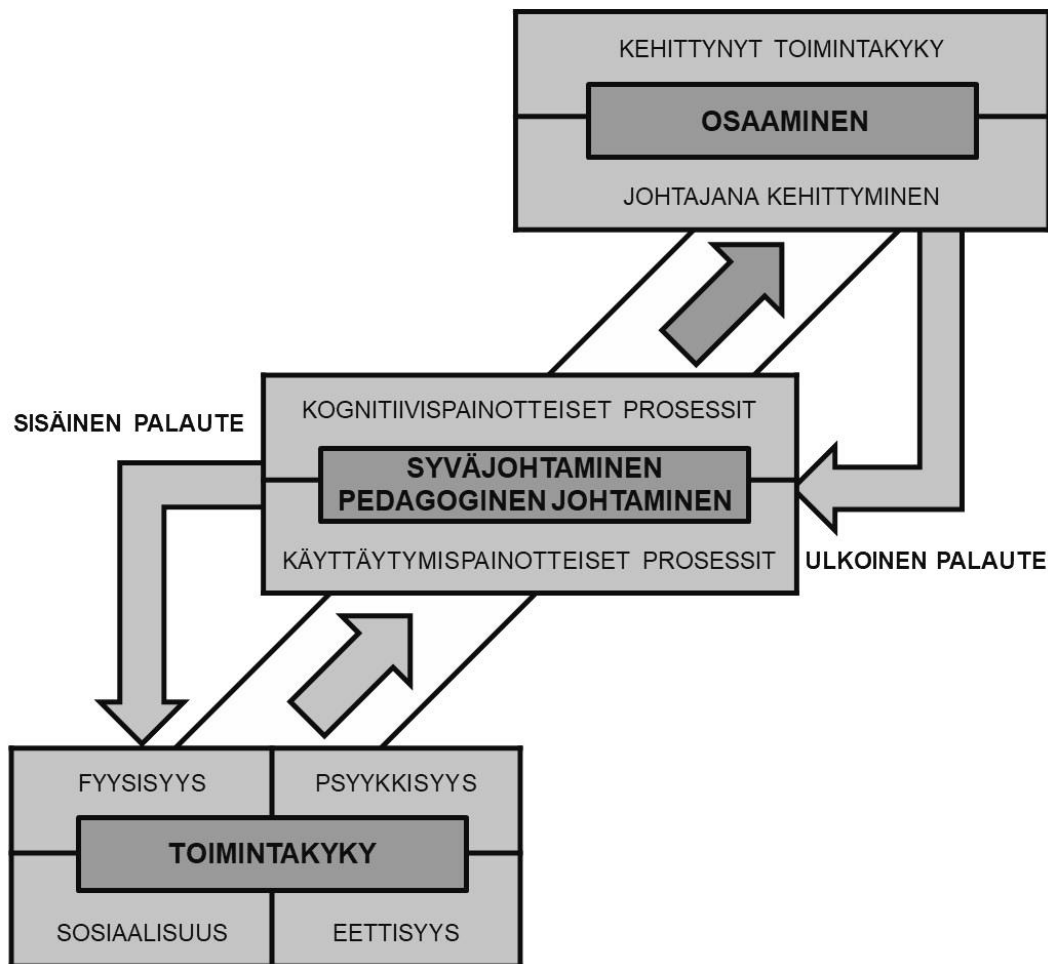
Itsensä johtamista voidaan pitää erottamattomana osana yksilön johtamiskäyttäytymistä, osaamista ja toimintakykyä. Johtajan henkilökohtainen toimintakyky sisältää hänen olemassa olevat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja eettiset ominaisuutensa sekä valmiudet ylläpitää ja kehittää noita ominaisuuksia. Esitetty lähestymistapa yksilölliseen osaamiseen ja toimintakykyyn yhtyy Nissisen esittämiin (2001, 134–135) syväjohtamisen olennaisiin taustaoletuksiin ihmisen arvostamisesta ja jokaisen kyvykyydestä itsensä kehittämiseen. Syväjohtamisen taustalla oleva transformationaalinen johtaminen on puolestaan linkki pedagogisen johtamisen kautta syväjohtamisen sekä yksilöiden osaamisen ja toimintakyvyn kehittämisen välillä. Pedagoginen johtaminen tarjoaa tapoja ja keinoja johtajalle niin oman osaamisen kuin alaistenkin osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Nissinen 2007, 339; Rentola 2018a, 12.) Tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu nähdään syväjohtamisen suorina tai välillisinä vaikutuksina (Nissinen 2001, 223–224), mutta yhtäältä Manzin (2015, 133) mukaan

työntekijöiden tehokkuus, työssäoloaktiivisuus sekä tyytyväisyys organisaatiossa ovat suurelta osin heidän itsensä johtamisen tuloksia.

Syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden jäsentämiseksi osana itsensä johtamista voidaan käyttää Mäkisen (2009a, 102) kuvaamaa yleistä viitekehystä, joka soveltuu johtamisen ja sotilaspedagogiikan ilmiöiden rinnakkaiseen tarkasteluun. Tuon teoreettisen mallinnuksen rakenne noudattaa syväjohtamisen malliin sisältyvän johtamiskäyttäytymisen viitekehyksen logiikkaa (Mäkinen 2009a, 101). Mäkisen (2009a, 101–102) esittämän viitekehyksen kautta Puolustusvoimien itsensä johtamisen käsitteen määrittymisen teoreettinen malli on kuvattavissa tunnistettujen lähikäsitteiden avulla seuraavasti:

- Toimintakyky edustaa yksilön potentiaalia tietyllä ajanhetkellä, joka on itsensä johtamisen lähtökohta.
- Syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen periaatteita soveltaen yksilö kykenee vaikuttamaan itseensä käyttäytymis- ja kognitiivispainotteisten tapojen ja keinojen avulla kehittäkseen toimintakykyään ja osaamistaan.
- Loppuasetelma kuvaa tavoiteltua osaamista osana joukon suorituskykyä sekä yhteisöllistä ja organisatorista osaamista, mikä ilmentyy yksilön muuttuneena potentiaalina.

Kuviossa 9 esitetty itsensä johtamisen käsitteen määrittymisen teoreettinen mallinnus tuo selkeästi esille syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn kokonaisvaltaisen kytkeytymisen itsensä johtamisen käsitteeseen Puolustusvoimissa. Se kuitenkin myös yksinkertaistaa itsensä johtamisen luonnetta kuvaten prosessin lineaarisesti etenevänä ja tiettyyn ajanhetkeen kiinnitettynä ilmiönä. Näin ollen malli pitääkin ymmärtää vain yhtenä vaiheena jatkuvassa prosessissa, jossa saavutettu loppuasetelma – tavoitellun mukainen tai ei, on itsensä johtamisen lähtökohta moniulotteisen prosessin seuraavassa vaiheessa.



Kuvio 9. Teoreettinen mallinnus itsensä johtamisen määrittymisestä Puolustusvoimissa (Mukaiillen Mäkinen 2009a, 101–102; vrt. Penttinen 2017, 78).

Siitä huolimatta, että kansallisista sotatieteellistä käsitteistä syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä osaaminen ja toimintakyky tarjoavatkin tarkoituksenmukaiset keinot monitieteellisen itsensä johtamisen käsitteen määrittelylle Puolustusvoimissa, niin täysin kriitikittömästi niihinkään ei tässä yhteydessä pidä suhtautua. On syytä huomioida, että Puolustusvoimien nykyinen syväjohtamisen malliin perustuva johtaja- ja kouluttajakoulutus sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennus keskittyvät hyvin voimakkaasti johtamiskäyttämiseen (Nissinen 2001, 134–135). Esimerkiksi Mäkinen (2009c, 101–102) on tuonut esiin, että avoimesti tautologinen käyttäytymiseen pohjaava näkökulma ei ole täysin ongelmaton erinomaiselle johtamiselle ja johtajuudelle. Toisaalta myös oppimisen vahvassa liittämässä syväjohtamiseen on omat haasteensa sen suhteen, kuinka se käytännössä asemoidaan osaksi johtamista ja johtajuutta, joka toimintana on aina ymmärrettävä laajemmaksi konseptiksi kuin pelkäksi oppimisen käsitteeksi, kuten Huhtinen (2002a, 10) on todennut.

Vaikka ulospäin ilmenevän ja universaalien johtamiskäyttämisen mitattavuus on syväjohtamisen mallin kiistaton vahvuus, syväjohtamisen mallin ei kuitenkaan pitäisi olla liian hallitseva johtamisen oppirakennelma Puolustusvoimissa (Hanska 2015, 56; vrt. Hauvala 2011, 74, 100). Muun muassa Hanska (2015, 56–57) ja Mäkinen (2009c, 93) ovatkin peräänkuuluttaneet vaihtoehtoisia sotatieteellisiä lähestymistapoja syväjohtamisen rinnalle, jotta johtamisen ja johtajuuden teorit ja käytänteet Puolustusvoimissa säilyisivät valideina. Syväjohtamisen malli perustuu jo 1980-luvulla esitet-

tyyn johtamisen ja johtajuuden jäsennykseen, joka on tehty johtajakeskeisestä näkökulmasta transaktionaalisen ja transformationaalisen ulottuvuuden avulla. Täten onkin aivan aiheellista arvioida tuon jäsennyksen kattavuutta kuvaamaan enää 2020-luvun johtamista ja johtajuutta, jossa esimerkiksi post-sankarillinen näkökulma sekä johtamisen ja johtajuuden kontekstuaalisuus ovat keskeisessä asemassa. Toisin sanoen ei siis ole lainkaan itsestäänselvyys, että erinomainen johtamiskäyttäytyminen ilmentyy yhä samanlaisena kuin vuosituhannen taitteessa, jolloin syväjohtamisen mallin mukainen tavoiteltava johtamiskäyttäytyminen ja sen empiiriseen aineistoon perustuva tulkintakriteeristö määritettiin (ks. Nissinen 2000a, 104, 113).

Toisaalta käsitteenä syväjohtamista on kuitenkin pyritty kehittämään ja monipuolistamaan sekä itsessään että liittämällä se läheisesti muun muassa toimintakyvyn käsitteeseen (ks. esim. Pääesikunta 2012a, 56, 58–60, 67–68). Lisäksi käyttäytymissuuntautuneisuudestaan huolimatta on syväjohtamisen mallissa alusta alkaen myös huomioitu kognitiivisiin prosesseihin pohjaavan itsetuntemuksen merkitys osana johtajana kehittymistä. Nissisen (2001, 143) mukaan yksi keskeinen syväjohtamisen periaate on oletus siitä, että johtajana kehittymien vaatii aina johtajalta itseohjautuvuutta, itsetutkiskelua ja oman toiminnan reflektointia. Jokainen johtaja voi muuttaa henkilökohtaisia ja syvällisiä prosessejaan sekä ulkoisesti havaittavissa olevan johtamiskäyttäytymisensä että omien valmiuksiensa avulla. Johtajan valmiudet ovat itse asiassa perusta kaikille hänen niin sisäisille kuin ulkoisesti havaittaville toiminnoilleen. Näin ollen itseohjautuvuudella, itsetutkiskelulla ja oman toiminnan reflektoinnilla saavutettava itsetuntemus luo edellytykset ihmisenä kasvamiselle ja johtajana kehittymiselle.

Ammatillisen taitotiedon ohella syväjohtamisen mallissa sosioemotionaalista älykkyyttä ja kykyä käsitteelliseen ajatteluun pidetään keskeisinä johtamisvalmiuksia ja itseluottamusta lisäävinä osatekijöinä. Sen vuoksi johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä ei pidäkään keskittyä vain ulkoisesti havaittaviin johtajan vuorovaikutustaitoihin, vaan on huomioitava myös sellaiset jokaisen johtajan ydinosamisalueet kuin visiointikyky, kognitiiviset taidot, ihmistuntemus sekä tilannetaju. (Nissinen 2001, 144–145.) Menestyksenkäs ihmisten ja asioiden johtaminen perustuukin entistä enemmän johtajan sisäisiin prosesseihin ja muihin näkymättömiin tekijöihin, jotka toimivat perustana johtajan muille ulospäin näkyville toiminnoille (Huhtinen 2015, 145).

Täten toimintakyvyn konsepti, johon olennaisesti liittyvät muun muassa yksilön itseohjautuvuus, itsetietoisuus ja itseluottamus sekä osaamisen että pystyvyyden tunne, merkitys syväjohtamisen rinnalla on keskeinen itsensä johtamisen tarkastelussa Puolustusvoimien kontekstissa. Ilman toimintakyvyn käsitteen huomiointia syväjohtamisen kautta lähestymiskulma itsensä johtamiseen olisi johtajakeskeinen, ja se sivuuttaisi itsensä johtamisen jokaista yksilöä koskettavana ilmiönä. Kyvykkyys säännellä kokonaisvaltaisesti omaa fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä ja eettisestä ulottuvuudesta muodostuvaa toimintakykyään on kiistatta olennainen osa niin itsensä johtamista kuin muidenkin johtamista, sillä se korostaa itsearviointitaitojen kehittämisen tärkeyttä sekä teoriassa että käytännössä, osana jokaisen yksilön omaa henkilökohtaista johtamista ja johtajuutta (vrt. Huhtinen 2015, 164; Mäkinen 2009b, 118).

Lisäksi toimintakyvyn eri ulottuvuuksien alaominaisuuksiin liittyen Puolustusvoimissa tehdyn tutkimuksen kautta erityisesti itsensä johtamiseen on yhdistettävissä sekä tahdonvoima että tunneäly, jotka on tunnistettu merkittäviksi sotilaan ominaisuuksiksi (esim. Puolustusvoimien tutkimuslaitos 2016, 7–11; ks. myös Harala, Eränen & Ojanen 2019, 25–32; vrt. Paananen 2015, 11–12). Edelleen itsensä johtamisen kannaltakin keskeinen yksilön stressin- ja paineensietokyvyn tärkeys hänen toimintakyvylleen on tuotu selkeästi esiin useissa sotatieteellisissä tarkasteluissa (esim. Harala ym. 2019, 28–32; Paananen 2015, 11–13; Pollock 2015, 42–43; Puolustusvoimien tutkimuslaitos 2016, 7–10; Toiskallio 1998a, 167, 177–178). Toki on hyvä tiedostaa, että toimintakyvyn kaikki neljä ulottuvuutta ovat oleellisia itsensä johtamisen elementtejä. Holistisen kokonaisuuden, jota toimintakyky ilmentää, voidaan myös ymmärtää edustavan yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia tai kokonaiskuntoisuutta (vrt. Pääesikunta 2016d, liite 1: 2–3; Sydänmaanlakka 2003, 69–70; ks. Penttinen 2017, 80).

Kaiken kaikkiaan syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä toimintakyvyn ymmärtämisen toisiaan täydentäviksi käsitteiksi (ks. esim. Nissinen 2007, 337–338 Pääesikunta 2012a, 17, 20, 67–70) voidaan sanoa johtaneen konseptuaaliseen kehitykseen, jossa Puolustusvoimissa on transformationaalisen ja johtajakeskeisen johtajuuden rinnalle tullut post-sankarillisen johtajuuden vaikutteita. Toimintakyvyn ylläpidolla ja kehittämisellä, joka viime kädessä on kunkin yksilön henkilökohtaisella vastuulla, luodaan perusteet suorituskykyiselle joukolle (ks. Pääesikunta 2020, liite 10: 1, 6, 8–9), mikä alleviivaa niin syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen kuin osaamisen ja toimintakyvyn keskeistä asemaa itsensä johtamisen osatekijöinä Puolustusvoimissa.

Vastaavalla tavalla kuin itsensä johtamisen osatekijöiden ja ominaisuuksien tunnistamisessa yleisesti, myös itsensä johtamisen käsite syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn kautta määriteltynä on mahdollista jäsentää prosessina, joka koostuu tavoista ja keinoista, tavoitteista sekä loppuasetelmasta tai päämääristä. Perustuen niin edellä olevaan tarkasteluun syväjohtamisesta, pedagogisesta johtamisesta, osaamisesta ja toimintakyvystä kuin liitteeseen 3 koottuihin lähetökohtakäsitelmääritelmiin ja alaluvussa 3.2 tehtyyn osaamisen käsitteen analysointiin on taulukkoon 13 koottu keskeisimmät itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet Puolustusvoimissa.

Taulukko 13

Itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet Puolustusvoimissa syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteisiin perustuvassa teoreettisessa mallinnuksessa

Itsensä johtaminen Puolustusvoimissa syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn kautta teoriaperusteisesti jäseneltynä	
Tavat	- Toimia tavoitesuuntautuneesti ja eettisesti oikein - Harjoittaa yhteistyötä ja olla vuorovaikutuksessa - Soveltaa käyttäytymis- ja kognitiivissuuntautuneita prosesseja
Keinot	- Itsereflektio - Ulkoinen ja sisäinen palaute - Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin vaaliminen
Tavoitteet	- Ylläpitää ja kehittää omaa toimintakykyään - Kehittää omaa johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistään - Lisätä tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja yrittämisen halua - Suorittaa asetetut tehtävät päämäärät saavuttaakseen
Loppuasetelma / Päämäärät	- Kehittyminen, oppiminen ja ihmisenä kasvaminen sekä eettisesti hyväksyttävien arvojen mukainen toiminta osana yhteisöä ja organisaatiota

Taulukon 13 perusteella itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet Puolustusvoimissa syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn kautta mallinnettuna voidaan pelkistää itsensä johtamista kuvaaviksi tunnusominaisuuksiksi seuraavien yläkategorioiden avulla:

- Kontrolli ja vaikuttaminen, jotka kuvaavat yksilön itseensä vaikuttamisen eri tapoihin sekä keinoihin (miten jotain on tehtävä) perustuvia prosesseja ja niiden kontrollointia eli ohjaamista ja säätelyä osana yhteisöä asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) ja halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on tehtävä) mukaisesti.
- Suoriutuminen ja toimintakyky, jotka kuvaavat sekä itsensä johtamiseen käytettyjen tapojen ja keinojen toteuttamista eli oman potentiaalilin, vuorovaikutuskäyttäytymisen ja osaamisen kehittämiseen tähtäävää arvoperustaista, tehtäväsidonnaista ja päämäärätietoista käyttäytymistä ja toimintaa että niiden seurausta, mikä näyttäytyy tilannekohtaisena toimintakykyisyytenä ja osaamisena.
- Tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, joissa yhdistyvät itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettaminen sekä pyrkimys niihin, kuvaavat yksilön ja yhteisön sekä organisaation arvojen ja tahtotilan ristiriidattomuutta suhteessa hänen omaan käyttäytymiseensä ja toimintaansa eli aitoutta liittyen myös eettisyyteen. Loppuasetelmaan tai päämääriin pääseminen on mahdollista vain tavoitteiden saavuttamisen avulla.
- Fyysisyys, psyykkisyys, sosiaalisuus ja eettisyys, joilla kuvataan kokonaisvaltaisesti toimintakykynä ilmentyvää yksilön kehoa ja mieltä, joihin vaikuttamisen prosessit kohdistuvat, sekä yhteisöä, jossa yksilö käyttäytyy ja toimii yhteisten eettisten normien mukaisesti.

Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että itsensä johtamisessa Puolustusvoimissa yksilön, yhteisön ja organisaation arvot sekä eettisen toiminnan periaatteet ja tehtä-

väorientoituneisuus ovat keskeisessä asemassa niin toimintakyvyn kuin syväjohtamisenkin käsitteiden kautta. Johtamisen nelikenttään tukeutuen edellä kuvatut itsensä johtamisen ominaisuudet voidaan jäsentää siten, että itseensä vaikuttaminen vertautuu johtamisulottuvuuteen ja yksilön fyysisyys sekä psyykkisyys vertautuvat rakennelottuvuuteen. Itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettamista sekä pyrkimystä niihin tarkoittavat tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus puolestaan vertautuvat johtajuuteen, siinä missä sosiaalisuus ja eettisyys vertautuvat kulttuuriulottuvuuteen luoden kontekstin itsensä johtamisen vastuullisuudelle ja aitoudelle. Ulottuvuuksina johtajuus ja kulttuuri korostavat yhteisön arvoja, jotka ohjaavat tehtävän täyttämiseen sekä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen tähtävää käyttäytymistä ja toimintaa. Kontrolli sekä suoriutuminen ja toimintakyky ovat sidoksissa toisiinsa, mikä itsensä johtamisessa ilmentyy johtamisen nelikenttämallinnuksen transaktionaalisuutta ja transformationaalisuutta korostavien ulottuvuuksien keskinäisriippuvaisuutena.

Lähikäsitteiden avulla tulkittuna voidaan esittää, että syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn kautta määriteltynä itsensä johtaminen Puolustusvoimissa yhtyy ominaisuuksiltaan lähes täysin aiemmin esitettyyn kokonaisvaltaisen ja strategialähtöisen itsensä johtamisen käsitteiden integroituun jäsenyykseen. Keskeisimpänä erona Puolustusvoimien kontekstissa itsensä johtaminen määrittäytyy selkeämmin yhteisön ja organisaation tehtävien täyttämisen näkökulmasta kuin yleisesti johtamisen ja johtajuuden tutkimuksen tuottamissa näkemyksissä itsensä johtamisesta. Lisäksi terminologisina erityispiirteinä Puolustusvoimissa erottuvat yksilöön viittaava toimintakyky ja yhteisöön sekä organisaatioon liittyvä suorituskky, kun yleisesti osaamisen johtamisessa ja itsensä johtamisessa puolestaan puhutaan yksilön suorituskkyvystä.

Merkittävimpana eräänlaisena vinoutumana itsensä johtamisen käsitteessä Puolustusvoimien kontekstissa voidaan pitää johtamiskäyttäytymiskeskeistä lähestymistapaa. Vaikka toimintakyvyn ja osaamisen käsitteet ymmärretään ja mallinnetaan Puolustusvoimissa sekä yksilöiden sisäisten että ulkoisten toimintojen kautta ilman sidonnaisuutta hänen asemaansa yhteisössä ja organisaatiossa, niin syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen kautta johtamiskäyttäytyminen ja sen kehittäminen väistämättä korostuvat itsensä johtamisen käsitteen määrittelyssä.

4.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Edellä esitetyn tarkastelun perusteella, joka käsittelee itsensä johtamista osana osaamisen johtamista, voidaan itsensä johtamisen käsitteen sanoa olevan tunnistettu, mutta ei virallisesti käsitteellistetty Puolustusvoimien keskeisimmässä johtamisen ohjeissa ja oppaissa ennen *Johtajan käsikirjan 2022* julkaisemista. Henkilöstön johtamisen sekä varusmiesten ja reserviläisten johtajakoulutuksen tueksi tarkoitettussa oppaassa ei ole esitetty yksityiskohtaista itsensä johtamisen käsittemääritelmää, mutta itsensä johtamisen käsite on kuvattu yleisellä tasolla kyvykkyyšnäkökulmasta yhtenä johtamisen ja johtajuuden osa-alueena (Pääesikunta 2022, 9, 151–152).

Toisaalta itsensä johtaminen käsitteenä ei ylipäättään ole toistaiseksi kovin vakiintunut (ks. Penttinen 2017, 80). Vaikka niin kaupallisten kuin tieteellistenkin julkaisujen

kautta 1980-luvulla yleiseen tietoisuuteen nousseen itsensä johtamisen (*self-leadership*) käsitteen tutkimuksessa strategialähtöisyys on ollut hallitsevassa asemassa, niin silti tutkimuksen voidaan sanoa olleen laajaa ja vaihtelevaa. Kolme merkittävintä kokonaisuutta, joihin strategialähtöinen itsensä johtamisen tutkimus on keskittynyt, ovat

- itsensä johtamisen tulokset
- itsensä johtamisen sisäiset vaikuttimet
- itsensä johtamisen ulkoiset vaikuttimet (Stewart ym. 2011; ks. myös Stewart ym. 2019, 50).

Strategialähtöisessä tutkimuksessa itsensä johtamista on jäsennetty käyttäytymis- ja kognitiivispainotteisuuden kautta (ks. Neck & Houghton 2006, 270; Penttinen 2017, 80). Nuo kaksi itseensä vaikuttamisen ulottuvuutta ovat sekä väistämättä jossain määrin samanaikaisesti ilmeneviä että jaettavissa kolmeen, osittain päällekkäiseen pääkategoriaan, jotka ovat

- käyttäytymiseen keskittyvät strategiat
- luonnollisen palkitsevuuden strategiat
- konstruktivisen ajattelun strategiat (ks. Penttinen 2017, 80).

Lisäksi viime vuosina myös tunteiden säätely ja emotionaalinen itsensä johtaminen on yhä useammin nostettu joko osaksi käyttäytymiseen keskittyviä, luonnollisen palkitsevuuden ja konstruktivisen ajattelun strategioita tai omaksi strategiakategoriakseen.

Strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimusta sekä haastaen että täydentäen itsensä johtamista on pyritty jäsentämään kokonaisvaltaisemmin muun muassa eri ulottuvuuksien (ks. esim. Manz 2015) tai osa-alueiden kautta (ks. esim. Åhman 2003; Sydänmaanlakka 2003) sekä tarkastelemalla itsensä johtamista kokemuksena (ks. esim. Niinivaara 2019). Itsensä johtamisen käsitteen syntyhistorian ja evoluutiokehityksen näkökulmasta yhtenä keskeisimpänä kokonaisvaltaisista tarkasteluista voidaan pitää itsensä johtamisen käsitteen luoja Manz (2015, 134) esittelemää ulottuvuusajatteluun perustuva itsensä johtamisen käsitteellistä mallinnusta, jossa korkeamman tason itsensä johtaminen mallinnetaan aitouden, vastuullisuuden ja laajennetun kapasiteetin avulla.

Tässä tutkimuksessa käytettyjen lähteiden valossa itsensä johtamisen ominaisuuksien näkökulmasta strategialähtöisesti jäsennellyn itsensä johtamisen konseptin voidaan sanoa sulautuvan osaksi kokonaisvaltaista itsensä johtamisen käsitettä. Eri strategioiden kautta sisäsyntyiseen motivoitumiseen, tunteiden hallintaan sekä oman suorittamisen ja suorituskyvyn parantamiseen tähtäävään, strategialähtöiseen itsensä johtamiseen liitetään kokonaisvaltaisessa itsensä johtamisessa käyttäytymisen ja toiminnan eettisyys ja merkityksellisyys yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. Kokonaisvaltaisissa tavoissa lähestyä itsensä johtamista tapojen ja keinojen sijaan korostuu päämäärä- ja tavoitesuuntautuneisuus, mikä avaa mahdollisuuksia laajentaa itsensä johtaminen kattamaan työssä ja uralla menestymisen ohella yleisemmin elämässä menestymisen. Samalla niissä tosin voidaan sanoa itsensä johtaminen konseptina viedyn aiempaa käsitteellisemmäksi ja vaikeammin käytäntöön sovellettavaksi itsensä vaikuttamisen menetelmäksi. Yhtäältä, vaikka itsensä johtaminen onkin tunnustettu

yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason ilmiöksi, joka on laajentanut johtamis- ja johtajuusajattelua johtajakeskeisyydestä jaetun johtajuuden suuntaan, niin toisaalta lähestyminen itsensä johtamiseen ilmiönä yksinomaan mahdollistajana on ollut kovin hallitseva sekä kokonaisvaltaisissa että strategialähtöisissä tarkasteluissa johtamis- ja johtajuustutkimukselle tunnusomaiseen tapaan (vrt. Virtaharju 2016, 51).

Koskien tutkimuksen **2. alatutkimuskysymyksen ensimmäistä alakohtaa:**

- Mitkä ovat itsensä johtamisen käsitteen yleiset tunnusominaisuudet ja kuinka ne jäsenyivät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?

Vaikka itsensä johtamisesta moniulotteisena konseptina on tutkijoiden ja tutkimussuuntausten keskuudessa olemassa useita erilaisia käsitelmäritelmiä, niin itsensä johtamisen keskeisiksi yhteisiksi tekijöiksi on kuitenkin ollut mahdollista tunnistaa seuraavat ominaisuuskategoriat:

- kontrollointi ja vaikuttaminen
- suoriutuminen ja suorituskyky
- tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus
- fyysisuus, psyykkisyys, sosiaalisuus ja vastuullisuus (eettisyys).

Kyseiset ominaisuuskategoriat kuvataan seuraavasti:

- Itsensä johtamisen tavoissa ja keinoissa on kyse suunnitelmallisesta itseensä vaikuttamisesta, jota pyritään kontrolloimaan. Vaikuttaminen siis sisältää yksilön itseensä kohdistamat tapoihin sekä keinoihin (miten jotain on tehtävä) perustuvat prosessit ja niiden kontrolloinnin tai hallinnan eli ohjaamisen ja säätelyn asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) sekä halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on tehtävä) mukaisesti.
- Suoriutuminen ja suorituskyky ovat sekä itsensä johtamiseen käytettyjen tapojen ja keinojen toteuttamista eli oman suoritustason kehittämistä käyttäytymisen ja toiminnan kautta että niiden seurausta, mikä näyttäytyy tilannekohtaisena suoritustasona ja -valmiutena osaamista ilmentäen.
- Tavoitteellisuudessa ja päämäärätietoisuudessa yhdistyvät itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettaminen sekä pyrkimys niihin, ja ne kuvaavat yksilön omien arvojen ja motiivien ristiriidattomuutta suhteessa hänen käyttäytymiseensä ja toimintaansa eli aitoutta liittyen myös vastuullisuuteen. Loppuasetelmaan tai päämääriin pääseminen on mahdollista vain tavoitteiden saavuttamisen avulla.
- Fyysisuus, psyykkisyys, sosiaalisuus ja vastuullisuus puolestaan muodostavat holistisen kokonaisuuden (vrt. toimintakyky tai kokonaiskuntoisuus), jota yksilö itse edustaa. Itsensä johtamisessa yksilö on moraalinen toimija, joka on samanaikaisesti sekä johtaja että johtamisen kohde. Itsensä johtamisen konseptin erityisyys onkin juuri se, että johtaja ja alainen ovat yksi ja sama henkilö, mutta samalla sosiaalisuuden kautta itsensä johtaminen on erottamaton osa myös yhteisö- ja organisaatiotasojen johtamista ja johtajuutta.

Johtamisen nelikenttää soveltaen kuvatut itsensä johtamisen tunnusominaisuuskategoriat on jäsennelty kuviossa 8 esitetyllä tavalla. Jäsennys korostaa, että itseensä vai-

kuttamisen tapojen ja keinojen sekä yksilön kehon ja mielen ulottuvuuksissa yksilön käyttäytymisen ja toiminnan taustalla olevat arvot jäsenyivät yksilötason kautta yhteisö- ja organisaatiotasolle. Tavoitteellisuudessa ja päämäärätietoisuudessa sekä sosiaalisuudessa ja vastuullisuudessa arvojen puolestaan voi tulkita käsitteellistyvän organisaatio- ja yhteisötasolta yksilötasolle. Kontrolli, suoriutuminen ja suorituskky sekä yksilön sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ilmentyen transaktionaalisten ja transformationaalisten osatekijöiden keskinäisriippuvaisuutta.

Koskien tutkimuksen **2. alatutkimuskysymyksen toista ja kolmatta alakohtaa:**

- Mitkä ovat itsensä johtamisen tunnusominaisuudet sitä määrittävien lähikäsitteiden perusteella Puolustusvoimissa, ja kuinka tunnusominaisuudet jäsenyivät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?
- Miten itsensä johtaminen käsitteellistyy sitä määrittävien lähikäsitteiden ja tunnusominaisuuksien kautta Puolustusvoimissa?

Tarkastelun perusteella voidaan esittää, että toistaiseksi itsensä johtamiseen Puolustusvoimissa on viitattu käyttämällä sellaisia lähikäsitteitä kuin syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä osaaminen ja toimintakyky (vrt. Penttinen 2017, 81). Itsensä johtaminen on ilmiönä sen alkuajoista alkaen kyllä ollut tunnistettu myös Puolustusvoimissa yhtenä johtamisen ja johtajuuden osa-alueena, mutta tarkemmin kuvattuna käsitteenä se on huomioitu vasta *Johtajan käsikirjassa 2022*.

Niin syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen kuin osaaminen ja toimintakykykin sisältävät itsensä johtamisen ominaisuuksia, mutta ne eivät yksistään kata käsitteenä itsensä johtamista. Itsensä johtamisen tarkastelu kuitenkin osoitti, että syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteet ovat käyttökelpoisia konsepteja monitieteellisen itsensä johtamisen käsitteellistämiseksi Puolustusvoimissa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta toimintakyky on osa yksilöllistä osaamista, jolloin osaaminen sekä sen ylläpito ja kehittäminen liittyvät kiinteästi toimintakyvyn, syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen käsitteisiin. Syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen kautta itsensä johtaminen on myös erottamaton osa henkilökohtaista johtamista ja johtajuutta, mutta samalla transformationaalisen johtamisen paradigmaan pohjaava ja johtamiskäyttötymiskeskeinen johtamiskäsitys ohjaa olennaisesti itsensä johtamisen käsitteellistämistä Puolustusvoimissa.

Toisaalta pedagogisen johtamisen kautta syväjohtamisen ja toimintakyvyn käsitteet lähestyivät toisiaan pragmaattisesti Puolustusvoimissa 2010-luvulla, mikä on ollut merkittävä asia itsensä johtamisen määrittymisen kannalta (ks. Penttinen 2017, 82, 117–118). Sen lisäksi, että palkatun henkilökunnan johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksessa pedagoginen johtaminen on ollut kiinteä osa syväjohtamista useiden vuosien ajan (ks. esim. Erkkilä 2014; Maanpuolustuskorkeakoulu 2009; Penttinen 2017, 82; Siilasto 2015), niin vuodesta 2012 lähtien on ollut saatavilla Puolustusvoimien henkilöstön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tueksi ja oppimateriaaliksi suunnattu *Johtajan käsikirja* (Pääesikunta 2012a), jossa tarkastellaan rinnan toimintakykyä ja syväjohtamista (ks. Penttinen 2017, 82).

Eräänlaisena uutena vaiheena itsensä johtamisen näkökulmasta syväjohtamisen ja toimintakyvyn välisessä vuorovaikutteisudessa voidaan pitää 2020-luvun taitteessa alkanutta toimintakyvyn konseptin siirtymistä jaetun johtajuuden ja post-sankarillisen johtajuuden suuntaan. Toimintakykyä sekä sen ylläpitoa ja kehittämistä on entistä selkeämmin alettu pitämään jokaisen yksilön omalla vastuulla olevana asiana, mikä väistämättä sekä asemoi toimintakyvyn uudella tavalla suhteessa transformationaaliseen johtajuuteen nojaavaan syväjohtamiseen että korostaa itsensä johtamista osana johtamista ja johtajuutta Puolustusvoimissa. Vastaavasti samaan aikaan käyttäytymispainotteisen syväjohtamisen mallin nykyistä varsin yksipuolista soveltamista johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksessa on jossain määrin kyseenalaistettu sotatieteellisessä keskustelussa (ks. Penttinen 2017, 82).

Ulospäin näyttäytyvän ja universaalien johtamiskäyttäytymisen mitattavuus on syväjohtamisen mallin selkeä vahvuus, mutta johtajan suoritus- ja toimintakeskeinen arviointi tilannekohtaisesti saatavan palautteen avulla voisi olla usein hyödyllisempää yleisen johtamiskäyttäytymisen arvioinnin sijaan. Tätä tukee sekin seikka, että johtaminen on aina kontekstisidonnaista. (vrt. Hanén 2017, 135–137, 146–147; Saksi 2013, 241; Sutinen 2012, 157; Virtaharju 2016, 49–51; ks. Penttinen 2017, 82.) Lisäksi se, että menestyksekkäs johtaminen – sekä itsensä että muiden – on tunnistettu perustuvan yhä enenevässä määrin näkymättömiin tekijöihin, joissa johtajan itsearviointitaidot ovat välttämättömiä (Huhtinen 2015, 145), korostaa sisäisen palautteen merkitystä ulkoisen palautteen rinnalla (vrt. Penttinen 2017, 82). Itsetutkiskelun ja -reflektion avulla johtajan saavuttama entistä parempi ymmärrys oman käyttäytymisensä sekä toimintansa syistä ja seurauksista edistää väistämättä myös hänen valmiuksiaan itsensä johtamiseen.

Eräs tapa monipuolistaa ja laajentaa johtamisen ja johtajuuden tarkastelua, hylkäämättä syväjohtamisen mallin periaatteita, on muun muassa itsensä johtamisen käsitteen tunnistaminen ja mallintaminen yhdistämällä syväjohtaminen ja pedagogisen johtaminen sekä osaaminen ja toimintakyky toisiinsa, kuten kuviossa 9 on esitetty (vrt. Penttinen 2017, 78, 82). Mallinnuksessa toimintakyky edustaa tietyllä hetkellä yksilön potentiaalia, joka on itsensä johtamisen lähtökohta. Syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen periaatteita soveltaen yksilö kykenee vaikuttamaan omaan toimintakykyynsä käyttäytymis- ja kognitiivisperusteisten strategioiden avulla kehittäkseen henkilökohtaista toimintakykyään ja osaamistaan. Prosessin loppuasetelma kuvaa tavoiteltua osaamista osana joukon suorituskykyä sekä yhteisöllistä ja organisatorista osaamista ilmentyen yksilön muuttuneena potentiaalina. Mallinnus kuvaa itsensä johtamisen lineaarisesti etenevänä ja tiettyyn ajanhetkeen kiinnitettynä ilmiönä. Sen vuoksi mallinnusta pitääkin tarkastella vain yhtenä vaiheena jatkuvassa prosessissa, jossa saavutettu loppuasetelmaa ohjaa siirtymistä prosessin seuraavaan vaiheeseen, joka ei välttämättä tapahdu suoraviivaisena jatkumona edelliselle vaiheelle.

Vaikka itsensä johtaminen Puolustusvoimien kontekstissa määrittyy käsitteenä selkeämmin yhteisön ja organisaation tehtävien täyttämisen sekä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen näkökulmasta kuin yleisesti, niin teoriassa Puolustusvoimissa itsensä johtamisen tunnusominaisuuksien voidaan olettaa merkitykseltään yhdistyvän liki saumattomasti yleisiin, tunnistettuihin itsensä johtamisen tunnusominaisuuksiin. Syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn kautta määri-

teltynä terminologisina erityispiirteinä erottuvat Puolustusvoimissa käytetyt yksilöön viittaava toimintakyky ja yhteisöön sekä organisaatioon liittyvä suorituskky. Lisäksi toimintakyvyn käsitteeseen sisältyy terminä vastuullisuuteen viittaava eettinen ulottuvuus, joka fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kanssa muodostaa yksilöstä vastuullisen toimijan (Puumala 2018, 42), joka rinnastuu moraaliseen toimijaan.

Itsensä johtamisen ominaisuudet Puolustusvoimissa syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn kautta määriteltynä voidaan pelkistää seuraavien yläkategorioiden avulla:

- Kontrolli ja vaikuttaminen, jotka kuvaavat yksilön itseensä vaikuttamisen eri tapoihin sekä keinoihin (miten jotain on tehtävä) perustuvia prosesseja ja niiden kontrollointia eli ohjaamista ja säätelyä osana yhteisöä asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) ja halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on tehtävä) mukaisesti.
- Suoriutuminen ja toimintakyky, jotka kuvaavat sekä itsensä johtamiseen käytettyjen tapojen ja keinojen toteuttamista eli oman potentiaalın, vuorovaikutuskäyttäytymisen ja osaamisen kehittämiseen tähtäävää arvoperustaista, tehtäväsidoista ja päämäärätietoista käyttäytymistä ja toimintaa että niiden seurausta, mikä näyttäytyy tilannekohtaisena toimintakykyisyytenä ja osaamisena.
- Tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, joissa yhdistyvät itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettaminen sekä pyrkimys niihin, kuvaavat yksilön ja yhteisön sekä organisaation arvojen ja tahtotilan ristiriidattomuutta suhteessa hänen omaan käyttäytymiseensä ja toimintaansa eli aitoutta liittyen myös eettisyyteen. Loppuasetelmaan tai päämääriin pääseminen on mahdollista vain tavoitteiden saavuttamisen avulla.
- Fyysisuus, psyykkisyys, sosiaalisuus ja eettisyys, joilla kuvataan kokonaisvaltaisesti toimintakykynä ilmentyvää yksilön kehoa ja mieltä, joihin vaikuttamisen prosessit kohdistuvat, sekä yhteisöä, jossa yksilö käyttäytyy ja toimii yhteisten eettisten normien mukaisesti.

Johtamisen nelikenttää soveltaen määritetyt itsensä johtamisen ominaisuuskategoriat jäsentyvät niin, että:

- Itseensä vaikuttaminen prosessin omaisena ilmiönä asemoituu johtamisen ulottuvuudelle.
- Fyysisuus sekä psyykkisyys yhdessä muodostavat systeemin, joka asemoituu rakenneulottuvuudelle.
- Tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, jotka edustavat itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettamista sekä pyrkimystä niihin, asemoituvat johtajuuden ulottuvuudelle.
- Sosiaalisuus ja eettisyys, jotka luovat kontekstin itsensä johtamisen vastuullisuudelle ja aitoudelle, asemoituvat kulttuuriulottuvuudelle.

Johtajuus- ja kulttuuriulottuvuudet korostavat yhteisön arvoja, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja toimintaa, siinä missä toisiinsa sidoksissa olevat kontrolli sekä suoriutuminen ja toimintakyky puolestaan korostavat johtamisen nelikenttämallinnuk-

sien transaktionaalisuutta ja transformationaalisuutta painottavien ulottuvuuksien keskinäisriippuvaisuutta itsensä johtamisessa.

Kun määritetyt tunnusominaisuudet ja niiden nelikenttäjäsenitys integroidaan edellä esitettyyn syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn toisinsa yhdistävän itsensä johtamisen mallinnukseen Puolustusvoimissa (ks. kuvio 9), voidaan alustavasti muotoilla käsitelmä itsensä johtamisesta osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa.

Näin ollen teoreettiseen tarkasteluun perustuen esitetään, että itsensä johtaminen Puolustusvoimissa on

— — prosessi, jossa yksilö kontrolloi fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen elementin muodostamaa toimintakykyään soveltamalla kognitiivisia ja käyttäytymisperustaisia strategioita vaikuttaakseen ajatuksiinsa ja toimintaansa, kehittääkseen taitojaan ja kykyjään sekä johtaakseen itseään kontekstisidonnaisesti henkilökohtaiset, yhteisölliset ja organisatoriset tehtävät täyttääkseen sekä tavoitteet ja päämäärät saavuttaakseen (ks. Penttinen 2017, 84).¹⁸

Esitetty käsitelmä jäsenyytensä seuraavasti:

- Kontrolloinnilla kuvataan sitä, kuinka se mahdollistaa yksilön prosessit ja toiminnot asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) ja halutun loppuasetelman tai päämäärien mukaisesti (miksi jotain on tehtävä).
- Fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja eettisten ominaisuuksien holistinen kokonaisuus nähdään itsensä johtamisessa yksilön toimintakykynä.
- Kognitiivisten ja käyttäytymisperustaisten strategioiden soveltamisella kuvataan sitä, kuinka yksilö vaikuttaa (miten jotain on tehtävä) syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti ajatuksiinsa ja toimintoihinsa, parantaa taitojaan ja kykyjään (osaamistaan) sekä ohjaa itseään kontekstisidonnaisesti. Lisäksi oletetaan, että yksilön suoriutuminen edellyttää kontrollointia ja että se perustuu fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisten elementtien holistisesti muodostamalle toimintakyvyille.
- Tavoitteella saavuttaa sekä yksilölliset, yhteisölliset että organisatoriset päämäärät tehtävien ja tavoitteiden kautta kuvataan itsensä johtamisella tavoiteltavaa loppuasetelmaa sekä siihen pyrkimyksen aitoutta. Puolustusvoimissa yksilölliset, yhteisölliset ja organisatoriset tavoitteet ovat aina sidoksissa toisiinsa. (vrt. Penttinen 2017, 84–85.)

Organisaation ja yhteisön sekä itsensä johtamisen päämäärien ja tavoitteiden vahva keskinäisriippuvaisuus korostaa ulkoisen johtamisen ja johtajuuden sekä itsensä johtamisen välisen tasapainoisuuden merkitystä itsensä johtamisen todentumiseksi myönteisenä ilmiönä osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista (vrt. Manz 2015, 137, 141–142).

¹⁸ — — *the process through which an individual controls the holistic construction of physical, mental, social and ethical features by applying cognitive and behavioral strategies in order to influence his or her thoughts and actions, enhance his or her skills and abilities, and lead himself or herself in a context-oriented way aiming to meet both individual and organizational objectives concerning tasks and aims.* (Penttinen, 2017, 84). Pelkistettynä käsitelmä itsensä johtamisen voidaan sanoa yhtyvän jo aiemmin raportoituun tulkintaan, mutta käsitelmän jäsenitys on tarkentunut tutkimusprosessin edetessä (vrt. Penttinen 2017, 84–85).

ITSENSÄ JOHTAMISEN KÄSITEMÄÄRITELMÄN TESTAAMINEN

Itsensä johtamisen käsitelarkastelun perusteella oli mahdollista muodostaa alustava määritelmä itsensä johtamiselle Puolustusvoimissa. Muodostettua määritelmää itsensä johtamisesta voidaan pitää uutena käsitteenä, koska Puolustusvoimien keskeisimmässä johtamistaidon oppaissa tunnistamista laajemmin huomioituna käsitteenä itsensä johtamista on jäsennetty vasta *Johtajan käsikirjassa 2022* (ks. Pääesikunta 2022, 151–152). Näin ollen itsensä johtaminen ainakin teoreettisesti vaikuttaa toistaiseksi jäsenyneen syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden kautta. Tutkimuksen empiirisen osuuden tarkoituksena onkin teoreettisen määritelmän testaaminen noiden tunnistettujen lähikäsitteiden pätevyuden arvioinnin avulla. Tämä testaamisprosessi kuvataan tässä luvussa tarkastelemalla itsensä johtamisen käsitettä Puolustusvoimissa empirian näkökulmasta syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen sekä toimintakyvyn käsitteisiin tukeutuen.

Testaamalla edellisessä luvussa muodostettua itsensä johtamisen teoreettista käsitettä sen lähikäsitteiden avulla tavoitteena on sekä tunnistaa itsensä johtamisen käytänteitä Puolustusvoimissa että tuottaa vastaukset kolmanteen kolmiosaiseen alatutkimuskysymykseen ja päätutkimuskysymykseen.

3. alatutkimuskysymys:

- a) Kuinka itsensä johtamisen käsite tunnetaan ja kuinka itsensä johtamista harjoitetaan Puolustusvoimissa?
- b) Soveltuvatko Puolustusvoimissa käytettävät syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn konseptit itsensä johtamiseen?
- c) Mitkä ovat itsensä johtamisen tunnusominaisuudet sen lähikäsitteiden käytänteiden ja teorian perusteella Puolustusvoimissa, ja kuinka ne jäsenyvät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?

Päätutkimuskysymys: Mikä on itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa?

Tässä luvussa esitetyt johtopäätökset luovat lopulliset perusteet

- integroitujen tutkimustulosten muodostamiselle
- tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnille
- lisätutkimustarpeiden tunnistamiselle.

5.1 Itsensä johtamisen käsitelmäritelmän testaamisen toteutus

Itsensä johtamisen käsitelmäritelmän testaaminen tehtiin kaksivaiheisesti kyselytutkimuksen ja fokusryhmäkeskustelujen avulla. Kahden menetelmän triangulaation soveltamisen tavoitteena oli varmistua empiirisen aineiston oikeellisuudesta ja pätevydestä tutkimuksen luotettavuutta seuraavalla tavalla lisäten:

1. Ennen fokusryhmää toteutetulla verkkokyselyllä, johon vastattiin nimettömänä, kyettiin välttämään keskustelutilaisuuksille tyypillistä, mahdollisen ryhmäpaineen aiheuttamaa pelkoa ilmaista avoimesti omia ajatuksiaan käsiteltävästä aiheesta. (vrt. Saunders ym. 2012, 402). Teemakysely siis edusti tässä kahden menetelmän yhdistelmässä objektiivista tiedonhankinnan menetelmää, jota ryhmäkeskustelu ei välttämättä ole, koska tutkijan tai muiden vastaajien persoona voi vaikuttaa lopputulokseen (vrt. Davies 2010, 138; Smith & Bowers-Brown 2010, 121).
2. Verkkokyselyn jälkeisen ryhmäkeskustelun ansiosta oli puolestaan mahdollista välttää kyselyiden perustavanlaatuinen luonne ainutkertaisena tiedonhankintamenetelmänä: ilman taetta riittävästä vastausasteesta, ilman mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä vastaajille tulkintojen varmentamiseksi ja ilman mahdollisuutta varmistua siitä, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla (vrt. Saunders ym. 2012, 423). Ryhmäkeskustelussa käsiteltiin tutkijan ohjaamana verkkokyselyn teemat uudelleen vuorovaikutteisesti vastaajien kanssa. Näin kyettiin sekä varmistumaan verkkokyselyn tuottamista tuloksista että syventämään teemojen käsittelyä pohtimalla vastauksia verkkokyselyn tuloksista syntyneisiin lisäkysymyksiin keskustelun kautta (vrt. Saunders ym. 2012, 402).

5.1.1 Tarkoitushakuinen otanta

Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseksi kyselytutkimukseen ja sitä seuranneeseen ryhmäkeskusteluun osallistujat valittiin tarkoitushakuisella otannalla. Koska tutkimuksen teoreettisen osuuden tuottamaa itsensä johtamisen käsitelmäritelmää voidaan pitää uutena konseptina Puolustusvoimien johtamisessa ja johtajuudessa, muodostettujen fokusryhmien jäsenmäärä rajattiin 6–8 henkilöön, kun tyypillisesti fokusryhmän henkilömäärä vaihtelee 4–12 jäsenen välillä (Saunders ym. 2012, 400). Saundersin ym. (2012, 400–401) mukaan ryhmäkoko on syytä pitää sitä pienempänä mitä monimutkaisempaa ilmiötä tutkitaan. Vaikka tässä tutkimuksessa ei pyrittykään saavuttamaan kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin tilastollista pätevyyttä itsensä johtamisen käsitteestä Puolustusvoimissa, riittävän monipuolisen näkemyksen saavuttamiseksi fokusryhmiä muodostettiin kolme kappaletta (vrt. Davies 2010, 128–129) seuraavista kohdejoukoista:

1. viimeistä opintovuottaan opiskelevat sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittavat opiskelijat, jotka olivat kiinnostuneita (sotilas)johtamisesta tieteenalana
2. sotatieteiden maisterin tutkintoa suorittavat opiskelijat, jotka laativat opinnäytetyönsä sotilaspedagogiikan alalta
3. yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavat opiskelijat, jotka laativat opinnäytetyönsä (sotilas)johtamisen tai sotilaspedagogiikan alalta.

Kaikkien valittujen osallistumisen ehtona oli vapaaehtoisuus.

5.1.2 Teemakysely ja ryhmäkeskustelut

Teemakysely, johon valitut osallistujat vastasivat nimettömänä, toteutettiin Webropol-sovelluksella ennen ryhmäkeskusteluja, paitsi kahden vastaajan kohdalla. Kaksi eri fokusryhmiin kuulunutta henkilöä vastasivat verkkokyselyyn vasta ryhmäkeskustelun jälkeen, koska toinen heistä ei ollut saanut vastauslinkkiä sähköpostiinsa ja toisen vastaus ei ollut ensimmäisellä vastauskerralla tallentunut järjestelmään.

Kyselyn pilotointiin osallistuivat tutkija ja kaksi Maavoimien esikunnassa palvelevaa henkilöä. Pilotoinnin painopiste oli kyselylomakkeen rakenteen ja yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden testaamisessa. Lisäksi pilotoinnilla arvioitiin lomakkeen sisältämien kysymysten vastaavuutta suhteessa niihin asioihin, joita empiirisen aineiston avulla oli tarkoitus selvittää ja kartoittaa. Verkkokysely muodostui puolistrukturoiduista kysymyksistä, jotka toimivat myös ryhmäkeskustelun runkona.

Teemakyselyn vastaukset kerättiin osin samanaikaisesti jokaiselta fokusryhmältä, jolloin oli mahdollista alustavasti tarkastella rinnan eri ryhmien vastauksia. Ryhmäkeskusteluja järjestettiin kolme, eli jokaiselle fokusryhmälle omansa. Ryhmäkeskustelut pidettiin kurssitasoittain kronologisessa järjestyksessä palveluskokemukseltaan nuorimmasta vanhimpaan seuraavasti: ensin sotatieteiden kandidaatin, sitten sotatieteiden maisterin ja viimeiseksi yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavien fokusryhmät.

Puolistrukturoiduista kysymyksistä muodostettu verkkokysely toimi ryhmäkeskustelun runkona, jota oli pilotoinnista saatujen havaintojen perusteella tarkennettu niin, että verkkokyselylomakkeen alussa oleva itsensä johtamisen käsitelmä ja teoreettinen viitekehys otettiin keskustelun päättäväksi aiheeksi. Lisäksi verkkokyselyn vastausten analyysin perusteella sotatieteiden maisterin tutkintoa ja yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavien fokusryhmien ryhmäkeskustelussa itsensä johtamisen käytänteitä koskevaan teemaan liitettiin keskusteluaihioksi iän ja elämäkokemuksen mahdollinen vaikutus itsensä johtamiseen.

Verkkokyselyn tuottamista vastauksista laadittu kysymyskohtainen koonnos näytettiin fokusryhmässä, ja jokaisesta teemasta eli kysymyksestä käytiin lyhyt keskustelu tutkijan toimiessa moderaattorina. Jokaisessa keskustelussa käytettiin fokusryhmäkohtaista koonnosta. Koronapandemian vuoksi ryhmäkeskustelut järjestettiin etäyhteyksillä Skype-verkkopuheluna, jotka litteroitiin. Vaikka verkkopuhelutoteutuksella, kuten Saunders ym. toteavat (2012, 406), tuetaan suhteellisen anonymiteetin avulla keskustelun avoimuutta, menetetään samalla osa ryhmädynamiikasta ja osallistujien elekielistä. Tässä tapauksessa keskustelun avoimuuden lisääminen Puolustusvoimille ominaisen hierarkkisen asetelman madaltamisella anonymiteetin keinoin, vaikkakin ryhmädynamiikan ja elekielen kustannuksella, arvioitiin kuitenkin toteutuskelpoiseksi toimintatavaksi. Valitun pienehkön ryhmäkoon ja nauhoituksen avulla pyrittiin varmistamaan keskustelun sujuvuus sekä kaikkien vastaajien näkemyksen esille tulo (vrt. Davies 2010, 128–129, 142; Saunders ym. 2012, 396, 402–403, 406). Nauhoituksen ansiosta keskusteluista tehtiin ainoastaan tukisanoihin perustuvia lyhyitä muistiinpanoja, mikä takasi tutkijalle mahdollisuuden osallistua keskusteluun sekä ohjata sitä pyrkien samalla myös tukemaan osallistujien avoimuutta ja aktiivisuutta (vrt. Davies 2010, 142; Saunders ym. 2012, 396, 402).

Sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittavista opiskelijoista ja yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavista opiskelijoista muodostettuihin fokusryhmiin tutkija oli yhteydessä kahdenvälisellä verkkopuhelulla vastaajien ollessa yhteisesti koolla toisen päätelaitteen äärellä. Kyseinen järjestely ja ongelmat ääni- ja kuvayhteyden kanssa ohjasivat sotatieteiden kandidaatiksi opiskelevien fokusryhmän kanssa keskusteltaessa toimintatapamalliin, jossa ryhmän jäsenet kävivät keskenään keskustelua kunkin teeman osalta, ja ryhmän tuottamat kommentit annettiin lähes poikkeuksetta kahden lähimpänä päätelaitetta olleen osallistujan toimesta. Yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavien fokusryhmässä kukin osallistuja sen sijaan antoi kommenttinsa henkilökohtaisesti. Sotatieteiden maisterin tutkintoa suorittavista muodostettuun fokusryhmään tutkija puolestaan oli yhteydessä verkkokokoustoiminnolla vastaajien ollessa hajautetusti omien päätelaitteidensa äärellä.

Sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittavista kadeteista muodostettuun fokusryhmään kuului kuusi henkilöä, joista yksi oli estynyt osallistumaan verkkokyselyn jälkeiseen keskusteluun. Lisäksi yksi ryhmän jäsenistä vastasi hänestä johtumattomasta syystä verkkokyselyyn vasta ryhmäkeskustelun jälkeen. Sotatieteiden maisterin tutkintoa suorittavista upseereista koottu fokusryhmä käsitti kahdeksan henkilöä, joista yksi oli estynyt osallistumaan verkkokyselyn jälkeiseen keskusteluun. Yleisesikuntaupseerikurssin opiskelijoista muodostettuun fokusryhmään kuului kuusi upseeria. Kaksi heistä oli estynyt osallistumaan verkkokyselyn jälkeiseen keskusteluun. Lisäksi yksi fokusryhmän jäsenistä vastasi hänestä johtumattomasta syystä verkkokyselyyn vasta ryhmäkeskustelun jälkeen.

Tässä tutkimuksessa vastaajilta lainatut verkkokysely- ja ryhmäkeskusteluvastaukset on kirjattu niiden alkuperäismuoto säilyttäen¹⁹ sekä identifioitu tutkintotaso, vastausformaatti- ja henkilötunnisteista muodostuvilla kirjainnumeroyhdistelmillä. SK tarkoittaa sotatieteiden kandidaattiopiskelijaa, SM sotatieteiden maisteriopiskelijaa ja YE yleisesikuntaupseerin tutkintoa opiskelevaa henkilöä. Kirjaimella A puolestaan tarkoitetaan verkkokyselystä lainattua vastausta ja kirjaimella B ryhmäkeskustelusta lainattua vastausta, joiden perään numerolla 1–8 on yksilöity kyseisen vastauksen antaja. Näin ollen esimerkiksi sotatieteiden kandidaatin fokusryhmään kuuluneen henkilön verkkokyselystä lainatun vastauksen tunniste on muotoa SK A1. Yksittäisellä vastaajalla ei kuitenkaan välttämättä ole samaa henkilönumeroa verkkokyselyssä ja ryhmäkeskustelussa kahdesta syystä. Ensinnäkin verkkokyselyn vastaukset kerättiin anonymisti tukien vastaamisen avoimuutta, ja toiseksi ryhmäkeskusteluissa tavoiteltiin mahdollisimman yhtenäistä fokusryhmäkohtaista näkemystä eri keskusteluteemoista yksittäisten mielipiteiden korostamisen sijaan.

Verkkokyselyn vastaukset ja niistä fokusryhmittäin laaditut ryhmäkeskustelun runkona käytetyt koonnokset sekä keskusteluäänitteet ja litterointimuistiot ovat tutkijan hallussa (Penttinen 2020a, 2020b, 2020c). Verkkokyselylomake on tutkimuksen liitteenä 4.

¹⁹ Tutkimukseen osallistuneilta opiskelijoilta lainatut verkkokyselyn vastaukset on esitetty sellaisenaan pienine kirjoitusvirheineen, lukuun ottamatta muutamaa hakasulkein merkittyä täsmennystä. Samoin ryhmäkeskusteluista poimitut vastaajien kommentit on kirjattu tarkoin vastaajien käyttämiä ilmaisuja noudattaen, lukuun ottamatta muutamaa hakasulkein merkittyä täsmennystä.

5.2 Itsensä johtamisen tuttuus ja käytänteet Puolustusvoimissa sotatieteellistä tutkintoa suorittavien kokemana

Sotatieteellisten perus- ja jatkotutkintojen opetus perustuu tutkimukseen ja alan parhaisiin käytäntöihin (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta annetun lain muuttamisesta 2016/559 § 2). Luonteenomaista Maanpuolustuskorkeakoulun opinnoille onkin teorian ja käytännön kiinteä toisiinsa nivoutuminen (Puolustusvoimat 2020).

Maanpuolustuskorkeakoulussa suoritettavia sotatieteellisiä tutkintoja ovat

- sotatieteiden kandidaatin tutkinto
- sotatieteiden maisterin tutkinto
- yleisesikuntaupseerin tutkinto (jatkotutkinto)
- sotatieteiden tohtorin tutkinto (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008/1121 § 6).

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston keruussa on hyödynnetty kolmea eri tutkintotasoilta muodostettua fokusryhmää, joiden avulla saatiin näkemys niin sotatieteellisten perus- kuin jatkotutkintotason opiskelijoilta, joiden erityisalaa oli johtaminen tai sotilaspedagogiikka osana sotatieteiden laaja ja monisäikeistä kokonaisuutta (ks. esim. Hietapakka & Lindevall 2019, 11).

Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen alan opinnoissa tavoitteena on kasvattaa opiskelijoista itseohjautuvia ja vastuullisia päätöksentekijöitä. Johtamisen opinnoissa tukeudutaan johtamisen nelikenttään, jossa johtajuus, johtaminen, organisaatiokulttuuri ja organisaatorakenteet yhdistyvät holistiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi merkittävä osa johtamisen opintoja on harjaannuttaa yksilöitä oman johtamiskäyttäytymisensä kehittämisessä. Johtamisen opinnot kytkeytyvät tiiviisti myös muihin sotatieteellisiin tieteenaloihin, joista sotilaspedagogiikka muodostaa yhteisen rajapinnan johtamisen kanssa pedagogisen johtamisen ja oppimisen kautta. Sotataidon sotilasjohtamiseen puolestaan liittävät poikkeusolojen johtaminen ja suunnittelu sekä strateginen ja historiallinen lähestymistapa. Sotateknikka auttaa ymmärtämään johtamisen tukivälineitä. (Vuoksenranta 2019, 44.) Sotilaspedagogiikan opinnoissa päämääränä on tarjota kokonaisvaltainen näkemys sotilaiden osaamisen ja toimintakyvyn ylläpidosta ja kehittämisestä oppimisen keinoin. Opetuksen lähtökohtana on luoda ja kehittää teoriaa sotiluudesta, sotilaan identiteetistä ja yksilön toimintakyvystä. Sotilaspedagogiikan teoriaperusta pohjaa ennen muuta kasvatus- ja liikuntatieteisiin, joiden lisäksi hyödynnetään muun muassa sosiologian ja psykologian oppeja. Sotilaspedagogiikka tieteenalana korostaa johtamisen tavoin sotatieteellisen tutkimuksen ja sotilasammattillisten käytänteiden keskinäisriippuvaisuutta (Vuoksenranta 2019, 45–46.)

5.2.1 Fokusryhmien koulutustausta ja kokemus Puolustusvoimissa

Sotatieteiden kandidaatin opintoihin hyväksymisen yksi keskeisimmistä hakukelpoisuusehdoista on, että hakija on suorittanut reservin upseerin koulutuksen ennen opintojen aloittamista (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008/1121 § 16; ks. myös Hietapakka & Lindevall 2019, 27; Nikulainen 2016, 24). Näin ollen jokainen sotatieteiden tutkintoa suorittamaan valittavan henkilön on ennen opintojaan täytynyt suorittaa joko aliupseerin tai reservinupseerin koulutuksen sisältänyt 347 vuoro-

kauden mittainen varusmiespalvelus (Pääesikunta 2019c, 14–15, 214–215). Lisäksi sotatieteiden kandidaatin opintoihin valittujen varusmiespalveluksessaan aliupseerikoulutuksen saaneiden henkilöiden on ennen kadettikurssin opintojen aloittamista suoritettava hyväksytysti reservin upseeriksi pätevä jouskueenjohtajakurssi (Hietapakka & Lindevall 2019, 27; Nikulainen 2016, 24; Penttinen 2014, 182). Osalla sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittavista henkilöistä on hankittuna myös työkokemusta Puolustusvoimista ennen opintojen aloittamista esimerkiksi sopimussotilaan, aliupseerin tai kriisinhallinnan tehtävissä (Hietapakka & Lindevall 2019, 32; Nikulainen 2016, 27; vrt. Pääesikunta 2019c, 214, 221).

Sotatieteiden kandidaatin opinnot suoritetaan päätoimisesti opiskellen kolmessa luvuudessa (Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008/1124 § 7; ks. myös Hietapakka & Lindevall 2019, 12; Kantola 2017a, 5; Nikulainen 2016, 12). Upseerin virkaan vaadittavien opintojen kokonaisuus sisältää sekä sotatieteiden kandidaatin tutkinto-opinnot että sotilasammattilliset opinnot (Kantola 2017b, 37–38), ja niitä suoritetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa, puolustushaarakouluissa ja muissa sotilasopetuslaitoksissa koulutusohjelma- ja opintosuuntaakohtaisesti (Hietapakka & Lindevall 2019, 9, 12; Kantola 2017a, 15; Nikulainen 2016, 11–12; Pääesikunta 2018b, 9–10). Sotatieteiden kandidaatin opintojen osaamisalueiksi on määritetty johtajuus, sotataidollisuus, toimintakykyisyys, kouluttajuus ja tutkijuus (Kantola 2017a, 5; 2017b, 38). Käytännössä opintojen päämääränä on luoda opiskelijalle valmiudet toimia

- perusyksikön kouluttajana ja asiantuntijana tai erikoisjoukon johtajana normaalioloissa
- perusyksikön päällystötehtävissä ulkomaan operaatiossa normaalioloissa
- päällikkönä tai erikoisjoukon johtajana poikkeusoloissa (Kantola 2017b, 38).

Edellä kuvatun mukaisesti sotatieteiden kandidaatin tutkintoa viimeistä vuotta opiskelevista jokaisella fokusryhmään kuuluneella oli takanaan vähintään noin kolmen ja puolen vuoden palvelushistoria.

Sotatieteiden maisterin tutkintoon tähtäävät opinnot aloitetaan 4–5 vuotta sotatieteiden kandidaatin tutkinnon jälkeen (Kettunen 2018, 7; ks. myös Hietapakka & Lindevall 2019, 43; Nikulainen 2016, 36; Pääesikunta 2015c, 23; 2018b, 5). Ennen maisteriopintoja upseerit syventävät käytännön osaamistaan työelämäjaksolla suorittaen tehtävänsä edellyttämiä pätevyys- ja oikeuslisensosejä sekä osallistumalla tarvittaessa täydennyskoulutukseen (Pääesikunta 2018b, 10; vrt. Pääesikunta 2015c, 23). Työkokemusta kartutetaan tyypillisesti toimimalla asevelvollisten kouluttajan, joukkueenjohtajan, aselajiupseerin ja vanhemman joukkueen johtajan tehtävissä. Lisäksi osalla sotatieteiden maisterin tutkintoa suorittavista henkilöistä on hankittuna työkokemusta myös kansainvälisistä tehtävistä ennen opintojen aloittamista. (Hietapakka & Lindevall 2019, 6–7; Nikulainen 2016, 6–7; Pääesikunta 2015c, 23.)

Sotatieteiden maisterin opinnot suoritetaan päätoimisesti opiskellen kahdessa luvuudessa (Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008/1124 § 11; ks. myös Hietapakka & Lindevall 2019, 43; Kettunen 2018, 7; Nikulainen 2016, 36). Opintoja suoritetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ja muissa sotilasopetuslaitoksissa koulutusohjelma- ja opintosuuntaakohtaisesti (Hietapakka & Lindevall 2019, 9, 43;

Kettunen 2018, 9; Nikulainen 2016, 6, 37; Pääesikunta 2018b, 9–10). Päämääränä sotatieteiden maisterin tutkinnon opinnoissa on luoda opiskelijalle valmiudet

- toimia erilaisissa poikkeus- ja normaaliolojen tehtävissä
- yhteensovittaa ja soveltaa teoreettista tietoa sekä käytännön taitoja ja toimintaa
- ylläpitää ja kehittää omaa ja muiden osaamista (Anttonen 2018, 39–41; Vuoksenranta 2019, 38–40).

Käytännössä sotatieteiden maisterin tutkinnon jälkimmäistä vuotta opiskelevista tutkimukseen valituista fokusryhmän jäsenistä jokaisella oli takanaan noin kymmenen vuoden palvelushistoria Puolustusvoimissa, joista viimeisimmät työtehtävät ovat olleet vastuullisia kouluttaja-, asiantuntija- ja johtotehtäviä.

Yleisesikuntaupseerin tutkintoon johtavat opinnot suoritetaan ensisijaisesti 5–6 vuotta sotatieteiden maisterin tutkinnosta valmistumisen jälkeen. Maanpuolustuskorkeakoulussa toimeenpantavat yleisesikuntaupseerikurssin opinnot kestävät noin kaksi vuotta. (Pääesikunta 2018b, 11, 16; Vuoksenranta & Hörkkö 2017, 9–10; vrt. Hietapakka & Lindevall 2019, 48; Nikulainen 2016, 42; Pääesikunta 2015c, 23.) Lisäksi on mahdollista suorittaa osa yleisesikuntaupseerin tutkinnon opinnoista erikseen määrätyissä ulkomaalaisissa oppilaitoksissa (Pääesikunta 2018b, 11). Yleisesikuntaupseerikurssille hyväksytyillä upseereilla on oltava vähintään 10 vuotta palvelusuraa jäljellä yleisesikuntaupseerin opintojen päätyttyä (Pääesikunta 2018b, 16; ks. myös Nikulainen 2016, 42).

Ennen yleisesikuntaupseerin tutkintoon johtavien opintojen aloittamista, sotatieteiden maisterin tutkinnon suoritettuaan, upseerit harjaantuvat työelämässä esimerkiksi saapumiserän johtajan, perusyksikön varapäällikön ja päällikön sekä joukko-osaston esikunnan osastoiesikuntaupseerin tehtävissä (Pääesikunta 2015c, 23–24; ks. myös Hietapakka & Lindevall 2019, 7, 44; Nikulainen 2016, 7, 32.) Lisäksi osa yleisesikuntaupseerin tutkinnon opintoja suorittavista henkilöistä on kartuttanut työkokemustaan kansainvälisistä tehtävistä sotatieteiden maisterin ja yleisesikuntaupseerin opintojen välissä. (vrt. Hietapakka & Lindevall 2019, 6; Nikulainen 2016, 6; Pääesikunta 2015c, 26.)

Ammatillisena jatkotutkintona yleisesikuntaupseerin tutkinnon päämääränä on luoda opiskelijalle kyky toimia erilaisissa poikkeus- ja normaaliolojen tehtävissä sekä antaa tälle valmiudet soveltaa tieteellisiä käytäntöjä (Vuoksenranta 2019, 41). Tutkinnon suorittaneilta edellytetään laajojen kokonaisuuksien ja asiayhteyksien hallintaa sekä luovaa kykyä tietojen ja taitojen soveltamiseen. Yleisesikuntaupseereiden tehtävissä korostuvat

- johtamistaidot
- jatkuva oppiminen
- viestintä- ja vuorovaikutustaidot. (Vuoksenranta 2019, 41.)

Edellä kuvatun mukaisesti tutkimukseen osallistuneista yleisesikuntaupseerin tutkinnon ensimmäistä lukuvuotta suorittavista jokaisella fokusryhmään kuuluneella up-

seerilla oli takanaan noin 15 vuoden palvelushistoria Puolustusvoimissa. Näistä viimeisimmät työtehtävät ovat olleet vastuullisia esimies-, johto- ja asiantuntijatehtäviä.

5.2.2 Itsensä johtamisen käsitteen tuttuus ja ilmentyminen verkkokyselyn perusteella

Kaikkien fokusryhmien vastaukset vahvistivat teoreettisen tarkastelun perusteella tehtyä olettamusta itsensä johtamisen käsitteen vähäisestä tunnettuudesta Puolustusvoimien kontekstissa, jota oheiset eri tutkintotasojen edustajien vastaukset osuvasti kuvaavat:

Käsite kuulostaa etäisesti tutulta. En voi kuitenkaan sanoa, että osaisin määritellä käsitteen. Käsite on mahdollisesti tullut esiin MPKK:n [Maanpuolustuskorkeakoulun] johtamisen opetuksessa. (SK A4.)

Itsensä johtamisesta ei ole juurikaan puhuttu Puolustusvoimien opetuksessa, koska tuntuu että sitä pidetään ammattiupseerin osalta itsestään selvyytenä (SM A1).

Itsensä johtaminen on minulle tuttu käsite sanojen tasolla en ole pohtinut sen sisältöä tarkemmin. MPKK:lla [Maanpuolustuskorkeakoulu] olen kuullut siitä puhuttavan. Työelämässä ei itsensä johtamisesta ole kollegojen kanssa puhuttu, vaikka tunnistanakin sen olevan osa jokapäiväistä elämää. (YE A5.)

Toisaalta, vaikka tässä tutkimuksessa ei pyrittykään saavuttamaan määrällisen tutkimuksen tavoin tilastollista pätevyyttä itsensä johtamisen käsitteen tunnettuudesta Puolustusvoimissa, niin verkkokyselyn perusteella voidaan olettaa, että palvelusuran pituudella on vaikutusta siihen, kuinka hyvin itsensä johtamisen käsite tunnistetaan Puolustusvoimien viitekehyksessä.

Upseerin uransa alkutaipaleella olevista sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittavista vastaajista vain yksi kuudesta oli tutustunut itsensä johtamisen käsitteeseen sotilasurallaan oman sotatieteiden kandidaatin opinnäytetyönsä laatimisen kautta. Muiden sotatieteiden kandidaateista muodostetun fokusryhmäläisten osalta kaksi vastaajaa ei poissulkenut sitä mahdollisuutta, että itsensä johtamisen käsite on saattanut tulla mainituksi sotatieteellisissä opinnoissa. Lisäksi yhdelle vastaajista itsensä johtamisen käsite oli tuttu siviiliopinnoista. Kahdelle vastaajalle itsensä johtaminen ei ollut käsitteenä tuttu, mutta toiselle heistä ei kuitenkaan terminä täysin tuntematonkaan.

Sotatieteiden maisteriopiskelijoista puolestaan neljä kahdeksasta tunnisti itsensä johtamisen käsitteen oman sotilasuransa varrelta sotilasakateemisten opintojen kautta, ja yksi näistä neljästä oli tutustunut itsensä johtamiseen jo varusmiespalveluksensa aikana. Lisäksi yhdelle vastaajalle itsensä johtaminen käsitteenä oli tuttu oman perehtyneisyyden kautta. Kolmelle vastaajalle itsensä johtaminen ei ollut tuttu konsepti.

Yleisesikuntaupseeriksi opiskelevista viisi kuudesta mainitsi itsensä johtamisen käsitteen tulleen esille omalla upseerin uralla. Heistä yhdelle käsite oli tuttu jo varusmiespalveluksen ajalta, ja myöhemmin hän oli myös syventynyt aiheeseen omatoimisesti. Yhdelle itsensä johtaminen oli puolestaan tuttu käsite Maanpuolustuskorkeakoulun

opinnoista. Kolme vastaajista oli perehtynyt aiheeseen työhönsä liittyen, ja yksi heistä tunnisti itsensä johtamisen konseptina sen lähikäsitteiden kautta. Itsensä johtamiseen oli tutustuttu omatoimisesti muun muassa johtamista ja pedagogiikkaa käsittelevän kirjallisuuden ja sosiaalisen median kautta. Yhdelle vastaajalle itsensä johtaminen ei ollut tuttu käsite.

Fokusryhmien esille tuoma itsensä johtamisen käsitteen vähäinen tunnettuus Puolustusvoimien kontekstissa on varsin luontevaa, koska tässä tutkimuksessa käytettyistä Puolustusvoimien keskeisimmistä johtamiseen oppaista ei löytynyt ainuttakaan käsitelmäritelmää tai käsitteen kuvausta itsensä johtamisesta ennen vuonna 2022 julkaistua *Johtajan käsikirjaa 2022*. Ainoastaan 1990-luvulla kantahenkilökunnan johtamiskoulutuksen oppikirjaksi suunnatussa *Sotilasjohtaja. Osa I. Johtamisen perusteita (Luonnos)* -teoksessa oli itsensä johtaminen pelkän nimellisen maininnan lisäksi asemoitu osaksi johtamisen ja johtajuuden kokonaisuutta sijoittaen se ihmisten johtamisen yhdeksi tasoksi. Itsensä johtaminen termin sijaan oppaassa tosin käytetään nimitystä *oman itsensä johtaminen*. (Pääsikunta 1995, 63.) *Johtajan käsikirjassa 2022*, joka ei empiirisen aineiston keruun aikaan ollut vielä ilmestynyt, itsensä johtamisen käsitettä on kuvailtu henkilökohtaisen johtamisen ja johtajuuden kehittämisen lähtökohtana kyvykkyyšnäkökulmasta osana pedagogista johtajuutta (Pääsikunta 2022, 150–151).

Fokusryhmien vastausten perusteella voidaan sanoa, että itsensä johtamisen lähikäsitteiksi tutkimuksen aiemmassa vaiheessa määritetyt syväjohtamisen ja toimintakyvyn käsitteet näyttäisivät toistaiseksi Puolustusvoimissa antavan valmiuksia itsensä johtamiseen käytännössä. Käytänteet niin oman johtajuuden, toimintakyvyn sekä osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä kuin itsensä johtamisessakin nojaavat vahvasti syväjohtamisen ja toimintakyvyn konsepteihin, kuten seuraavista verkkokyselyn vastauksista on havaittavissa.

Kohtaa itsensä ihmisenä ja pyrkii havainnoimaan omaa subtautumista eri asioihin. Esimerkiksi omia pelkotiloja voi käsitellä ja oppia käsittelemään omaa pelkooaan eikä antautua sille. Johtajan pitää kohdata alaisensa yksilöllisesti ja osata organisoida järkevästi. Kuitenkin hyvä johtajan on kyettävä tekemään näin itselleen. Ei vain aikatauluttaa elämää vaan kohdata omat ongelmansa eikä kompensoida sitä jollain muulla. Hyvän johtaja havaitsee alaistensa vahvuudet ja käyttää niitä hyväkseen. Sama pätee itseensä, jotta pystyy käyttämään omia vahvuuksiaan ja käsittelemään ja vahvistaman heikkouksiaan ne on tunnistettava ja hyväksyttävä. (SK A1.)

Toisaalta toimintakyky koulutuksen merkitystä (taistelijan keho ja taistelijan mieli /K2020) opit ovat kaikki rinnastettavissa itsensä johtamiseen, mutta sitä tulisi painottaa opetuksessa huomattavasti enemmän (SM A1).

*Pähkinänkuoressa mielestäni paras työkalu "itsensä johtamisessa" ja sen kehittämässä on teoksen *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä* (Toiskallio, Mäkinen, 2009, 102) kuvan 4 mukainen viitekehys, jossa painopiste tulisi muodostaa Johtajan käsikirjan (PEVIESTOS, 2012, 23) kuvan 3 mukaiseen tarkoituksenmukaiseen ja oikea-aikaiseen sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen sekä sen laadulliseen analysointiin. Näiden sisäistäminen ja hyödyn-*

täminen "itsensä johtamisessa" on ainakin omalla kohdallani mahdollistanut positiivisen kehittymisen. (YE A2.)

Edellä olevat vastauksien perusteella vaikuttaa siltä, että Puolustusvoimissa yleisesti tunnetut syväjohtamisen ja toimintakyvyn konseptit koetaan olevan osa itsensä johtamista. Toimintakyvyn ylläpito ja kehittäminen eri muodoissa nousi esiin kaikista fokusryhmistä vähintään yhden vastaajan toimesta. Syväjohtamisen oppeihin viittavina mainintoina eri fokusryhmien vastauksissa puolestaan nousivat esiin muun muassa vuorovaikutustaidot, arvot ja itsetuntemus. Käytännössä oleelliseksi itsensä johtamisen menetelmäksi kaikilla kurssitasoilla nostettiin päämäärien ja tavoitteiden asettaminen sekä niiden saavuttamisen seuraaminen, kuten oheiset vastaukset osoittavat:

Ihmisellä on jokin päämäärä, jonka saavuttamiseksi muodostetaan tavoitteet, jolla pyritään tähän päämäärään. Kun kyseessä on jokin suurempi asia, on hyvä olla välitavoitteita, joiden saavuttaminen on huomattavasti konkreettisempaa, mitä kaukana oleva päämäärä on. (SK A6.)

Asettamalla tavoitteita ja toiminta/työskentelysuunnitelmia, joita pyrin noudattamaan, mutta pyrin myös havainnoimaan omia käyttäytymismallejani erilaisissa tilanteissa sekä oman käyttäytymisen vaikutukseen vuorovaikutustilanteissa (SM A3).

Tapani johtaa omaa toimintaani on asettaa itselleni tavoitteita, jotka sitten jaan osatavoitteiksi – – (YE A1).

Päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamisen seuraamiseen liittyen konkreettisina tapoina ja keinoina mainittiin muun muassa tehtävien priorisointi, aikataulutus, tehtävälisterit sekä vuosi-, kuukausi- ja viikkosuunnitelmat. Esimerkiksi yksi sotatieteiden maistereiden fokusryhmän jäsenistä tiivistä itsensä johtamisen seuraavasti:

Itseni johtaminen perustuu käytännön tasolla asioiden priorisointiin ja aikataulutukseen (SM A7).

Verkkokyselyn perusteella itsensä johtamisen käsitteen katsontakanta näyttäisi laajenevan iän ja kokemuksen karttuessa. Kaikkien fokusryhmien vastauksissa korostui tavoiteorientoitunut ja yksilökeskeinen näkökulma, mutta sotatieteiden maistereiden ja yleisesikuntaupseeriksi opiskelevien fokusryhmissä useampi vastaaja liitti itsensä johtamiseen myös yhteisöllisen ja organisaationäkökulman, mikä ilmenee selkeästi muun muassa seuraavista vastauksista:

Käytännössä tämä näkyy sotatieteiden maisteriopintojen aikana hyvin. Itsensä johtaminen korostuu ennen kaikkea kun sotatieteiden maisteriopintojen alussa asetettavat tavoitteet ohjaavat elämän ja opiskelun rytmittämistä. Toisaalta tavoitteet opintojen aikana elämää muutoksessa (mikä on milloinkin tärkeää), jolloin oman tekemisen priorisointi voidaan laskea myös tutkittavan aiheen piiriin. Konkreettisesti tämä näkyy edellisessä kysymyksen vastauksessa mainittuna elämän järjestelyinä ja organisointina. Opiskelupäivälle asetetaan tavoitteet, jotka ohjaavat päivän kul-

kuu. (esim. Aamulla urheilua, 8-16 opiskelua, 16-17 kotimatalla puheluita tuntuille eli sosialisoitumista, 18-20 perheen kanssa olemista, 20-22 koulutöiden tekoa) toisin sanoen aikatauluttaminen tuntuu kuvaavan terminä itseni johtamista parhaiten. Osittain rutiinien muodostaminen ja niiden ylläpito kuvaa myös itseni johtamista. (SM A1.)

Joka vuosi minulla on tavoitteeni, joka koostuu työn tavoitteista, harrastuksieni tavoitteista, perheeni tavoitteista ja yritykseni tavoitteista. Itseni johtamisella pyrin löytämään tasapainoisen ja tehokkaan tavan tehdä näitä kaikkia. Ehkä se on enemminkin laajennettua elämäntilintaa. (YE A3.)

Oman johtajuuden ylläpidossa ja kehittämisessä keskiöön puolestaan nostettiin kaikissa fokusryhmissä käytännön harjaantuminen ja harjoittelu joko ohjattuna tai oma-toimisesti. Vahvan sillan itsensä johtamisen sekä oman johtajuuden ylläpidon ja kehittämisen välille luo kaikkien fokusryhmien painottama itsereflektio ja omaehtoisuus. Sotatieteiden kandidaatin opintoja suorittavien keskuudessa oman johtajuuden ylläpito ja kehittäminen sidottiin tiiviisti kouluympäristöön painottaen syväjohtamisen malliin pohjaavaa ohjattua johtajakoulutusta sekä tehtävissä harjaantumista.

Oman johtajuuden ylläpito ja kehitys tapahtuu lähtökohtaisesti koulutuksen tuomissa vastuutehtävissä. Otan vastaan tehtävät jotka minulle annetaan, suoritan ne niin hyvin kuin mahdollista ja tehtävän jälkeen tunnistan mitä olisi voinut tehdä paremmin. (SK A3.)

Johtajuuden ylläpidon ja kehittämisen teoreettisena taustana olevan syväjohtamisen mallin kulmakivien (ILOA), innostus (inspiroiva tapa motivoida), luottamus (luottamuksen rakentaminen), oppiminen (älyllinen stimulointi) ja arvostus (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen), tunnistettiin olevan käyttökelpoisia käsitteitä myös itsensä johtamisessa. Yksi vastaajista oli jäsennellyt syväjohtamisen kulmakivet itsensä johtamisen kannalta seuraavasti:

Luottamus innostus oppiminen arvostus

- Omaan toimintaansa ja omiin päämääriinsä pitää voida luottaa.*
- Kannattaa tehdä asioita, joista pitää.*
- Oppiminen on mielestäni erittäin tärkeä osa kehittyvän johtajan elämää. Mikäli oma oppiminen tyssää, jäädään muista jälkeen ja elämästä tulee kuivaa.*
- Arvostus näkyy arvostuksena omaa työtä ja itseä kohtaan. Eli käytännössä puhutaan terveestä itsekunnioituksesta. Se saavutetaan toimimalla omien uskomusten ja arvojen mukaisesti. (SK A5.)*

Edellä olevan perusteella kyseiset syväjohtamisen kulmakivet osana itsensä johtamista, jossa johtaja on myös johdettava, voidaan tulkita edustavan itseohjautuvuutta, itseluottamusta, oppimis- ja kehittymishakuisuutta sekä tervettä kunnioitusta ja armollisuutta itseään kohtaan. Näin ollen muun muassa itsetietoisuuden ja kognitiivisten taitojen kehittäminen nivoutuu luontevaksi osaksi sekä itsensä että muiden johtamista.

Sotatieteiden maisteriksi opiskelujen ja eritoten yleisesikuntaupseerikurssilaisten fokusryhmissä oman johtajuuden ylläpito ja kehittäminen kiinnitettiin selkeästi työympäristöön, jossa johtajuutta ylläpidetään ja kehitetään päivittäin johtamis- ja vuorovaikutustilanteista oppimalla välittömän ja välillisen palautteen sekä oman toiminnan reflektoinnin avulla.

Ylläpitoa tapahtuu huomaamatta ja tiedostamattomasti päivittäin työtehtävissä, jolloin aina toimii johtajan tehtävissä. Kehittämiseksi luen tilaisuudet joissa tunnistan kehittämisen ja kehittymisen mahdollisuuden. Aktiivinen kehittäminen vaatii minulta perehtymistä johtamisen teoriaan ja palautteeseen omasta johtamistoiminnasta. Kehittäminen vaatii siis keskittymistä ja kehittymistilanteen tunnistamista.

Lyhyesti oman johtajuuden kehittyminen on rajoittunut syjo-profiiliin [syväjohtamisen profiiliin] ja KEKEssä [kehityskeskustelu] käytyyn palautteeseen. (SM A8.)

Keräämällä palautetta, arvioimalla muiden johtajuuden rakentamista ja oppimalla siitä, teorioihin perehtymällä ja niiden soveltamisella käytäntöön, arvioimalla kussakin tilanteessa vaadittavaa johtajuustyyliä/ roolia (YE A5).

Kuten yllä olevista vastauksista selkeästi ilmenee, niin oman johtajuuden ylläpidossa ja kehittämisessä nojaututtiin Puolustusvoimissa yleisesti sovellettuun syväjohtamisen malliin ja sen yhteen pääajatukseen, jonka mukaan itsensä kehittäminen on palautteesta oppimiseen ja sen mahdollistamaan entistä parempaan itsetuntemukseen perustuva prosessi. Näin syväjohtaminen tarjoaa myös valmiuksia itsensä johtamiseen. Juuri tuosta itsensä kehittämisen näkökulmasta syväjohtamisen koettiin soveltuvan itsensä johtamiseen, mikä tuotiin esiin muun muassa seuraavasti:

Mielestäni syväjohtamisen – – periaatteita voi soveltaa täysin itsensä johtamisessa. Palautteen kautta kehityy, tässä tapauksessa se palaute on annettava itse itselle ja otettava siitä oppia (SM A7).

Syväjohtamisen periaatteista itsensä tunteminen ja palautteen kautta oppiminen ovat suoraan hyödynnettävissä itsensä johtamisessa (YE A1).

Syväjohtaminen tunnistettiin siis yksilöllisen kehittymisen ja kasvamisen menetelmäksi, ja syväjohtamisen kulmakivien koettiin yksin tai yhdessä tarjoavan tapoja ja keinoja itsensä johtamiseen. Toisaalta huomionarvoista on myös se, että vastauksissa ilmeni halukkuutta pitää syväjohtamisen ja itsensä johtamisen käsitteet erillisinä kokonaisuuksina, mikä osaltaan korostaa itsensä johtamisen konseptin määrittämisen merkityksellisyyttä johtamisen ja johtajuuden alalla Puolustusvoimissa.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa itsensä johtamisen lähikäsitteeksi tunnistettu toimintakyky käsitettiin holistiseksi fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen ulottuvuuden kokonaisuudeksi kaikissa fokusryhmissä. Toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen yhtenä keskeisimpänä ennakoedellytyksenä pidettiin itsetuntemusta ja itsesäätelyä, mikä kytkee sen vahvasti itsensä johtamisen käsitteeseen. Oman toimintakyvyn ylläpidossa ja kehittämisessä korostuivat toimintakyvyn fyysinen ja sosiaalinen ulottuvuus, joiden koettiin luovan perustan yksilön kokonaisvaltaiselle toimintakyvylle. Toimintakyvyn psyykkinen ulottuvuus liitettiin osaksi fyysisestä ja

sosiaalisesta ulottuvuudesta huolehtimista. Toimintakyvyn eettisen osa-alueen ylläpito ja kehittäminen puolestaan koettiin kaikkein hankalimmiksi jäsennehtäväksi ulottuvuudeksi. Yhtäältä sotatieteiden maisteriksi opiskelevien toimesta nostettiin esiin myös sinänsä kokonaisvaltaisen toimintakyvyn käsitteen jääminen helposti hieman abstraktiksi konseptiksi, jota oheinen verkkokyselyn vastaus hyvin kuvaa:

– – *toimintakyvyn käsite sinällään on kattava ja hyvin perusteltu, mutta aavistuksen korkealentoinen tai filosofinen* – – (SM A3).

Oman toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen käytännön keinoina mainittiin muun muassa liikunta ja palautuminen, riittävä uni mukaan luettuna, ihmissuhteiden vaaliminen, vapaa-ajan opiskelu ja uusiin asioihin perehtyminen sekä vapaa-ajan ja opiskelun tai työn erottaminen toisistaan.

Kehitän omaa toimintakykyäni urheilun tavoitteellisesti vapaa-ajallani. Harrastan lajia, joka kehittää fyysikkääni monipuolisesti ja auttaa myös psyykkisessä hyvinvoinnissa. Harrastuksessa tapaa kavereita ja näkee muita ihmisiä koulun ulkopuolelta. Toimintakykyäni on myös parempi kun vietän aikaani perheen ja ystävien kanssa mahdollisimman paljon. Pyrin myös jatkuvasti pohtimaan omaa käyttäytymistäni ja ajatuksiani, jotta pystyisin kehittämään omaa itsetuntoa ja itseymmärrystä. (SK A1.)

Fyysinen: Aktiivinen ja monipuolinen liikunta. Pyrin aika ajoin kokeilemaan jotain uusia liikuntamuotoja, jolloin saa taas enemmän näkemyksiä ja kokemuksia liikunnasta ja siitä mikä sopii juuri itselle.

Psyykinen: En osaa sanoa miten kehitän psyykkistä toimintakykyä. Ehkä konkreettiset toimenpiteet menevät sen ylläpitämiseen. Ylläpitäminen tapahtuu työasioiden ja kotiasioiden selkeällä erottelulla.

Sosiaalinen: Tykkään tutustua uusiin ihmisiin ja hakeutua vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin.

Eettinen: En osaa sanoa. (SM A7.)

Omaa fyysistä ja henkistä toimintakykyäni kehitän urheilemalla ja ulkoilemalla paljon. Jos voin fyysisesti hyvin niin se parantaa myös henkistä toimintakykyäni. Henkistä toimintakykyäni ylläpidän lepäämällä silloin kuin siihen on mahdollisuus. Olen myös vuosien varrella opetellut olla ajamatta itseäni loppuun liiallisella tekemisellä ja täydellisyyteen pyrkimällä. Henkiseen hyvinvointiin liittyy mielestäni ymmärrys siitä, että esimerkiksi rajallisessa ajassa tai rajallisilla resursseilla ei ole mahdollista aina tehdä täydellistä. Niin hyvä kuin mahdollista ja joskus jopa "vain" hyvä riittää. Ammatillista toimintakykyä pyrin kehittämään osallistumalla tarjottuihin koulutustapahtumiin ja kursseihin silloin kun ne tukevat osaamistani. Samalla saan vaihtelua työntekoon. (YE A5.)

Eettinen ulottuvuus yhdistettiin ennen kaikkea arvoihin, jotka ovat yksilön jokapäiväisen käyttäytymisen ja toiminnan taustalla, mikä selkeästi ilmenee alla olevista eri fokusryhmien edustajien vastauksista.

Eettinen toimintakyky: pohjautuu arvoihin. Ylläpidetään normaalissa elämässä. Sitä kehitetään vaikeissa tilanteissa, kun omien arvojen vastaisesti toimiminen helpottaisi elämää. (SK A6.)

Eettisesti Omat arvot ja valinnat ohjaavat valintoja joita omalta osaltasi arkipäivänä teet (SM A1).

Pyrkimällä olemaan mahdollisimman hyvä ihmisenä, puolisona, isänä, sotilana ja kansalaisena. Keinoja tähän on mielestäni vaikea tai jopa toissijaista luetella. Toimintakyky kehittyä ajan saatossa suuntaan taikka toiseen. Suuntaan taas vaikuttaa Ihmisen persoona joka pohjautuu geeniperimään, kasvatukseen sekä ympäristön vaikutukseen. Persoonalla on suuri painoarvo ihmisen tekemissä valinnoissa. (YE A2.)

Toimintakyky, siitä huolehtiminen sekä kyvykkyys säädellä oman toimintakyvyn eri osa-alueita olosuhteiden ja tilannetekijöiden mukaisesti koettiin olevan osa itsensä johtamista. Itsensä johtamisen käsite Puolustusvoimien kontekstissa näyttäisikin vahvasti nojaavan toimintakyvyn konseptiin, kuten oheiset verkkokyselyn vastaukset osoittavat:

Käsitteet [toimintakyky ja itsensä johtaminen] ovat melko samankaltaisia (SK A6).

Toimintakyky on merkittävä kokonaisuus osana itsensä johtajuutta tai johtamista (SM A1).

Sen [toimintakyky] voi ajatella olevan malli, jonka pohjalle itsensä johtaminen osin rakentuu eli toimintakyvyn osa-alueet ovat myös itsensä johtamisen osa-alueita (YE A6).

Kaikissa fokusryhmissä korostui näkemys pyrkimyksestä tasapainoiseen kokonaisuuteen oman toimintakyvyn ylläpidossa ja kehittämisessä. Fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä ja eettisestä osa-alueesta koostuvan kokonaisvaltaisen toimintakyvyn konseptin eri viitekehyksin ja tarkoituksenmukaisin painotuksin sovellettuna koettiin luovan valmiuksia sekä tarjoavan tapoja ja keinoja itsensä johtamiseen muun muassa seuraavien eri fokusryhmien edustajien vastausten mukaisesti:

Toimintakyky auttaa ymmärtämään itseään, omia vahvuuksia ja heikkouksia. Näiden ymmärtäminen ohjaa omaa toimintaani, toisin sanoen johdan itseäni, kun tunnistan näitä ominaisuuksia itsestäni. (SK A4.)

Se [toimintakyky] tukee mielestäni todella hyvin. Toimintakyvyllä luodaan ihmisen edellytykset toimia ihmisenä, jonka pohjalta voidaan sit tarkastella eri näkökulmia kuten aikaisemmassa kysymyksessä. Luomalla vahvan perustan fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen sekä eettisen toimintakyvyn osalta, on helpompaa keskittyä muihin osa-alueisiin itsensä johtamisen suhteen. (SM A6.)

Näen, että toimintakyky luo perustan itsensä johtamiselle. Itseään voi olla vaikea johtaa jos toimintakyky ei ole kunnossa. Tulee ymmärtää toimintakyvyn merkitys kaikessa tekemisessä. (YE A5.)

Itsensä johtamisen käsitteellistämisen näkökulmasta huomionarvoista on, että kaikissa fokusryhmissä oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen katsottiin perustuvan suuressa määrin samoihin käytänteisiin kuin oman johtajuuden ylläpidon ja kehittämisen. Sotatieteiden kandidaatiksi opiskelevien muodostamassa fokusryhmässä keskiöön nostettiin kurssin aikainen ohjattu opiskelu ja koulutus sekä käytännön harjoittelu. Lisäksi omatoimisella opiskelulla, sisältäen reflektoinnin ja asioiden kertaamisen, koettiin olevan osansa oman osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä järjestetyn opetuksen rinnalla.

Koulussa tulee paljon asiaa lyhyessä ajassa, ja monet asiat unohtuvat nopeasti. Palatessani asiaan mikä on ollut unohtuksissa kertaan sen ennen kuin asia osuu kohdalle. (SK A1.)

Opiskelen maanpuolustuskorkeakoulussa: oppitunnit, koulutukset, kokeet, harjoitukset jne. omatoiminen opiskelu minimissä, koska opiskelut vievät merkittävän osan elämästä (SK A6).

Sotatieteiden maisteri- ja yleisesikuntaupseerikurssilaisten muodostamissa fokusryhmissä painopiste oli puolestaan työssä oppimisessa, jota tuettiin omatoimisella ja ohjatulla opiskelulla. Arjen rutiineissa työelämässä omaa osaamista kartutetaan muun muassa suunnitelmallisella työtehtäviin perehtymisellä, syventymällä asioihin teoriasa ja käytännössä sekä osallistumalla haasteellisiin ja ongelmaratkaisua edellyttäviin tehtäviin niin johtajana, vertaisena kuin alaisenakin. Osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen koettiin muodostuvan aiemmin hankitun kokemuksen luomalle perustalle; usein uutta taitotietoa syntyy myös ikään kuin toiminnan sivutuotteena työtehtäviä hoidettaessa. Osaamisen kumulatiivisen luonteen lisäksi osaamisen ja ammattitaidon vaalinnassa korostettiin oma-aloitteisuutta ja vastaavia tekemällä oppimisen sekä omatoimisen asioihin perehtymisen periaatteita, joita sovellettiin osana osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä myös esimerkiksi harrastusten, omaehtoisen opiskelun ja sivutoimen harjoittamisen kautta.

Oman ammattitaidon ylläpito onnistuu opintojen aikana (sm) helposti, koska työelämävaihe luo hyvän ja juurtuneen osaamisen opintojen ajaksi. Oman ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen on mielestäni paljon opiskelijan omasta oppimismotivaatiosta kiinni. Kokeeko itsensä jo tarpeeksi hyväksi vai kokeeko tarvitsevansa lisää oppia tullakseen paremmaksi. Itse kehitän omaa osaamista lukemalla ja tutustumalla oman aselajini kirjallisuuteen. Lisäksi keskustelen paljon saman ja muiden aselajien kouluttajien kanssa heidän työstään ja tehtävistään, jolloin oma osaamiseni ja ammattitaitoni laajenee huomattavasti. (SM A1.)

Jokaisessa työpäivässä pitäisi olisi opittavaa, mutta se kaikki meinaa bukkua päivittäisen tekemisen alle. Todellisuudessa olen huomaamattani oppinut päivittäisessä työnteossa huomasti eri asioita, joita en siinä hetkessä tunnistanut oppimiseksi. Tulevaisuudessa oppimistilanteiden ja kehittymismahdollisuuksien tunnistaminen on itselläni keskiössä. Ylläpito tapahtuu siis päivittäisten tehtävien hoidolla,

kehittyminen tapahtuu tietojen ja osaamisen päivittämisellä. Kandina se oli esimerkiksi vuorovaikutusta kokeneempien kanssa. (SM A8.)

Jatkuvalla opiskelulla, asioiden tutkiskelulla ja kokeilemalla niitä käytännössä töissä ja yritystoiminnassa (YE A3).

Osallistun mahdollisuuksien mukaan osaamista ja ammattitaitoa kehittäville kursseille ja koulutustapahtumiin. Esimerkeistä oppimalla ja kokemuksen kautta osaamiseni ja ammattitaitoni kehittyy. Jokainen tekemäni työ on mahdollisuus kehittää osaamistani ja tehdä jatkossa vähän paremmin. (YE A5.)

Jokaisen fokusryhmän esille tuomat omatoimisuus ja oppimisen kognitiiviset prosessit kytkevät osaamisen ylläpidon ja kehittämisen vahvasti sekä toimintakyvyn konseptiin ja syväjohtamisen malliin että samalla myös itsensä johtamiseen. Lisäksi syväjohtamisen mallissa ammattitaito yhtenä osaamisen osa-alueena on määritetty johtamiskäyttäytymisen perustaksi, mikä yhtyy varsin hyvin niihin käytännön menetelmiin, joita vastaajat kertoivat soveltavan oman osaamisensa ja ammattitaitonsa ylläpidossa ja kehittämisessä.

Osaamisen ylläpidon ja kehittämisen sekä syväjohtamisen toisiinsa liittävä pedagoginen johtaminen sen sijaan nousi selkeästi esiin ainoastaan sotatieteiden maisterikursulaisten vastauksissa. Pedagoginen johtamisen ilmentymisen osana itsensä johtamista tunnistettiin tapahtuvan käytännössä osaamisen kehittämisen ja johtajuuden kautta.

Pedagogisen johtamisen osalta – – osaamistarpeiden tunnistaminen mahdollistaa tavoitteiden asettelua itsensä kehittämiseksi, josta on johdettavissa itsensä johtamiseen toimenpiteitä (SM A1).

Pedagoginen johtaminen on muun muassa kehittävää itsensä johtamista, jossa pyritään antamaan malliesimerkki jatkuvalle kehittymiselle (SM A4).

Kaiken kaikkiaan edellä olevan perusteella voidaan sanoa, että oman johtajuuden, toimintakyvyn sekä osaamisen ylläpidon ja kehittämisen käytänteiden kautta itsensä johtaminen näyttäytyy konseptina, jossa yhdistyvät käyttäytymis- ja kognitiivispainotteiset strategiat toisiaan täydentäen. Toisin sanoen itsensä johtaminen Puolustusvoimissa vallitsevien käsitteiden avulla kuvattuna tarkoittaa syväjohtamisen mallin ja toimintakyvyn eri ulottuvuuksien soveltamista itsensä johtamisessa osana osaamisen johtamista.

Toisaalta kaikkien fokusryhmien vastaajat tunnistivat syväjohtamisen ja toimintakyvyn lisäksi myös muita Puolustusvoimissa käytössä olevia periaatteita, oppeja ja teorioita, jotka voisivat lisätä valmiuksia itsensä johtamiseen. Sotatieteiden kandidaattien fokusryhmässä mainittiin esimerkiksi tietyt yleiset taktiset periaatteet ja taistelustressin sietämistä kehittävät menetelmät. Sotatieteiden maistereiksi opiskelevien fokusryhmä puolestaan tunnistoi muun muassa rutiinien ja toimintatapamallien käytön, itseohjautuvuusteorian sekä arvojohtamisen mahdollisiksi itsensä johtamisen valmiuksia lisääviksi näkökulmiksi. Lisäksi yleisesikuntaupseeriksi opiskelevien fokusryhmä mainitsi tehtävätaktiikan ja tehtävällä johtamisen, organisaatio- ja verkosto-

teoriat, jatkuvan kehittymisen opin, itseohjautuvuusteoriat sekä operatiivisen suunnittelun työkalut periaatteiksi, opeiksi ja teorioiksi, jotka voisivat soveltua itsensä johtamiseen.

Jotkin taktiikan perusperiaatteet toimivat myös itsensä johtamisessa. Painopiste. Reservi. Voimien taloudellinen käyttö. (SK A5.)

Arvoihin liittyvät teoriat, sillä arvot määrittävät meidän toimintaamme päivittäin (SM A6).

Suunnittelutyökaluja ja prosesseja (YHTSUPÄ, FINGOP jne.) voi hyödyntää myös muuten kuin operatiivisessa suunnittelussa, tehtäväjohtamisen ajatusta alaisen aloitteellisuudesta ja aktiivisuudesta (eli pyrkiä olemaan hyvä alainen), itseään tulisi myös kehittää/johtaa suhteessa työn vaatimuksiin (etenkin sa-tehtävään [sodan ajan tehtävään] liittyviin valmiuksiin) (YE A6).

5.2.3 Itsensä johtamisen käsitteen tuttuus ja ilmentyminen ryhmäkeskustelujen perusteella

Verkkokyselyn tuottama tieto itsensä johtamisen käsitteen tunnettuudesta Puolustusvoimien kontekstissa oli niin yksiselitteistä, ettei siitä enää syntynyt syventävää keskustelua yhdenkään fokusryhmän kanssa. Itsensä johtamisen käytänteistä sen sijaan käytiin verkkokyselyn vastauksia vahvistava ja tarkentava keskustelu jokaisen fokusryhmän kanssa. Verkkokyselyä mukaillen kaikissa ryhmäkeskusteluissa itsensä johtamisen käytänteiden todettiin nojaavan vahvasti syväjohtamisen ja toimintakyvyn konsepteihin. Itsensä johtamisen konseptin nähtiin tarjoavan menetelmiä hallita kokonaisuutta, jossa keskitytään mahdollisuuksien mukaan joko kehittämään tai ylläpitämään osaamista ja ammattitaitoa, johtajuutta sekä toimintakykyä. Toisaalta sotatieteiden kandidaatiksi opiskelevien fokusryhmä tunnisti myös käytännön tarvetta itsensä johtamisen käsitteellistämiseksi ja käytäntöön saattamiselle Puolustusvoimissa, kuten oheinen kommentti osoittaa:

Kyllä määhän ainakin koen, että kaiken sen johtamisen opintojen alussa ois vaikka voinukekin käyvä itsensä johtamista (SK B2).

Vastaavasti sotatieteiden maisteri- ja yleisesikuntaupseerikurssilaisten muodostamien fokusryhmien kanssa käydyt keskustelut vahvistivat verkkokyselyn tuottaman näkemys siitä, että itsensä johtamisen käsitteen katsontakanta laajentuu iän ja elämäkokemuksen karttumisen myötä. Molempien fokusryhmien kanssa keskusteltaessa esiin nousi itsensä johtamisen konseptin eräänlainen monitahoisuus siinä mielessä, tarkastellaanko käsitettä esimerkiksi työtehtävien vai elämäntilanteiden kontekstissa. Yhtäältä itsensä johtamisen käytänteiden koettiin kehittyneen elämäntilanteiden ja oppimisen myötä, missä merkittävänä ajurina on ollut henkilökohtaisen toimintaympäristön monimutkaistuminen esimerkiksi perheen perustamisen tai työtehtävien vaativuuden lisääntymisen kautta:

Huolet niin sanotusti suurenee, ja täytyy ottaa elämästä vähän enemmän niskalenkkiä, että siinä onnistuu (SM B2).

– – *käytänteet iän ja kokemuksen karttuessa ovat muuttuneet ja menneet paljon eteenpäin, kun elämästä on tullut pikkuksen haastavampaa* (SM B6).

– – *mulla on ainakin täysillä ruubkavuodet tällä hetkellä käynnissä, niin kodin ja sitten työn kautta. Ja itsensä johtaminen on niinku mulle ainakin tavallaan työkalu hallita sitä kauban tasapainoo.* (YE B4.)

Yhä moniulotteisemmaksi muuttuneen toimintaympäristön ohjaamana itsensä johtamisen käytänteissä tunnistettiin elämäkokemuksen ja oppimisen kautta tapahtunutta kehittymistä. Sotatieteiden maisteriopiskelijoiden fokusryhmässä se nähtiin niin, että itsensä johtaminen on muuttunut entistä suunnitelmallisemmaksi toiminnaksi omassa arjessa. Toisaalta joko osana suunnitelmallisuutta tai sen rinnalla tunnistettiin tarve ja kyky aika ajoin siirtyä tehtävä- ja tavoiteorientoituneisuudesta enemmän tunnepohjaiseen ja vähemmän suorituskeskeiseen itsensä johtamiseen, mikä mahdollistaa henkilökohtaisen palautumisen:

– – *ett välil niinku tarttee pienen breikin kaikest suunnitelmallisuudesta – – tekee vaan sitä mistä tykkää, ja mikä fiilis on ett saa just nimenomaan niit akkuja vähän ladattua* (SM B5).

Yleisesikuntaupseerikurssilla opiskelevien upseereiden mukaan puolestaan itsensä johtamisen käytänteet ovat muuttuneet ennen kaikkea kasvaneen itseluottamuksen ja -tuntemuksen avulla, mikä on lisännyt henkilökohtaista kykyä soveltaa aiemmin hankittua osaamista itsensä johtamisessa.

– – *luotto itseensä kasvaa ja niihin omiin havaintoihin mitä tekee, niin tällöinen muutos ainakin itsellä; on tullut tavallaan luottoa ja osaa hyödyntää sitä omaa kokemusta paremmin* (YE B3).

Karttuneiden tietojen, taitojen ja kokemuksen myötä itsensä johtamisen avulla koettiin entistä paremmin osattavan keskittyä olennaiseen sekä hallita laajoja kokonaisuuksia.

Keskeisemmiksi konkreettisiksi tavoiksi ja keinoiksi itsensä johtamisessa sotatieteiden maisterikurssilaisten keskuudesta nostettiin verkkokyselyn tavoin tehtävien priorisointi ja tavoitteiden asettaminen aikamääreineen sekä niiden saavuttamisen seuraaminen.

– – *samalla tavalla sitten itellekki tavallaan siviilissä sekä työelämässä niin se tavoitteiden asettaminen ja tarvittaessa välitavoitteiden asettaminen, näitten seuranta ja sitä kautta niin kuin se toiminnan tekeminen – –* (SM B4).

Toisaalta yleisesikuntaupseerikurssilla olevien kanssa keskusteltaessa esiin nousi Puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa korostuva, normien ja määräysten noudattamiseen pohjaava itseohjautuva toiminta, jonka koettiin tukevan itsensä johtamista käytännössä.

– – *meille on tuttua ja turvallista seurata ohjeita, normeja ja toimia niiden mukaan täysin itsenäisesti* (YE B4).

Edellä kuvattu normien sekä sääntöjen mukainen itseohjautuva käyttäytyminen ja toiminta on myös yksi keskeisimmistä strategialähtöisessä itsensä johtamisen tutkimuksessa vallinneista tavoista käsitteellistää itsensä johtamista. Strategialähtöisen näkökulman kautta itsensä johtaminen näyttääytyy normina, joka määrittää oikeat käyttäytymis- ja toimintasäännöt. (Niinivaara 2019, 41.) Niin kauan kuin normiohjaus ei passivoita, vaan tarjoaa yksilölle tarkoituksenmukaiset reunaehdot itsenäisten ratkaisujen tekemiseen, sitä voidaan pitää itsensä johtamiselle myönteisenä ulkoisena vaikuttimena, kuten fokusryhmäläisetkin asian olivat kokeneet.

Johtajuuden ylläpidon ja kehittämisen avulla itsensä johtamista käsitteellistettäessä Puolustusvoimien kontekstissa on syytä korostaa sitä, että erottamaton osa sotatieteiden kandidaatin opintoja ovat syväjohtamisen malliin pohjaava ohjattu johtajakoulutus sekä tehtävissä harjaantuminen. Käytännön harjoittelu nostettiinkin ryhmäkeskustelussa keskiöön oman johtajuuden ylläpidossa ja kehittämisessä, jota tukee omatoiminen opiskelu. Johtamissuorituksista oppimisen keinoiksi mainittiin oman ja muiden toiminnan reflektointi sekä välittömän ja välillisen palautteen hyödyntäminen, sisältäen myös erilaiset tekniset palautejärjestelmät. Teorian ja käytännön kenties suurimpana ristiriitana puolestaan tuotiin ryhmäkeskustelussa esiin arkitodellisuuden rajoitteet, jotka tietyissä tilanteissa ohjaavat lyhytkestoisissa johtamistehtävissä kapea-alaisesti suorituskeskeisyyteen:

– – ja kurssin aikana, mitä näitä johtamissuorituksia tulee, niin ne voi olla aika nopeita ja lyhyellä varoitusajalla tulevia, niin siinä mun mielestä painottuu se, että minkälaiset on ne yksilön valmiudet johtaa ja kouluttaa valmiiks – – (SK B3).

Toisin sanoen näissä opintojen aikaisissa arvioitavissa ja luonteeltaan lyhytkestoisissa sekä kertaluonteisissa johtamissuorituksissa korostuvat johtajan valmiudet, jolloin oppimisen sijaan rutiineissa pidättäytymisestä ja ulkoapäin havaittavasta johtamiskäyttäytymisestä tulee herkästi ensisijaisia toimintaa ohjaavia tekijöitä. Tästä huolimatta sotatieteiden kandidaattien fokusryhmässä johtajuuden ylläpidossa ja kehittämisessä painotettiin kokonaisvaltaista lähestymistä. Johtamissuorituksissa nähtiin olevan kyse niin ulospäin näyttävästä kuin johtajan sisäisistä prosesseista, kuten yksi vastaajista yhteisen hyväksynnän mukaisesti asian tiivistä:

Ite ainakin mietin sitä kokonaisuutena, totta kai sitä miten käy päänsä sisällä ja mitä pohdii, sit myös sitä mitä tuottaa ulos ja miten toimii, ett kyl se ainakin mul on aika tiivis kokonaisuus (SK B2).

Johtamisen osalta ulospäin näyttävästä toiminnan ja sisäisten prosessien välisen suhteen katsottiin määrittävän kulloistenkin tilannetekijöiden mukaan.

Verkkokyselyn vastauksien mukaisesti sotatieteiden maisteriksi ja yleisesikuntaupseeriksi opiskelevien fokusryhmissä oman johtajuuden ylläpitoa ja kehittämistä lähestyttiin ennen kaikkea työelämän näkökulmasta. Verkkokyselyssä mainittujen oman johtajuuden kehittämisen mahdollistavien välittömän ja välillisen palautteen käytännön työkaluiksi työelämästä sotatieteiden maistereiden fokusryhmässä mainittiin syväjohtamisen profiili ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen hyödynnettävyydestä oman johtajuuden kehittämisessä ei kuitenkaan oltu yhtä mieltä koko ryh-

män kesken, vaan vastaajien keskuudessa esiintyi kovin erilaisia kokemuksia, kuten kaksi varsin vastakkaista kommenttia asiasta osoittaa:

– – mä taas nään ton KEKE:n [kehityskeskustelu] siinä mielessä itsensä johtamisen tilaisuutena, kun siihen joutuu kuitenkin aina itse henkilö valmistautumaan, ja kyl mä ainakin nään sen, että mulle on ollut enemmän hyötyä näistä KEKE:stä ihan vaan sen alustavan prosessin takia kun sen mitä mää on loppujen lopuks esimiehen kans keskustellu (SM B2).

Niin oman kokemukseni mukaan, ei siinä kehityskeskustelussa juuri mitään oikeeta palautetta voida hirveesti antaa itselleen, josta ottaisi silleen että hei mää on käyttäytynyt huonosti tai tossa olis pitäny tehdä paremmin, niin mun mielestä sen merkitys on liian suuri (SM B6).

Parhaimmillaan kehityskeskustelut ja niihin valmistautuminen koettiin siis oivana itsensä kehittämisen välineenä, kun taas huonoimmillaan ne edustivat rutiininomaisesta määrämuotoisen lomakkeen täyttämistä ilman varsinaista esimiehen ja alaisen välistä aitoa palaute- ja arviointikeskustelua. Itsensä johtamisen näkökulmasta edellä esitetyt kaksi esimerkkiä kehityskeskustelusta itsensä kehittämisen menetelmänä ilmentävätkin hyvin aitouden ja vastuullisuuden merkitystä suhteessa sovellettuihin tapoihin ja keinoihin itsensä johtamisessa onnistumisen kannalta Puolustusvoimissa (vrt. Manz 2015, 134).

Yleisesikuntaupseerikurssilaisten keskuudessa oman johtajuuden kehittämiseen pyrittiin käytännössä osana päivittäistä työskentelyä keskustelemalla alaisten, vertaisten ja esimiesten kanssa sekä perehtymällä johtamisen alan kirjallisuuteen ja erilaisiin johtamista tukeviin tietoteknisiin sovelluksiin. Myös toiminta erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä koettiin eräänä oman johtajuuden kehittämisen keinona, kuten oheinen kommentti ryhmäkeskustelusta osoittaa:

– – sen uran varrella tai sen edetessä, sitä johtajuutta voi paitsi kehittää sen niinku sen syväjohtamisen jonkun näköisen rakennelman kautta, niin myös sen kautta, ett niinku pyrkii tunnistaa niinku niit eri toimintaympäristöjä, miss toimii ja minkälaista johtamista ja johtajuutta vaaditaan – – ja sit niinku sitä kautta pyrkinyt myös kehittää sitä omaa johtajuutta – – (YE B2).

Kaiken kaikkiaan johtajuuden ylläpitoa ja kehittämistä lähestyttiin kokonaisvaltaisesti vuorovaikutukseen perustuvana ilmiönä, jossa on kyse niin ulospäin näyttäytyvistä kuin johtajan sisäisistä prosesseista:

– – joka päivä ja joka tilanne on tavallaan semmoinen, mistä voi jotain ammentaa siihen omaan toimintaan ja se on ikään kuin semmoinen automaatio, mitä tapahtuu; ja sitten sitä voi tehostaa sillä omalla anabyttisellä otteella. Se tulee sen johtamisen kautta, mutta myös niissä arkisissa vuorovaikutustilanteissa. (YE B3.)

Sen sijaan verkkokyselyn vastauksia laajentaen sotatieteiden maisterikurssilaiset toivat ryhmäkeskustelussa lisäksi esiin verkostoitumisen ja sosiaalisten kontaktien hyödyntämisen merkittäväksi osaksi oman johtajuuden ylläpitoa ja kehittämistä.

– – *markkinoidaan itseä oikeisiin paikkoihin oikeisiin henkilöille – – ja sitä kautta lähtee kehittämään/johtamaan itseään siihen suuntaan mihin haluaa (SM B6).*

Toisin sanoen sosiaalisten kontaktien katsottiin olevan keino edistää valikoitumista ja pääsyä uusiin työtehtäviin tai eri koulutustilaisuuksiin ja kursseille, mikä puolestaan mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen.

Vastaavasti yleisesikuntaupseerikurssilaiset puolestaan painottivat verkkokyselyä selkeämmin ryhmäkeskustelussa johtajuuden ylläpidon ja kehittämisen olevan jatkuvaa ihmisenä kasvamista. Lisäksi ryhmäkeskustelussa itsensä johtamiseen viitaten johtajuuden ylläpito ja kehittäminen liitettiin osaksi organisaation tehokkuutta tai laadukkuutta tarkoitustenmukaisten toimintojen turvaamisella. Myöskään kehittämistä ei tule unohtaa silloin, kun siihen on aidosti tunnustettua tarvetta, mitä seuraava kommentti ryhmäkeskustelusta alleviivaa:

– – *itseänsä pitää jatkuvasti kehittää, mutta sitten taas vastustan aina välillä sitä, että organisaatiota jatkuvasti kehitetään. Eli ennemminkin niin päin, että pidetään sitä itsensä kehittämistä yllä, mutta ei kehitetä jatkuvasti organisaatiota eli ei rikota ehjää ja ylläpidetään sitä toimivaa järjestelmää. (YE B1.)*

Toimintakyvyn osalta ryhmäkeskustelut jokaisen fokusryhmien kanssa vahvistivat verkkokyselyissä korostunutta näkemystä käsitellä fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen elementin muodostamaa kokonaisuutta holistisena konseptina. Sotatieteiden kandidaatin tutkintoa opiskelevien kanssa keskusteltaessa keskityttiin psyykkisen ja eettisen toimintakyvyn osa-alueisiin. Fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin koettiin olevan kiinteä osa psyykkisen ulottuvuuden ylläpitoa ja kehittämistä. Psyykkistä toimintakykyä harjoitettiin refleктоimalla omaa ja muiden käyttäytymistä sekä toimintaa erilaisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi johtamissuorituksissa ja taisteluharjoituksissa. Kaiken kaikkiaan tärkeänä pidettiin, että oman toimintakyvyn, johtajuuden kuin itsensä johtamisenkin lähtökohtana ovat selkeät arvot sekä niiden mukaisesti asetetut tavoitteet ja päämäärät, mistä yhtenä esimerkkinä oheinen kommentti ryhmäkeskustelusta:

– – *saa pidettyä niin kun kaikki muut tavoitteet – – niitten omien arvojensa sisällä, niin silloin se toiminta sillä yksilön puolella on tosi johdonmukaista ja tosi selvää niin kuin totta kai ulospäin, mutta myös sille itelle (SK B3).*

Näin ollen voidaan sanoa, että eettinen ulottuvuus luo viitekehyksen sekä sisäisesti että ulkoisesti ristiriidattomalle käyttäytymiselle ja toiminnalle. Lisäksi nimenoman Puolustusvoimien kontekstiin liittyen keskustelussa nostettiin esiin toimintakyvyn konseptin merkitys stressin-, paineen- ja pelonsietokyvyn ylläpidossa ja kehittämisessä, mikä mahdollistaa harkitun ja eettisesti hyväksyttävän toiminnan niin normaali- kuin poikkeusoloissa.

Sotatieteiden maisterin tutkintoa opiskelevien fokusryhmässä toimintakyvyn käsitteen syvällisempää jäsentämistä jatkettiin vahvasti työelämään sitoen. Puolustusvoimissa yleisesti käytettävän fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja eettisen ulottuvuuden

kautta tehtävän mallinnuksen asemesta toimintakyvyn ylläpitoa ja siitä huolehtimista lähestyttiin muun muassa työssäjaksamisen näkökulmasta.

— töiden mitoittaminen sillä tavalla, että ei kaiken ei tarte olla aina niin kuin niin sanotusti 100 prosentilla tehty. — niin jossain vaiheessa se vaan täytyy niin kuin ymmärtää ne realiteetit niin itsensä kuin tehtävien toteuttamisen kannalta ja se niin ku osana sitten sitä — että sulla ei pauku ylitöille ja jaksat tehdä töitä ja piijät ittes sillä tavalla niin ku työkykyisenä. (SM B4.)

Työssäjaksamisen kautta tarkasteltuna toimintakykyä pyritään siis ennen muuta ylläpitämään kehittämisen sijaan muun muassa tehtävien mitoittamisen ja priorisoinnin keinoin. Toisin sanoen tärkeimmät tehtävät on hoidettava tehokkaasti ja laadukkaasti, mutta vastaavasti kokonaisuuden kannalta vähemmän tärkeiksi määritettyjen työtehtävien osalta tavoitetaso on osattava pitää matalampana.

Yleisesikuntaupseerikurssilaisten fokusryhmässä toimintakyvyn konseptiin ei sen sijaan enää syvennytty erillisenä käsitteenä, vaan siihen palattiin ryhmäkeskustelussa useampaan otteeseen tarkasteltaessa joko itsensä johtamisen tapoja ja keinoja tai oman johtajuuden sekä osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä.

Verkkokyselyn ja ryhmäkeskustelun perusteella kaikki fokusryhmät kokivat kokonaisvaltaisen toimintakyvyn konseptin hyvänä lähtökohtana itsensä johtamiselle, mikä vahvistaa teoreettista oletusta siitä, että toimintakyky on yksi itsensä johtamisen lähikäsitteistä Puolustusvoimissa. Toimintakyvyn konsepti tarjoaa ennen muuta tapoja ja keinoja itsensä johtamisen kognitiivisperusteisten strategioiden soveltamiseen. Hyvä toimintakyky, siitä huolehtiminen sekä kyvykkyys säädellä oman toimintakyvyn eri ulottuvuuksia olosuhteiden ja tilannetekijöiden mukaisesti on osa itsensä johtamista.

Oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen osalta kaikissa fokusryhmissä yhdyttiin varsin selkeästi aiemmin verkkokyselyissä esitettyihin näkemyksiin. Jokaisessa fokusryhmässä oma osaaminen ja ammattitaito ymmärrettiin erottamattomana osana omaa johtajuutta.

Itsensä johtamisessa keskiössä oleva oma-aloitteisuus ja sisäsyntyinen motivaatio nousivat voimakkaasti esiin sotatieteiden kandidaatiksi opiskelevien kanssa keskusteltaessa. Syväjohtamisen ja toimintakyvyn käsitteitä hyödyntäen oman osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä yhdeksi oleelliseksi ilmiöksi määritettiin arvoperustainen oppiminen eli se, miksi jotain tehdään.

Tohon oppimiseen vois niin ku lisätä tai tarkentaa tai jotain vastaavaa, niin laittaa että se oppiminen tulis sieltä sisältä, että se on kiva prosessi oppii ja lähtee siitä että se on niin ku itse tavoite eikä niin ku se että suoriutuu (SK B3).

Sotatieteiden maisteri- ja yleisesikuntaupseerikurssilaisten fokusryhmissä oman osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä lähestyttiin verkkokyselyn tavoin ennen kaikkea työelämäkontekstissa. Keskiöön nostettiin työssä oppiminen sekä omatoiminen ja ohjattu opiskelu. Aivan kuten sotatieteiden kandidaatiksi opiskelevienkin fokusryhmässä, omaehtoisuus ja oma-aloitteisuus nähtiin yhtenä tärkeimpänä oman osaami-

sen ylläpidon ja kehittämisen ajurina. Käytännössä yksilöllisen osaamisen katsottiin karttuvan sekä tietoisesti että tiedostamatta työssä harjaantumisen ja tekemällä oppimisen myötä. Usein uutta taitotietoa koettiin syntyvän ikään kuin toiminnan sivutuotteena työtehtäviä hoitaessa. Toisaalta osaamisen nähtiin muodostuvan kumulatiivisesti, jolloin oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpidolla on sijansa kehittämisen rinnalla.

– – *se on niin ku enemmänkin ainakin itellä ollut semmoista tehtäväkohtaista oppimista siihen tiettyyn tehtävään ja sen vaatimuksiin; työn tekemiseen niin oppimista ja opiskelua, ja sitä kautta sitten kun on siirtynyt seuraavaan tehtävään tai se on muuttunut, niin se niin kuin aiemmat opit siinä aiemmassa tehtävässä jollain tavalla pyrkii sitten tuomaan siihen toiseen, että se ajatusmaailma siitä, että mikälaista osaamista minun pitää kehittää ja hankkia niin se liittyy niin vahvasti aina siihen mikä se on sun työtehtävä (SM B4).*

– – *mun mielestä todella paljon oman osaamisen kehittämistä; ammattitaidon kehittämistä tapahtuu tiedostamatta. Siten, että niin ku sä lähet tekemään jotain työtä ja sä et oikein tiedä, mitä siinä pitää tehdä ja sitten sä et niin ku varsinaisesti niin ku lähde opiskelemaan vaikkapa PVAH:n tai SAP:n käyttöä työelämässä tai uuden asejärjestelmän käyttöä, vaan niin ku sä et varsinaisesti lähde opiskelemaan sitä, vaan sillä tavalla sä just ja just pystyt tehdä työtehtäväsi ikään kuin, että työtehtävät menevät edellä ja oppiminen tapahtuu vain niin kuin sivutuotteena – –. (SM B6.)*

– – *jos puhutaan jatkuvasta kehittämisestä, niin se äkkiä ajaa meijät siihen, että meidän pitäis tosiaan kehittää itseämme kaikilla osa-alueilla ja organisaatiota kaikilla osa-alueilla, mikä ei tietenkään ole mahdollista, vaan se että meidän pitäis myös ihan tietoisesti osata ylläpitää niitä taitoja, mitä meillä on monella sektorilla, ja sitten kehittää jotain tiettyä osaa sekä yksilönä että sitten niin ku organisaationa (YE B1).*

Välillä käsketään osaamista eli mene ja tee sellaista, mist' ei oo niin ku mitään havaintoa ja valmiuksia, vaan sit sitä pitää lennosta hankkia. Mutta ei pystytä myöskään sanomaan, että tehtävä X, sinulla olisi hyvä olla tällaista osaamista, vaan siihen sitten valikoidaan ihminen, joka koetaan, että se varmaan siinä sitten selviää se ihminen, mutta ei välttämättä pystytä edes kouluttaa sitä ihmistä siin osaamisessa. Eli tosinpäin kun sen kääntää, niin se jatkuvan osaamisen kehittäminen on mun mielestä kaiken ydin tässä niin ku työssä selviämistä. (YE B4.)

Pedagogista johtamista käsitteenä ei yhdessäkään fokusryhmässä tuotu enää keskusteluissa esiin. Pedagogisen johtamisen liittyminen itsensä johtamiseen oli kuitenkin tunnistetavissa sotatieteiden maisteri- ja yleisesikuntaupseerikurssilaisten esittämistä näkemyksistä koskien niin johtajuuden, toimintakyvyn kuin osaamisenkin ylläpitoa ja kehittämistä. Molemmat fokusryhmät ovat edellä kuvatun mukaisesti liittäneet syväjohtamiseen pohjaavan johtajuuden sekä toimintakyvyn, osaamisen ja ammattitaidon ylläpidon sekä kehittämisen vahvasti työelämään ja -yhteisöön. Tämä mukailee *Johtajan käsikirjan 2022* esittämää mallinnusta pedagogisen johtajuuden osatekijänä olevan itsensä johtamisen sekä myös osaamisen johtamisen kuuluvuudesta työyhteisön johtamisen ytimeen (vrt. Pääesikunta 2022, 150).

Syväjohtamisen ja toimintakyvyn korvaaviksi tai tukeviksi vaihtoehtoisiksi periaatteiksi, opeiksi tai teorioiksi itsensä johtamisessa Puolustusvoimissa ei ryhmäkeskusteluissa enää noussut esiin uusia tarjokkaista verkkokyselyssä esitettyjen rinnalle.

Sotatieteiden maisteriksi opiskelevien ja yleisesikuntaupseerikurssilaisten fokusryhmissä tässä yhteydessä kuitenkin molemmissa nostettiin esiin itsensä johtamisen tärkeys osana osaamisen johtamista, mitä ei ainakaan toistaiseksi ole optimaalisesti osattu tai haluttu saattamaan käytäntöön organisaatiotasolla Puolustusvoimissa.

– – *organisaatio ei välttämättä ymmärrä sitä; nähdä niin ku organisaationa, vaan jos yksilö lähtee koittaa jotain vastaavia muita koulutuksia, niin ne menee sen yksilön omaan mappiin ja hyvä hänelle, mutta ei organisaatio [Puolustusvoimat] – – osaa hyödyntää ja kannustaa, ja sitä kautta lähtä kehittämään sitä omaa toimintaa.* (SM B1.)

– – *mä nään ainakin itsensä kehittäminen ja tämmöinen itsensä johtaminen, se on mille tahansa yritykselle aika arvokasta pääomaa. Että jos sen työntekijät harrastaa tällaista itsensä johtamista ja varsinkin vielä suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti tekee sitä koko ajan. Mut' se mitä nyt on opiskelijatovereiden kanssa keskusteltu paljon, tässäkin kurssin aikana, niin tää meidän firma [Puolustusvoimat] ei varsinaisesti ihan hirveen hyvin siihen ehkä kannusta. Ei oo sellaista järjestelmää luotu, mikä periaatteessa palkitsisi siitä, että kehität omaa niin ku osaamista, ylläpitäminen on tietenkäin oma juttunsa – –. Vähän semmoinen tunne, että kaikki perustuu vaan omatoimisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja se on sitten sun omaa pääomaa ja teet sitä itses takia vaan.* (SM B2.)

– – *tulevaisuudessa pitäis ehkä tarkemmin myös sitten miettiä miten muututtais enemmän tämmöiseksi valmiusorganisaatioksi – – osaamisen johtamista ja sitten myös sitä itsensä kehittämistä ja johtamista, niin että missä se painopiste tavallaan on, että se organisaatiohan aina ohjaa sitä; ja sen tehtävät ohjaa myös sitä yksilön kehittämistä ja itsensä kehittämistä ja johtamista, niin tota, jos meill', niin ku tosa tuli esille, meillä painopiste on ehkä välillä enemmän ollut siellä RA-jutuissa, niin sitten pitäisikö se kääntyä tulevaisuudessa ehkä enemmän sinne SA-juttuihin* (YE B2).

Kyseiset vastaukset vahvistavat jo teoreettisessa tarkastelussa tunnistettua itsensä johtamisen sekä yhteisön ja organisaation tavoitteiden välistä vahvaa keskinäisriippuvaisuutta Puolustusvoimissa, mikä osaltaan ulkoisen johtamisen ja johtajuuden kautta määrittää myös itsensä johtamisen todentumisen laatua ja luonnetta sekä hyötyineen että haasteineen Puolustusvoimissa (vrt. Manz 2015, 137, 141–142). Toisaalta vastausten perusteella vaikuttaa myös siltä, että Puolustusvoimissa on olemassa yksilöllistä valmiutta osaamisen kehittämiseen itsensä johtamisen avulla, mikä luo oivan perustan organisaation osaamisen lisäämisen avoimessa toimintaympäristössä esimerkiksi tavoitteenasettelun sekä toimintamallien muokkaamisen keinoin. Yhteenvetona voikin todeta, että vastaukset tuovat selkeästi esiin tarpeen itsensä johtamisen aseman entistä paremmalle ymmärtämiselle osana Puolustusvoimien osaamisen johtamista.

5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Edellä esitetty empiriseen aineistoon pohjaava tarkastelu, joka käsitteli itsensä johtamisen tunnettuutta ja käytänteitä Puolustusvoimissa sekä tukee että tietyin kohdin myös syventää lukujen kolme ja neljä osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen käsitteiden teoreettisia analyyseja. Kolmen eri sotatieteellisen tutkintotason opiskelijoista muodostetun fokusryhmän avulla arvioitiin ja täydennettiin teoreettisen tarkastelun avulla muodostettua näkemystä itsensä johtamisen konseptista ja sitä määrittävien lähikäsitteiden pätevyydestä. Empiirinen tarkastelu tehtiin tukeutuen seuraaviin tunnistettuihin itsensä johtamisen lähikäsitteisiin Puolustusvoimissa:

- syväjohtaminen
- pedagoginen johtaminen
- osaaminen
- toimintakyky.

Koskien tutkimuksen **3. alatutkimuskysymystä**:

- Kuinka itsensä johtamisen käsite tunnetaan ja kuinka itsensä johtamista harjoitetaan Puolustusvoimissa?
- Soveltuvatko Puolustusvoimissa käytettävät syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn konseptit itsensä johtamiseen?
- Mitkä ovat itsensä johtamisen tunnusomaisuudet sen lähikäsitteiden käytänteiden ja teorian perusteella Puolustusvoimissa, ja kuinka ne jäsentyvät johtamisen nelikentän kautta tulkittuna?

Teoreettista tarkastelua mukaillen myöskään empirisen aineiston mukaan itsensä johtaminen ei käsitteenä ole kovinkaan tunnettu Puolustusvoimien kontekstissa, jolloin syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä toimintakyky ja osaaminen käsitteinä asemoituvat itsensä johtamisen lähikäsitteiksi. Kaikki fokusryhmät vahvistivat muodostettua näkemystä, jonka mukaan itsensä johtaminen Puolustusvoimissa sulautuu käytännössä osaksi oman johtajuuden, osaamisen sekä toimintakyvyn ylläpitoa ja kehittämistä.

Eri tutkintotasojen edustajat lähestyivät johtajuuden ylläpitoa ja kehittämistä kokonaisvaltaisesti vuorovaikutukseen sekä reflektointiin ja palautteeseen perustuvana ilmiönä, jossa on kyse niin ulospäin näyttäytyvistä kuin johtajan sisäisistäkin prosesseista. Sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittavien keskuudessa oppimis- ja kehittymistilaisuuksina painottuivat ohjattu johtajakoulutus sekä tehtävissä harjaantuminen, siinä missä sotatieteiden maisterin ja yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavat henkilöt puolestaan kokivat oman johtajuutensa kehittymisen tapahtuvan ennen kaikkea päivittäisissä johtamis- ja vuorovaikutustilanteissa.

Jokainen fokusryhmä koki syväjohtamisen mallin sisältämän perusajatuksen, jonka mukaan yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittäminen on palautteesta oppimiseen ja sen mahdollistamaan entistä parempaan itsetuntemukseen perustuva prosessi, olevan sovellettavissa itsensä johtamiseen. Tätä tukee myös tutkintotasoitain toistunut näkemys siitä, että oman osaamisen sekä ammattitaidon vaaliminen tapahtuu pitkälti samoin käytäntein kuin johtajuuden ylläpito ja kehittäminenkin.

Toisin sanoen osaamisen ja ammattitaidon ylläpidossa sekä kehittämisessä korostettiin yksilöiden oma-aloitteisuutta ja omatoimisuutta yhtyen teoreettisen tarkastelun tuottamiin johtopäätöksiin.

Kaikissa fokusryhmissä toimintakyky käsitettiin holistisena kokonaisuutena ja hyvänä lähtökohdana itsensä johtamiselle. Tietystä abstraktiudestaan huolimatta fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja eettisen ulottuvuuden kautta jäsenetyn kokonaisuuden koettiin tarjoavan ennen muuta tapoja ja keinoja itsensä johtamisen kognitiivisperusteisten strategioiden soveltamiseen. Tutkintotasoittain tarkasteltuna sotatieteiden kandidaatin tutkintoa suorittavat lähestyivät toimintakykyä nimenomaan yksilön näkökulmasta, siinä missä sotatieteiden maisterin tutkintoa suorittavat toivat esiin toimintakyvyn yhteyden työssä jaksamisen hallintaan sekä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin tai etuihin, kun taas yleisesikuntaupseerin tutkintoa suorittavat puolestaan lähestyivät toimintakykyä kiinteästi syväjohtamisen malliin liittyvänä ilmiönä.

Syväjohtamisen, toimintakyvyn sekä osaamisen ylläpidon ja kehittämisen kautta jäsentyneenä ilmiönä fokusryhmästä riippumatta itsensä johtamista pidettiin kokonaisvaltaisena konseptina, jossa korostuvat käyttäytymisen ja toiminnan arvot sekä vastuullisuus päämääriä ja tavoitteita painottaen strategialähtöisyyden sijaan. Itsensä johtamisen käytänteissä yhdistyivät käyttäytymis- sekä kognitiivispainotteiset tavat ja keinot toisiaan täydentäen, mikä Puolustusvoimissa vallitsevien käsittemallien avulla kuvattuna tarkoittaa syväjohtamisen mallin ja toimintakyvyn eri ulottuvuuksien soveltamista itsensä johtamisessa osana osaamisen johtamista. Keskeisempinä konkreettisina itsensä johtamisen tapoina ja keinoina pidettiin päämäärien ja tavoitteiden asettamista sekä niiden toteutumisen seurantaa. Aivan kuin oman johtajuudenkin ylläpidon ja kehittämisen käytänteissä, niin myös itsensä johtamisessa iän ja elämäkokemuksen myötä koettiin tapahtuneen muutoksia, jotka liittyivät itsensä johtamisen vastuullisuuden ja aitouden ulottuvuuksiin korostaen kokonaisvaltaista lähestymistä itsensä johtamiseen. Strategialähtöinen näkökulma itsensä johtamisessa yhdistyi selkeimmin ohjattuun opetukseen ja koulutukseen liittyviin arvioitaviin suorituksiin, jotka usein ovat luonteeltaan ainutkertaisia ja lyhytkestoisia.

Yhteenvetona empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että syväjohtamisen ja toimintakyvyn käsitteiden koetaan antavan valmiuksia itsensä johtamiseen osana osaamisen johtamista käytännössä. Jokaisen fokusryhmän mukaan käytänteet sekä oman johtajuuden, osaamisen ja toimintakyvyn ylläpidossa ja kehittämisessä että itsensä johtamisessa pohjaavat vahvasti syväjohtamisen ja toimintakyvyn konsepteihin. Sen sijaan pedagogista johtamista ei käsitteenä empiirisen osion vastauksissa juurikaan nostettu esiin, mutta sen sisältämä ajatus yksilön osaamisen ja toimintakyvyn vaalimisesta osana työyhteisöä oli tunnistettavissa niin syväjohtamista kuin toimintakyvyn, osaamisen ja ammattitaidonkin ylläpitoa sekä kehittämistä koskevista sotatieteiden maisteri- ja yleisesikuntaupseerikursseillaisten näkemyksistä. Näin ollen empiiriseen aineistoon perustuen pedagogisen johtamisen käsitettä voidaan osaamisen johtamisen kontekstissa pitää syväjohtamisen kautta käytäntöön käsitteellistyvänä konseptina ja itsensä johtamisen lähikäsitteenä. Toisaalta se on myös varsin luontevaa, koska vuonna 2012 julkaistussa koko Puolustusvoimien henkilöstölle tarkoitettussa *Johtajan käsikirjassa (JOKÄ)*, pedagoginen johtaminen ja johtajuus nimenomaan kuvattiin ilmiönä syväjohtamiseen tukeutuen (Pääesikunta 2012a, 20).

Vaikka teoreettisessa osuudessa määritetyt itsensä johtamisen lähikäsitteet Puolustusvoimissa todentuiivat olevan sitä myös empirian kautta, tunnistivat kaikkien fokusryhmien vastaajat kuitenkin syväjohtamisen ja toimintakyvyn lisäksi myös muita Puolustusvoimien kontekstissa kohtaamiaan periaatteita, oppeja ja teorioita, jotka voisivat lisätä itsensä johtamisen valmiuksia. Esille nostettiin esimerkiksi tietyt yleiset taktiset periaatteet, taistelustressin sietämistä kehittävät menetelmät, rutiinien ja toimintatapamallien käyttö, itseohjautuvuusteorioiden, arvojohtaminen, tehtävätaktiikka ja tehtävällä johtaminen, organisaatio- ja verkostoteorioiden, jatkuvan kehittymisen oppi, itseohjautuvuusteorioiden sekä operatiivisen suunnittelun työkalut. Tämä puoltaa kiistatun tarvetta niin itsensä johtamisen konseptin määrittelyyn kuin eri johtamisparadigmojen jatkuvaan tarkasteluun Puolustusvoimissa.

Empiirisen tarkastelun perusteella itsensä johtamisen käytänteet Puolustusvoimissa yhdistyvät hyvin suuressa määrin teoreettisen analyysin perusteella muodostettuihin lähikäsitteiden avulla tunnistettuihin itsensä johtamista määrittäviin osatekijöihin ja ominaisuuksiin tuoden kuitenkin esiin tiettyjä painotuseroja. Taulukoon 13 verrattessa, sovelletuissa käytänteissä suhteessa teoreettiseen tarkasteluun itsensä johtamisen tavoissa ja keinoissa, tavoitteissa ja loppuasetelmassa tai päämäärissä tunnistettiin seuraavat muutokset:

- Tavoissa ja keinoissa kokonaisvaltaisen toimintakyvyn konseptin soveltamisen kautta sosiaalisista suhteista huolehtiminen nousi selkeästi yhdeksi itsensä johtamisen keinoksi fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin vaalimisen rinnalle.
- Tavoitteissa tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun lisääminen ilmaistiin omaehtoisuuden ja oppimisen kautta.
- Loppuasetelmassa tai päämäärissä kehittymistä ja oppimista lähestyttiin laajalaisemmin osaamisen (ml. ammatilliset valmiudet, toimintakyky sekä johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen) ylläpitona ja kehittämisenä. Lisäksi yhteisöllisen toiminnan arvoperustaisuuden rinnalle nostettiin tavoitesidonnaisuus.

Näin ollen taulukoon 14 on koottu keskeisimmät itsensä johtamista määrittävät osatekijät ja ominaisuudet Puolustusvoimissa sekä empiirinen että teoreettiseen tarkastelu huomioiden.

Taulukko 14

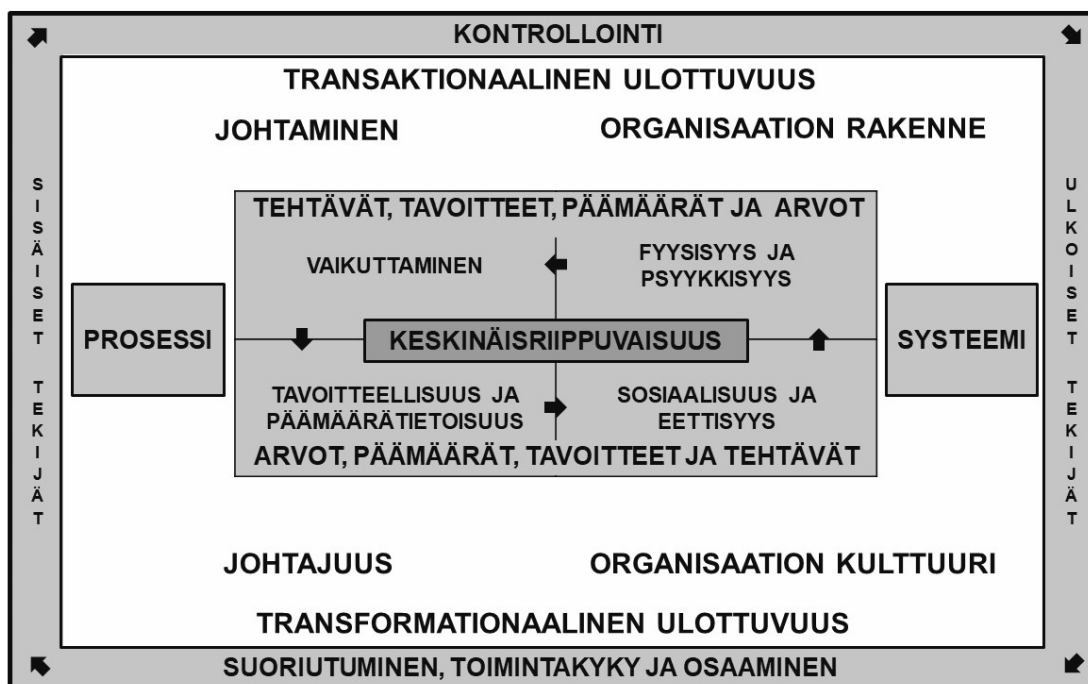
Itsensä johtamista määrittävät keskeisimmät osatekijät ja ominaisuudet Puolustusvoimissa syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden käytänteisiin ja teoriaan perustuvassa mallinnuksessa

Itsensä johtaminen Puolustusvoimissa syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn teorian ja käytänteiden kautta jäseneltynä	
Tavat	- Toimia ja käyttäytyä tavoitesuuntautuneesti ja eettisesti oikein - Harjoittaa yhteistyötä - Soveltaa käyttäytymis- ja kognitiivissuuntautuneita prosesseja
Keinot	- Itsereflektio - Ulkoinen ja sisäinen palaute - Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin vaaliminen
Tavoitteet	- Ylläpitää ja kehittää omaa toimintakykyään - Kehittää omaa johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistään - Lisätä tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja yrittämisen halua omaehtoisuuden ja oppimisen avulla - Suorittaa asetetut tehtävät päämäärät saavuttaakseen
Loppuasetelma / Päämäärät	- Osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä ihmisenä kasvaminen ja eettisesti hyväksyttävien arvojen sekä yhteisten tavoitteiden mukainen toiminta osana yhteisöä ja organisaatiota

Taulukkoon 14 peilaten sekä luvuissa neljä ja viisi esitettyihin käsitetarkasteluihin perustuen itsensä johtamista kuvaaviksi tunnusominaisuuksiksi Puolustusvoimissa voidaan määrittää:

- Kontrollointi ja vaikuttaminen, jotka kuvaavat yksilön itseensä vaikuttamisen eri tapoihin sekä keinoihin (miten jotain on tehtävä) perustuvia prosesseja ja niiden kontrollointia eli hallitsemista osana yhteisöä asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) ja halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on tehtävä) mukaisesti.
- Suoriutuminen, toimintakyky ja osaaminen ovat sekä itsensä johtamiseen käytettyjen tapojen ja keinojen toteuttamista eli oman potentiaalın, vuorovaikutuskäyttäytymisen ja osaamisen ylläpitoon sekä kehittämiseen tähtäävää arvo-perustaista, tehtävä- ja tavoitesidonnaista sekä päämäärätietoista käyttäytymistä ja toimintaa että niiden seurausta, mikä näyttäytyy tilannekohtaisena toimintakykyisyytenä ja osaamisena.
- Tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus, joissa yhdistyvät itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettaminen sekä pyrkimys niihin, kuvaavat yksilön ja yhteisön sekä organisaation arvojen ja tahtotilan ristiriidattomuutta suhteessa hänen omaan käyttäytymiseensä ja toimintaansa eli aitoutta liittyen myös eettisyyteen. Loppuasetelmaan tai päämääriin pääseminen on mahdollista vain tavoitteiden saavuttamisen avulla.
- Fyysisuus, psyykkisyys, sosiaalisuus ja eettisyys, joilla kuvataan kokonaisvaltaisesti toimintakykynä ilmentyvää yksilön kehoa ja mieltä, joihin vaikuttamisen prosessit kohdistuvat, sekä yhteisöä, jossa yksilö käyttäytyy ja toimii yhteisten eettisten normien mukaisesti.

Johtamisen nelikenttään tukeutuen edellä kuvatut itsensä johtamisen tunnusominaisuudet voidaan jäsentää kuviossa 10 esitetyllä tavalla. Itsensä johtamisessa Puolustusvoimissa arvot ja eettisen toiminnan periaatteet sekä tavoite- ja tehtäväorientoituneisuus ovat keskeisessä asemassa niin yksilön, yhteisön kuin organisaationkin näkökulmasta toimintakyvyn ja syväjohtamisen käsitteiden kautta. Itseensä vaikuttaminen prosessin omaisena ilmiönä asemoituu johtamisen ulottuvuudelle, siinä missä fyysisyys sekä psyykkisyys yhdessä muodostavat systeemin, joka asemoituu rakenneulottuvuudelle. Itsensä johtamisen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien asettamista sekä pyrkimystä niihin kuvaavat tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus yhdessä sosiaalisuuden ja eettisyyden kanssa jakautuvat johtajuus- sekä kulttuuriulottuvuuksille luoden kontekstin itsensä johtamisen vastuullisuudelle ja aitoudelle. Johtajuus- ja kulttuuriulottuvuudet korostavat yhteisön arvoja, jotka ohjaavat tehtävän täyttämiseen sekä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen tähtäävää käyttäytymistä ja toimintaa. Itsensä johtamisessa johtamis-, johtajuus-, rakenne- ja kulttuuriulottuvuudet ovat sidoksissa toisiinsa ilmentyen kontrollin sekä suoriutumisen, toimintakyvyn ja osaamisen kautta transaktionaalisuutta ja transformationaalisuutta korostavien osatekijöiden keskinäisriippuvaisuutena itsensä johtamisessa.



Kuvio 10. Syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden avulla määritetyn itsensä johtamisen keskeisimmät tunnusominaisuudet jäsennehtynä johtamisen nelikenttämallinnusta soveltaen.

Kun edellä olevaa itsensä johtamisen tunnusominaisuuksien jäsennehtynä peilataan *Johtajan käsikirjan 2022* näkemyksiin itsensä johtamisesta, on rinnastettavuus huomattavan vahvasti tunnistettavissa. *Johtajan käsikirja 2022* nostaa itsensä johtamisen keskiöön valmiuden ja kyvykkyyden oman toiminnan ohjaamiseen ja hallintaan sekä itsetuntemuksen kautta saatavan ymmärryksen siihen vaikuttavista tekijöistä, kuten arvoista, asenteista ja sosioemotionaalisesta älykkyydestä. Itsensä johtamisen perusvalmiuksissa korostuvat kyvykkyys itsenäiseen ja tavoitteelliseen toimintaan, osaamisen sekä toimintakyvyn ylläpitoon ja kehittämiseen palautteen avulla, muutoksen

hallintaan, vuorovaikutukseen ja jaettuun johtajuuteen sekä oman toiminnan arvos-
tamiseen. (vrt. Pääesikunta 2022, 151–152.)

Koskien **päätutkimuskysymystä**:

- **Mikä on itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa?**

Teoreettiseen tarkasteluun perustuen itsensä johtamisen Puolustusvoimissa määritet-
tiin alustavasti olevan prosessi, jossa yksilö kontrolloi fyysisen, psyykkisen, sosiaali-
sen ja eettisen elementin muodostamaa toimintakykyään soveltamalla kognitiivisia ja
käyttäytymisperustaisia strategioita vaikuttaakseen ajatuksiinsa ja toimintaansa, kehit-
tääkseen taitojaan ja kykyjään sekä johtaakseen itseään kontekstisidonnaisesti henki-
lökohtaiset, yhteisölliset ja organisatoriset tehtävät täyttääkseen sekä tavoitteet ja
päämäärät saavuttaakseen.

Teoreettisen käsitetarkastelun ja empiirisen aineiston tuottamien johtopäätösten in-
tegroinnin myötä itsensä johtamisen luvussa neljä esitettyä teoreettista käsitelmä-
ritelmää Puolustusvoimissa kyettiin täydentämään ja tarkentamaan. Ensinnäkin käsi-
temääritelmän kokonaisuuden ymmärrettävyyden parantamiseksi korvaamalla *kont-
rolloida*-verbi *hallita*-verbillä on suomenkielessä mahdollista tehdä selvä ero itsensä
johtamisen ja sellaisten siihen viittaavien alalähikäsitteiden, kuten itsesäätely, itse-
määrittäminen ja itsekontrolli kesken (ks. esim. Neck & Houghton 2006, 275–285).
Toiseksi, koska kehittymisen rinnalla myös ylläpitävällä elementillä katsotaan olevan
keskeinen asema itsensä johtamisen konseptissa, niin itsensä johtamisen käsitelmä-
ritelmää voidaan terävöittää osaamisen käsitteen avulla.

Kuviossa 9 kuvattuun itsensä johtamisen määrittymisen mallinnukseen tukeutuen
voidaan teoreettisen ja empiirisen tarkastelun avulla määritettyjen tunnusomina-
suuksien ja niiden nelikenttäjäsenyyksen (kuvio 10) myötä esittää käsitelmäritelmä
itsensä johtamisesta osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa.

Itsensä johtaminen on itsen kohdistuva prosessi, jossa yksilö hallitsee toimintaky-
kyään soveltamalla kognitiivisia ja käyttäytymisperustaisia strategioita vaikuttaakseen
kontekstisidonnaisesti osaamiseensa henkilökohtaiset, yhteisölliset ja organisatoriset
tehtävät täyttääkseen sekä tavoitteet ja päämäärät saavuttaakseen.

Itsensä johtamisen käsitelmäritelmä jäsenyytyy hallitsemisen, toimintakyvyn, kognitii-
visten ja käyttäytymisperustaisten strategioiden soveltamisen, osaamisen sekä pää-
määrien ja tavoitteiden saavuttamisen avulla seuraavasti

- Hallitseminen kuvaa sitä säätelyprosessia, johon perustuen joko ylläpidetään
tai kehitetään yksilön valmiutta ja kyvykkyyttä toimia asetettujen tavoitteiden
(mitä on tehtävä) ja halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on
tehtävä) mukaisesti.
- Toimintakyky, joka on fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen elementin
muodostama holistinen kokonaisuus, kuvaa itsensä johtamisessa yksilön vas-
tuullisuutta, valmiutta ja kyvykkyyttä.
- Kognitiivisten ja käyttäytymisperustaisten strategioiden soveltaminen kuvaa

niitä tapoja ja keinoja (miten jotain on tehtävä), joiden avulla yksilön on syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti mahdollista hallita toimintakykään vaikuttaakseen kontekstisidonnaisesti osaamiseensa.

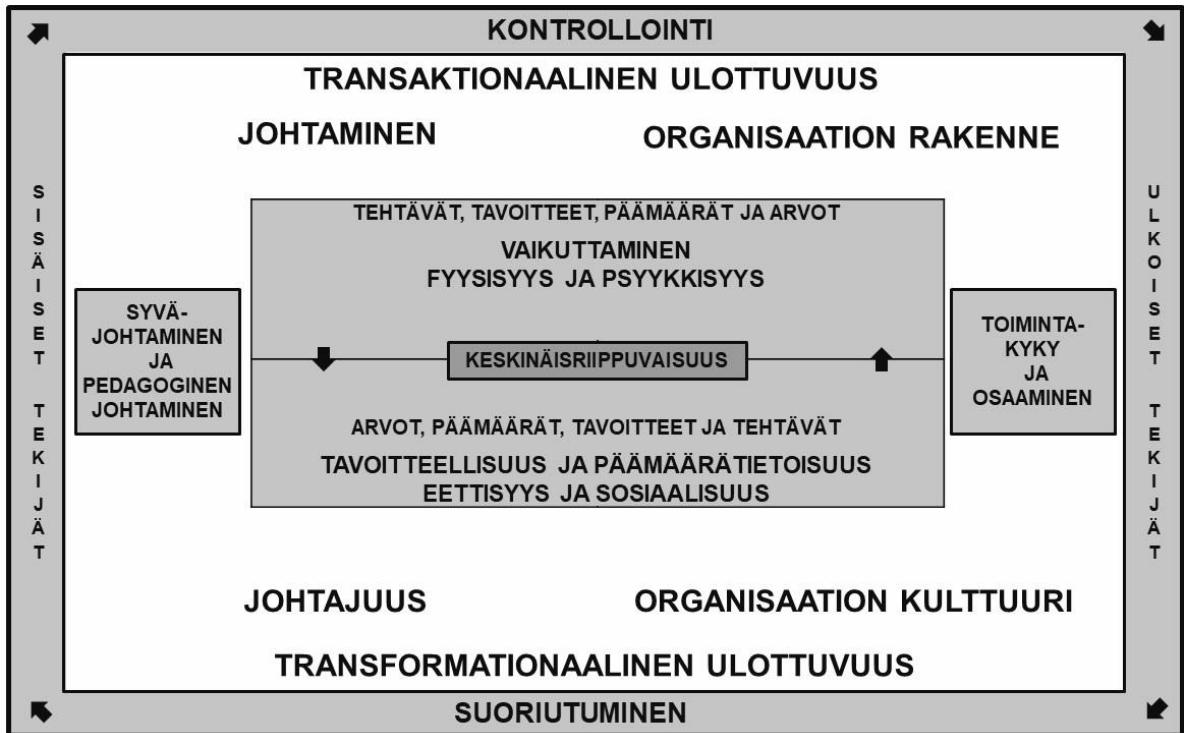
- Osaaminen, joka näyttäytyy sekä toimintana että ominaisuutena, kuvaa niin tapoja ja keinoja kuin seurauksiakin itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen prosessissa yksilö voi soveltaa ja ylläpitää tai kehittää osaamistaan (ml. ammatilliset valmiudet, toimintakyky sekä johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen), tukeutuen sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen, jotta tämä suoriutuisi tehtävistä asetettujen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien mukaisesti.
- Tavoitteella saavuttaa sekä yksilölliset, yhteisölliset että organisatoriset päämäärät tehtävien ja tavoitteiden kautta kuvataan itsensä johtamisella tavoiteltavaa loppuasetelmaa sekä siihen pyrkimyksen aitoutta. Puolustusvoimien kontekstissa yksilölliset, yhteisölliset sekä organisatoriset tavoitteet ja päämäärät ovat aina sidoksissa toisiinsa.

Johtamisen nelikenttää soveltaen ja kuviossa 10 esitetyn itsensä johtamisen tunnusominaisuuksien jäsennyksen avulla muodostettua itsensä johtamisen käsitettä voidaan tarkastella osana johtamista ja johtajuutta kuviossa 11 esitetyn viitekehyksen avulla. Kuviossa 11 oleva viitekehys pyrkii mallintamaan johtamisen nelikentän avulla sekä itsensä johtamisen tunnusominaisuuksien että syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden kautta sitä kokonaisuutta, josta itsensä johtamisen käsite rakentuu Puolustusvoimissa.

Syväjohtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen periaatteisiin nojaten johtaminen ja johtajuus ovat ennen kaikkea yksilöiden, yhteisön ja organisaation käyttäytymistä sekä toimintaa. Rakenteet ja kulttuuri sen sijaan edustavat yksilön, yhteisön ja organisaation kyvykkyyttä, joka perustuu yksilöiden osaamiseen ja toimintakykyyn ja joka ilmenee yksilöllisenä suoriutumisenä osana suorituskäytännöistä yhteisöä tai organisaatiota. Osana joko ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä käyttäytymispainotteisessa itseensä vaikuttamisen prosesseissa korostuu ulkoinen palaute, siinä missä kognitiivispainotteisessa itseensä vaikuttamisen prosesseissa puolestaan korostuu sisäinen palaute, jonka perusteella yksilö hallitsee käyttäytymistään ja toimintaansa. Ulkoiset muuttujat yhdistyvät toimintaympäristöön, joka on vuorovaikutuksessa myös itsensä johtamisen sisäisiin tekijöihin ennen kaikkea arvojen ja tehtävien kautta. Avoimelle toimintaympäristölle on luonteenomaista mahdollisuus kehittymiseen ja spontaaniuteen, jossa yksilölliselle tehtävä- ja tavoitemäärittelylle sekä henkilökohtaisille arvoille on enemmän tilaa kuin rajoitetussa toimintaympäristössä. Rajoitettua toimintaympäristöä leimaakin keskittyminen ylläpitoon organisaation ja yhteisön tehtävien ja tavoitteiden mukaisesti. Toimintaympäristö siis määrittää itsensä johtamisen suhdetta ulkoiseen johtamiseen, jonka tasapainoisuusasteesta puolestaan riippuu itsensä johtamisen todentuminen joko myönteisenä tai kielteisenä ilmiönä organisaatiossa ja yhteisössä.

Vaikuttaminen sekä fyysisyys ja psyykkisyys liittävät johtamis- ja rakenneulottuvuudet toisiinsa. Näissä on kyse sekä yksilön toimintakyvyn kahdesta osatekijästä ja hänen itseensä kohdistamistaan prosesseista että yksilöiden osaamisen ylläpidosta, kehittamisestä ja käytöstä sekä niitä mahdollistavista aineellisista ja aineettomista resursseista yhteisössä sekä organisaatiossa. Tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus sekä

eettisyys ja sosiaalisuus puolestaan liittävät johtajuuden ja kulttuurin yhteen, jolloin on kyse yhtäältä yksilön toimintakyvyn kahdesta osatekijästä sekä hänen toimintansa ja käyttäytymisensä aitoudesta, mutta myös yhteisön ja organisaation tehtävien täyttämisestä sekä toiminnan vastuullisuudesta ja sosiaalisesta kontekstista. Johtamis- ja rakenneulottuvuudessa transaktionaalisuuteen viittaavat prosessit ja systeemi tähtäävät tehtävien suorittamiseen arvojen mukaisesti, ja ne määrittävät transformationaalisuuteen viitaten päämäärinä ja tavoitteina johtajuuden ja sosiaalisuuden kautta.



Kuvio 11. Johtamisen nelikenttämallinnukseen perustuva viitekehys itsensä johtamisen käsitteen määrittämisestä Puolustusvoimissa.

6

SYNTEESI

Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa. Päämääränä oli lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta tarjoamalla yksi uusi näkökulma johtamis- ja johtajuuskeskusteluun Puolustusvoimissa. Tutkimistavoitteen saavuttamiseksi itsensä johtamista tarkasteltiin teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin ja tulkitsevaan tutkimusotteeseen perustuen osaamisen johtamisen viitekehyksessä seuraavien Puolustusvoimissa yleisesti käytettyjen käsitteiden välisiä suhteita ja rajapintoja tunnistaen:

- syväjohtaminen
- pedagoginen johtaminen
- osaaminen
- toimintakyky.

Valittua näkökulmaa hyödyntäen tutkimuksessa edettiin osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteiden kautta itsensä johtamisen konseptiin keskeisiin johtamisen paradigmoihin tukeutuen ja johtamisen nelikenttää soveltaen.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset

Tässä luonteeltaan laadullisessa tutkimuksessa noudatettiin hermeneuttisen paradigman mukaisesti tulkinnallista tutkimusotetta, jossa sovellettiin teoriasidonnaisesti sisällönanalyysia systemaattisen käsiteanalyysin menetelmiä hyödyntäen. Valitun hermeneuttisen tutkimusparadigman mukaisesti päämääränä ei ollut pelkästään tunnistaa johtamisen ja johtajuuden, osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen käsitteiden syy-seuraussuhteita, vaan ennen kaikkea pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan itsensä johtamista ilmiönä kyseisten käsitteiden kautta. Hermeneuttisen tutkimustavan olennainen piirre on tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen ja tietämyksen vaikutusten hyväksyminen – hyötyineen ja haittoineen. Itsensä johtamisen tarkastelu osana osaamisen johtamista on tehty Bergerin ja Luckmanin (1991 [1966]) sosiaalisesta konstruktionismista esittämiin ajatuksiin pohjaavan ontologian hengessä.

Tutkimuksessa sosiaalinen todellisuuden on ymmärretty muodostuvan eri toimien ja diskurssien kautta, joita tarkastellaan subjektiivisesti tietyssä yhteiskunnallisessa todellisuudessa. Toisin sanoen yksilön todellisuutta pidetään sosiaalisesti rakentuneena todellisuutena (Berger & Luckman 1991 [1966], 210–211). Tehtyjen tulkintojen perusteita ja laadukkuutta arvioitiin tutkimusprosessin kuluessa hermeneuttisen kehän eri tasoilla, joissa käsitteitä kyettiin sekä jäsentämään että ymmärtämään vuoroin kokonaisuuksien ja vuoroin yksityiskohtien kautta lähestyen. Tuo tarkastelukehä rajautui viitekehykseen, jossa itsensä johtamista lähestyttiin osana osaamisen johtamista Puolustusvoimien kontekstissa. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi teoreettinen itsensä johtamisen käsitelmä Puolustusvoimissa muodostettiin keskittymällä itsensä johtamisen käsitteen lähikäsitteiden avulla määritettyihin tunnusominaisuuksi-

siin, minkä jälkeen testaamalla luotua käsitelmäritelmää se arvioitiin sekä täydennettiin ja tarkennettiin empiirisen aineistoon tukeutuen. Osa esitettävistä johtopäätöksistä on julkaistu jo vuonna 2017 laaditussa diplomityössä (Penttinen 2017), ja ne on ilmaistu viittemerkinnöin erotuksensa uusista tutkimustuloksista.

6.1.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä Puolustusvoimissa

Osaamisen johtamisen tarkastelussa kävi selkeästi ilmi niin osaamisen kuin osaamisen johtamisenkin käsitteiden sisältöjen ja määrittelyjen suuri vaihtelevuus eri yhteyksissä. Osaamisen johtamisen evoluutiossa sekä yleisesti että Puolustusvoimissa tietotekniikan kehitys ja suhtautuminen siihen on ollut yksi merkittävimmistä konseptuaalisen evoluution ajureista. Tietotekniikka on alettu ymmärtää välineen sijaan ensin menetelmänä ja sittemmin mahdollistajana sekä yleisesti että Puolustusvoimissa osaamisen johtamisen eri sukupolvien kautta. (ks. Penttinen 2017, 87.)

Asetettujen tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi tässä tutkimuksessa tutkittiin osaamista ja osaamisen johtamista Puolustusvoimissa yksilön kannalta niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatioilla. Puolustusvoimissa osaamisen johtamisen keskeiset lähikäsitteet voidaan jakaa kahteen pääluokkaan alakategorioineen (vrt. Penttinen 2017, 87):

1. Osaamiseen liittyvät lähikäsitteet ovat
 - a. Toimintakyky, joka edustaa yksilötasoa.
 - b. Suorituskyky, joka edustaa yhteisö- ja organisaatiotasoa (ks. Penttinen 2017, 87.)
2. Johtamiseen liittyvät keskeiset lähikäsitteet voidaan edelleen jakaa kahteen alakategoriaan johtamisparadigmoista periytyvien johtamisoppien mukaisesti johtamisen nelikenttää soveltaen
 - a. Johtaminen ja organisaation rakenne muodostavat transaktionaaliuutta korostavien tieteellisen liikkeenjohdon, organisaatorakennanalyttikkojen ja markkinarationalismin paradigmoista kumpuavien johtamis- ja johtajuusoppien kokonaisuuden. Näitä Puolustusvoimissa edustavat niin poikkeusolossa sovellettu operatiivinen johtaminen kuin normaaliolojen pääjohtamismallina käytetty tulosjohtaminen sekä siihen liitetyt strateginen suunnittelu ja toiminnanohjaus. Johtamisen ja organisaation rakenteen yhteen sitovana elementtinä voidaan pitää niitä markkinarationalismin paradigmasta kumpuavia muutosjohtamisen oppeja, joissa korostetaan sekä matalien organisaatorakenteiden hyödyntämistä että ydintoimintoihin keskittymistä. Lisäksi markkinarationalismin liittyy post-sankarilliseen johtajuuteen viittaava ajatus yksilöiden vastuusta ja velvollisuudesta oman osaamisensa huolehtimisesta.
 - b. Johtajuus ja organisaation kulttuuri muodostavat transformationaalisuutta korostavien ihmissuhdekoulukunnan, organisaatiokulttuuriteorioiden, innovaatioteorioiden ja hyvinvointijohtamisen paradigmoista kumpuavien johtamis- ja johtajuusoppien kokonaisuuden. Näitä Puolustusvoimissa edustavat sekä toiminnan ohjaamiseen erityisesti liittyvät henkilöstöjohtaminen ja laatujohtaminen että toimijoiden johtamiseen erityisesti liittyvät syväjohtaminen,

pedagoginen johtaminen ja oppiva organisaatio. Johtajuuden ja organisaation kulttuurin yhteen sitovana elementtinä voidaan pitää niitä innovaatioteorioita ja hyvinvointijohtamisesta juontuvia johtamisoppeja, joissa korostetaan sekä henkilöstön hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja jaettua johtajuutta post-sankarillisen johtajuusnäkökulman mukaisesti että muiden organisaatioiden osaamisen hyödyntämistä kumppanuustoiminnan kautta.

Johtamisen ja organisaation rakenteen sekä johtajuuden ja organisaation kulttuurin avulla jaotellut eri johtamis- ja johtajuusopit eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä kokonaisuuksia, vaan ne tukevat toisiaan. Kuviossa 5 on havainnollistettu keskeisimpien osaamisen johtamisen lähikäsitteiden jäsentymistä yksilön ja itsensä johtamisen näkökulmasta. Lähikäsitteiden kautta jäsennettyä voidaankin tulkita, että osaamisen johtamisella systemaattinen kehittäminen, oppiminen ja uusi tai päivitetty osaaminen on integroitu osaksi Puolustusvoimien toimintaa ja rakenteita. Osaamisen edistämisen ja oppimisen prosesseja pyritään kontrolloimaan ja ohjaamaan koko organisaatorakenteen läpileikkaavasti ottaen huomioon myös yhteistoimintatahot, jolloin vuorovaikutus ja yksilöiden keskinäinen yhteistyö muodostavat perustan niin yksilölliselle kuin yhteisölliselle ja organisatoriselle kehittymiselle. (vrt. Penttinen 2017, 87.) Toisaalta verrattuna yleiseen osaamisen johtamisen käsitteen kehitykseen on Puolustusvoimissa kuitenkin edelleen vahvasti läsnä osaamisen kuvaaminen ja käsittely ominaisuutena dynaamisuuden ja innovoinnin sijaan.

Uusimpien osaamisen johtamisen sukupolvien periaatteiden maltillista omaksumista ja pidättäytymistä aiempien osaamisen johtamisen sukupolvien opeissa voidaan selittää Puolustusvoimien johtamisen ja organisaatorakenteen kaksitahoisuudella, jossa normaaliolojen toiminta on alisteinen poikkeusolojen toiminnalle. Erityisesti sotilaiden osaamisen kehittäminen ainakin vaikuttavuudeltaan korostaa yksilölähtöisyyden sijaan organisaation tarpeisiin perustuvaa joukkokohtaista virkaurakurssitusta (vrt. Pääesikunta 2015c, 22–28). Puolustusvoimien osaamisen johtamisen voisikin pelkistää vastaavan tulevaisuuden haasteisiin vakauden kautta. Toisin sanoen organisaation näkökulmasta nopeiden painopistemutosten sijaan Puolustusvoimissa muutoksenhallinta nojaa suunnitelmallisuuteen ja pitkäjänteisyyteen, kun taas yleisesti uusimissa osaamisen johtamisen virtauksissa pidemmän tähtäimen päämääriin pyritään luovuuden ja joustavuuden kautta. Toisaalta niin Puolustusvoimissa kuin akateemisessa keskustelussakin tämän päivän osaamisen johtamisessa ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa yhdistyy yksilöiden ominaisuuksina ja toimintana ilmentyvän inhimillisen osaamisen tärkeys, joka sekä asettaa vaatimuksia että luo mahdollisuuksia itsensä johtamiselle.

6.1.2 Itsensä johtaminen käsitteenä osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa

Tämä tutkimus laajentaa tietämystä osaamisen johtamisesta itsensä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena on sekä itsensä johtamisen käsitteellistäminen osana osaamisen johtamista Puolustusvoimien kontekstissa että itsensä johtamista määrittävien ydinlähikäsitteiden tunnistaminen kansallisessa sotatieteellisessä viitekehyksessä. Itsensä johtamisen käsittemäärittely tarjoaa tietoa, jota voidaan hyödyntää niin osaamisen johtamisen, itsensä johtamisen kuin johtamisen ja

johtajuudenkin tutkimuksen, opetuksen sekä koulutuksen kehittämässä Puolustusvoimissa.

Tarkastelun perusteella voidaan esittää, että toistaiseksi itsensä johtamiseen Puolustusvoimissa on vakiintuneesti viitattu käyttämällä sellaisia lähikäsitteitä, kuten syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä osaaminen ja toimintakyky (vrt. Penttinen 2017, 88). Itsensä johtaminen on kyllä ilmiönä ollut tunnistettu yhtenä johtamisen ja johtajuuden osa-alueena sen alkuajoista alkaen myös Puolustusvoimissa (ks. Penttinen 2017, 88), mutta tarkemmin esiteltyinä käsitteenä se on huomioitu vasta 2020-luvulla. *Johtajan käsikirjassa 2022* itsensä johtaminen konseptina on kuvattu pedagogisen johtajuuden osatekijänä yleisesti kyvykkyyšnäkökulmasta (vrt. Pääesikunta 2022, 151–152), mihin myös tämä tutkimus on osaltaan myötävaikuttanut (vrt. Pääesikunta 2022, 171). Koska itsensä johtamisesta ei ole vielä olemassa kansallista sotatieteisiin pohjaavaa yksityiskohtaista käsitelmäritelmää, on tutkimukselle asetettuihin päämääriin pääsemiseksi ollut välttämätöntä tarkastella itsensä johtamisen olemusta ja kehitystä sekä yleisesti että nimenomaan Puolustusvoimissa.

Akateemisesti tunnustetuksi käsitteeksi 1980-luvun puolivälissä muodostuneen itsensä johtamisen tutkiminen oli haasteellista. Vaikeinta siinä oli tunnistaa itsensä johtamisen teoreettisten tarkastelujen ja itsensä johtamisen käytännön saneleman kehityksen välisiä vuorovaikutussuhteita. (Penttinen 2017, 88.) Se voidaan kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella todeta, että hallitseva tapa tarkastella itsensä johtamista sen alkuajoista saakka niin teoreettisesti kuin empiirisestikin on ollut itsensä johtamisen tuloksiin sekä sisäisiin ja ulkoiisiin vaikuttimiin ratkaisukeskeisesti painotunut strategialähtöinen näkökulma. Toisaalta valta-asemassa olleen strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimuksen rinnalla itsensä johtamista on pyritty jäsentämään kokonaisvaltaisemminkin muun muassa eri ulottuvuuksien (esim. Manz 2015) tai osa-alueiden kautta (esim. Sydänmaanlakka 2003; Åhman 2003) sekä tarkastelemalla itsensä johtamista kokemuksena (esim. Nünivaara 2019). Yhteistä näille kokonaisvaltaisille tavoille lähestyä itsensä johtamista on ollut päämäärä- ja tavoitesuuntauneisuus, mikä on laajentanut itsensä johtamisen tarkasteluja kattamaan pelkän työssä ja uralla menestymisen lisäksi myös yleisemmin elämässä menestymistä.

Tosin, vaikka itsensä johtaminen sekä strategialähtöisesti että kokonaisvaltaisesti tulkittuna konseptina onkin todistettu tarjoavan mahdollisuuksia menestykseen, niin samalla voidaan pohtia, missä määrin työelämää tai elämää on oikeasti mahdollista aidosti hallita. Strategialähtöinen näkökulma lähestyy itsensä johtamista suoraviivaisesti etenevänä prosessina, kun taas kokonaisvaltainen näkökulma puolestaan korostaa prosessin monikerroksellisuutta ja epälineaarisuutta. Näin ollen voidaan molempien lähestymistapojen sanoa sisältävän eräänlaisen paradoksin omien vahvuksiensa ja heikkouksiensa kesken. Strategialähtöisessä näkökulmassa se kiteytyy lineaarisen, yksiselitteisen ja normatiivisen itseensä vaikuttamisprosessin ja monimutkaisen todellisuuden hallinnan väliseen epäsuhtaan, kun kokonaisvaltaisessa näkökulmassa moniulotteisuuden huomioimisen kustannuksella helposti puolestaan menetetään käytännönläheisyys. Toisin sanoen tarkasteltiinpa itsensä johtamista strategialähtöisesti tai kokonaisvaltaisesti, on aina kyse tietystä ja tietyin rajauksin todellisuuteen asemoituvastaa näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan niin strategialähtöisen kuin kokonaisvaltaisenkin tutkimuksen parissa on sekä tukeuduttu itsensä johtamisen käsitelmäritteltyissä pohjimmiltaan harvojen teoreetikkojen luomille mallinnoille että lähestytty itsensä johtamista useimmiten pelkästään yksinomaan mahdollistajana niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Toisaalta samalla itsensä johtamisen merkityksellisyys johtamisen ja johtajuuden ulottuvuutena on kiistatta tunnustettu niin tutkimuksissa kuin arjen käytännöissäkin (vrt. Penttinen 2017, 88). Osana johtamisen paradigmojen evoluutiota osaamisen johtamisen näkökulmasta itsensä johtamista on alettu pitää keinona vastata organisaatioiden nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin. Sekä organisaatio-, yhteisö- että yksilötasolla jatkuvan muutoksen asettamat vaatimukset edellyttävät joustavuutta, mukautumista, luovuutta sekä kykyä oppia, edistää ja kehittää (vrt. Sydänmaanlakka 2003, 68). Nämä alati muuttuvassa toimintaympäristössä menestymisen mahdollistavat ominaisuudet on tiedostettu myös Puolustusvoimissa (Pääsikunta 2015c, 6–8). Osaamisen johtamisen viitekehyksessä yksilöiden yhteistyötä pidetään perustana yhteisöllisen ja organisatorisen osaamisen edistämiseksi, mutta samalla myös kunkin henkilökohtaista kehittymistä tukevana tekijänä. Täten osaamisen johtamisen evoluution vaikutusta itsensä johtamisen käsitteelliseen kehitykseen voidaan pitää varsin ilmeisenä. (ks. Penttinen 2017, 88–89.)

Yleisesti ja laajemmin ulkoiseen johtamiseen ja johtajuuteen liittyen itsensä johtamisesta on todettu, että ennen kuin voi johtaa muita ihmisiä tai asioita, on kyettävä johtamaan itseään (Furtner ym. 2013, 436; Manz & Sims 1991, 25), minkä vuoksi itsensä johtaminen on mahdollista tulkita kaiken johtamisen ja johtajuuden perustaksi (ks. Penttinen 2017, 89). Yhtäältä tämän tutkimuksen nojalla voidaan todeta, että ollakseen hyvä vertainen tai alainen pitää osata johtaa itseään, mikä korostuu muun muassa jaetussa johtajuudessa. Olennaista itsensä johtamisessa onkin ymmärtää, että se kuuluu kaikille ja siinä johtaja ja johtamisen kohde nivoutuvat erottamattomasti yhteen (vrt. Penttinen 2017, 89; Sydänmaanlakka 2003, 67–68).

Tähän tutkimukseen valittujen yleisten itsensä johtamisen käsitelmäritelmien avulla strategialähtöisten ja kokonaisvaltaisten jäsenysten keskeisiksi yhteisiksi tekijöiksi tunnistetut ominaisuuskategoriat yhtyivät lähes poikkeuksetta myös itsensä johtamisen tunnusominaisuuksiin Puolustusvoimissa. Teoreettisen ja empiirisen tarkastelun perusteella itsensä johtamista kuvaavat tunnusominaisuudet Puolustusvoimissa määritettiin olevan

- kontrollointi ja vaikuttaminen
- suoriutuminen, toimintakyky ja osaaminen
- tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus
- fyysisyys, psyykkisyys, sosiaalisuus ja eettisyys.

Terminologisenä erityispiirteenä verrattuna yleisiin itsensä johtamisen käsitelmäritelmiin syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn kautta määriteltynä itsensä johtamisessa Puolustusvoimissa erottuvat yksilöön viittaava toimintakyky ja yhteisöön sekä organisaatioon liittyvä suorituskkyky. Lisäksi toimintakyvyn käsitteeseen sisältyvä eettinen ulottuvuus terminä kiinnittyy nimenomaan Puolustusvoimiin rinnastuen yleisissä itsensä johtamisen tarkasteluissa esitettyyn vastuullisuuteen. Toimintakyvyn konseptissa fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja eettisen ulottuvuuden kautta yksilö nähdään vastuullisena tai moraalisenä toimijana,

joka itsensä johtamisen näkökulmasta edustaa sekä johtajaa että johtamisen kohdetta. Määritetyt tunnusominaisuudet on kuvattu taulukkoon 14 tukeutuen ja jäsenneilty johtamisen nelikenttämallinnuksella kuviossa 10.

Sotatieteiden tieteenaloista sotilaspedagogiikan ja johtamisen käsitteistön avulla määritetyt tunnusominaisuudet on mahdollista integroida ja muodostaa näin käsitelmä itsensä johtamisesta Puolustusvoimissa. Osaamisen käsitettä on tarkasteltu sekä sotilaspedagogiikassa että johtamisessa. Yksilön osaaminen ymmärretään motivaatioksi, taitotiedoksi ja ammattitaidoksi, joka luo tavoitesuuntautunutta ymmärrystä ja toimintaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Osaaminen on asenne- ja arvosidonnaista sekä kumuloituvaa ja kertautuvaa. Yhdistämällä yksilöiden osaamiset muodostetaan yhteisöllistä ja organisatorista osaamista. Yksilöllinen osaaminen ja sen johtaminen liittyvät kiinteästi itsensä johtamiseen toimintakyvyn käsitteen sekä syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen konseptien kautta.

Sotilaspedagogiikan yhdeksi pääkäsitteeksi vakiintunut toimintakyvyn konsepti luo perustan itsensä johtamiselle. Toimintakyvyllä kuvataan yksilön fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja eettisten ominaisuuksien holistista kokonaisuutta, josta muodostuu yksilöllistä valmiutta toimia vastuullisesti, luovasti sekä kontekstisidonnaisesti monimutkaisessa ja dynaamisessa ympäristössä. Staattisen ominaispiirteen asemesta toimintakyky edustaa henkilökohtaista kyvykkyyttä ja tahtoa tekemällä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (vrt. Toiskallio 2009b, 49–51; ks. Penttinen 2017, 89.) Osana yksilöllistä osaamista toimintakyvyn ylläpito ja kehittäminen ovat tavoitteellista ja päämäärätietoista toimintaa. Siten toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen on sekä elinikäinen prosessi että osa jokaisen yksilön käyttäytymis- ja toimintapotentiaalia (vrt. Penttinen 2017, 89).

Sotatieteissä johtamisen alalla käytetyn syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti johtajan on jatkuvasti harkittava ja arvioitava henkilökohtaisia arvojaan, asenteitaan, osaamistaan, toimintakykyään ja johtamiskäyttäytymistään (Nissinen 2001, 46–48, 220–221; vrt. Penttinen 2017, 89). Toisaalta johtamisen alan käsitteistä pedagogista johtamista voi pitää osaamisen, toimintakyvyn ja syväjohtamisen yhdistäväksi konseptiksi, joka tarjoaa tapoja ja keinoja osaamisen johtamiseen. Syväjohtamisen malliin tukeutuen pedagogisella johtamisella mahdollistetaan osaamisen ja toimintakyvyn ylläpito sekä kehittäminen ennen kaikkea yksilö- ja yhteisötasolla. Voidaan sanoa, että Puolustusvoimissa itsensä johtaminen näyttäytyy osaamisena ja toimintakylynä sekä syväjohtamisena ja pedagogisena johtamisena niin johtajan, vertaisen kuin alaisenkin näkökulmista (vrt. Penttinen 2017, 89). Kolme tarkasteluasemointia erottavat toisistaan johtamisen vaikutukset ja tulokset: johtaja johtaa muita johtamalla itseään, siinä missä vertaiset ja alaiset johtavat itseään toimimalla yksilöllisesti ja yhteisöllisesti johtajan ohjauksen ja annettujen toiminnanvapauksien puitteissa (ks. Penttinen 2017, 89).

Kokonaisvaltaiseen teoreettiseen ja empiiriseen itsensä johtamisen tarkasteluun perustuen voidaan määritellä seuraavaa:

Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva prosessi, jossa yksilö hallitsee toimintakykyään soveltamalla kognitiivisia ja käyttäytymisperustaisia strategioita vaikuttaakseen kontekstisidonnaisesti osaamiseensa henkilökohtaiset, yh-

teisölliset ja organisatoriset tehtävät täyttääkseen sekä tavoitteet ja päämäärät saavuttaakseen.

Itsensä johtamisen käsitelmäritelmä jäsentyy seuraavasti:

- Hallitseminen kuvaa sitä säätelyprosessia, johon perustuen joko ylläpidetään tai kehitetään yksilön valmiutta ja kyvykkyyttä toimia asetettujen tavoitteiden (mitä on tehtävä) ja halutun loppuasetelman tai päämäärien (miksi jotain on tehtävä) mukaisesti.
- Toimintakyky, joka on fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen elementin muodostama holistinen kokonaisuus, kuvaa itsensä johtamisessa yksilön vastuullisuutta, valmiutta ja kyvykkyyttä.
- Kognitiivisten ja käyttäytymisperustaisten strategioiden soveltaminen kuvaa niitä tapoja ja keinoja (miten jotain on tehtävä), joiden avulla yksilön on syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti mahdollista hallita toimintakykyään vaikuttaakseen kontekstisidonnaisesti osaamiseensa.
- Osaaminen, joka näyttäytyy sekä toimintana että ominaisuutena, kuvaa niin tapoja ja keinoja kuin seurauksiakin itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen prosessissa yksilö voi soveltaa ja ylläpitää tai kehittää osaamistaan (ml. ammatilliset valmiudet, toimintakyky sekä johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen), tukeutuen sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen, jotta tämä suoriutuisi tehtävistä asetettujen tavoitteiden ja halutun loppuasetelman tai päämäärien mukaisesti.
- Tavoitteella saavuttaa sekä yksilölliset, yhteisölliset että organisatoriset päämäärät tehtävien ja tavoitteiden kautta kuvataan itsensä johtamisella tavoiteltavaa loppuasetelmaa sekä siihen pyrkimyksen aitoutta. Puolustusvoimien kontekstissa yksilölliset, yhteisölliset sekä organisatoriset tavoitteet ja päämäärät ovat aina sidoksissa toisiinsa.

Luvun viisi kuviossa 11 esitetty itsensä johtamisen viitekehys pyrkii mallintamaan johtamisen nelikentän avulla syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden kautta sitä kokonaisuutta, jonka mukaan itsensä johtaminen käsitteenä määritetty Puolustusvoimissa auttaen asemoimaan itsensä johtamisen suhteessa osaamisen johtamiseen. Samoin kuin strategialähtöiset ja kokonaisvaltaiset itsensä johtamisen tarkastelut nojaavat käsitelmäritelmässään pienilukuisen akateemikkojoukon näkemyksiin, niin myös Puolustusvoimien kontekstissa lähikäsitteiden kautta määritetty itsensä johtamisen konsepti pohjaa suurelta osin muutamien sotatieteilijöiden esittämille ajatuksille. Lisäksi on syytä huomioda, että itsensä johtamisen lähikäsitteistä käyttäytymispainotteinen syväjohtaminen perustuu jo 1980-luvulla esitettyyn, johtajakeskeisyyteen sekä transformationaaliseen johtamiseen perustuvaan johtamisen ja johtajuuden määrittelyyn, jonka riittävyys johtamisen ja johtajuuden kuvaajana enää 2020-luvulla ei ole itsestäänselvyys.

Yleisiin itsensä johtamisen käsitelmäritelmiin verrattuna keskeisimpänä erona Puolustusvoimien kontekstissa itsensä johtamisen konseptissa voidaan pitää yhteisön ja organisaation tehtävien täyttämisen sekä tavoitteiden ja loppuasetelman tai päämäärien saavuttamisen painottumista. Sotilasorganisaationa Puolustusvoimat on linjaesikuntaorganisaatio, jossa luonteeltaan komentajakeskeisen johtamisen päämääränä

on varmistaa Puolustusvoimien kyky tehtävien täyttämiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen organisaationa (ks. esim. Pääesikunta 2021c, 14–18), mikä väistämättä vaikuttaa myös itsensä johtamisen määrittämiseen ja ilmentymiseen.

Toisaalta se, että itsensä johtamista Puolustusvoimissa lähestyttiin tässä tutkimuksessa laaja-alaisten lähikäsitteiden kautta, ohjasi huomion yleisesti suosittu strategialähtöisen itsensä johtamisen tutkimusperinteen sijaan kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun. Näin ollen tapojen ja keinojen sijaan itsensä johtaminen käsitteellistettiin laajempien konseptien avulla päämäärä- ja tavoitelähtöisesti, jolloin oli mahdollista kuvata myös sitä, ettei itsensä johtaminen ole lineaarisesti etenevää onnistumista, vaan monien myönteisten vaikutusten ohella itsensä johtaminen voi tuottaa myös negatiivisia toimintoja ja tuloksia organisaatiossa ja yhteisössä. Päämäärä- ja tavoitelähtöisyydessä niin epäonnistumiset kuin onnistumiset asemoituvat yksittäisiksi vaiheiksi osana kokonaisuutta, jossa ulkoisen johtamisen ja johtajuuden sekä itsensä johtamisen välinen tasapaino on keskeisessä asemassa. Pelkistäen itsensä johtamisen yhteen perinteisempään ja yhä käytettyyn jäsenyykseen – miten, mitä ja miksi – avulla ilmaistuna muodostettu itsensä johtamisen käsitelmä korostaa mitä- ja miksi- ulottuvuuksia, kuvaamatta tarkemmin miten- ulottuvuutta.

Osaamisen johtamisen viitekehykseen kiinnitettynä itsensä johtamista puolestaan jäsentää ennen kaikkea se, että Puolustusvoimissa osaamisen ylläpito ja kehittäminen on käsitteellisesti yhdistetty osaksi organisaation rakennetta ja kulttuuria sekä johtamista ja johtajuutta (vrt. Penttinen 2017, 87). Esitetyn itsensä johtamisen käsitelmän perustana olleista konsepteista syväjohtaminen ja pedagoginen johtaminen sekä toimintakyky ovat yksilö- ja yhteisötasolla korostuvia käsitteitä, jotka itsensä johtamisen kautta liittävät yksilötason osaamisen ja sen johtamisen yhteisö- ja organisaatiotasolle. Toisin sanoen henkilöstön yhteistyöllä luodaan edellytykset sekä organisaation suorituskäytännölle ja yhteisölliselle osaamiselle että yksilöllisen osaamisen ja toimintakyvyn kehittämiseksi kaikissa eri toimintaympäristöissä (vrt. Penttinen 2017, 87). Täten syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn kautta tulkittuna itsensä johtamisen, joka on vasta määrittymässä ja asemoitumassa yleisesti tunnetuksi johtamisen ja johtajuuden käsitteeksi Puolustusvoimissa, voidaan käytännössä sanoa sekä olevan että jo liki parin vuosikymmenen ajan olleen yksi osaamisen johtamisen ydinelementeistä Puolustusvoimissa. Lisäksi on perusteltua olettaa, että itsensä johtaminen, joka on sekä yksilöllisen osaamisen että tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun (vrt. Manz 2015, 133; Nissinen 2001, 223–224) mahdollistaja, kuuluu myös tulevaisuudessa Puolustusvoimien osaamisen johtamisen keskiöön.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan todellisuuden subjektiivista luonnetta, eli on olemassa useita todellisuuskäsityksiä tai erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen päämääränä onkin tuottaa tietty tulkinta tai näkökulma mielenkiinnon kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti. 2020, 74.) Näin ollen luotettavuuden arviointikaan ei voi pohjata olettamukseen objektiivisen todellisuuden olemassaolosta samalla tavoin, kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Puusa & Julkunen 2020, 181). Myöskään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen (Aalto & Puusa 2020, 170–171). Vaikka laadullisen tut-

kimuksen luotettavuusarvioinnista on olemassa monia erilaisia näkemyksiä (Puusa & Julkunen 2020, 181; Saunders ym. 2012, 194), niin yksi tapa kiteyttää eri näkökulmat on jäsentää ne kolmen osakokonaisuuden avulla, jotka ovat

- uskottavuus
- luotettavuus
- eettisyys (Juuti & Puusa 2020, 167).

Seuraavassa arvioidaan, kuinka noiden kolmen toisiinsa kietoutuvan ja moniulotteisen (Juuti & Puusa 2020, 167), arviointikriteerin asettamiin vaatimuksiin vastattiin tässä sisällönanalyysia teoriasidonnaisesti soveltaneessa hermeneuttisessa tutkimuksessa.

Uskottavuuden takaamiseksi sekä tutkimusasetelma eri vaiheineen että aineiston keruu-, analysointi- ja tulkintaprosessit kuvattiin mahdollisimman huolellisesti ja johdonmukaisesti. Esitettyjen tulkintojen ja johtopäätösten seuraamiseksi ja ymmärtämiseksi kaikki tutkimuksen eri toimenpiteet raportoitiin mahdollisimman ymmärrettävästi sekä havainnollisesti käyttämällä kuvioita ja taulukoita. Näin pyrittiin parantamaan tutkimusprosessin etenemisen seurattavuutta ja varmistamaan tutkimusraportin selkeys, jotta lukijalla on aito mahdollisuus vakuuttua prosessien asianmukaisuudesta ja hyväksyä tutkimustulokset tosiksi. (vrt. Juuti & Puusa 2020, 167; Puusa & Julkunen 2020, 181, 185–186.)

Luotettavuuden takaamiseksi valittujen käsitteiden tarkastelussa sovellettiin tutkimustavoitteiden mukaisesti muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen tukeutuvaa sisällönanalyysia systemaattisen käsiteanalyysin keinoin. Tutkimustehtävänä oli määrittellä itsensä johtamisen käsite Puolustusvoimissa osana osaamisen johtamista. Tutkimustehtävästä johdettuihin päätutkimuskysymykseen ja sitä tarkentaviin alatutkimuskysymyksiin vastaamiseksi osaamisen johtamista ja itsensä johtamista sekä yleisesti että Puolustusvoimissa analysoitiin ja tulkittiin teoriaohjaavasti johtamisparadigmoihin tukeutuen johtamisen nelikentän kautta.

Tutkimustehtävien mukaisesti keskeisimmät tarkasteltavat pääkäsitteet olivat osaamisen johtaminen ja itsensä johtaminen. Kyseisiä käsitteitä analysoitiin ja tulkittiin huomioiden tunnistetut itsensä johtamiseen liittyvät, Puolustusvoimissa yleisesti käytetyt lähikäsitteet, jotka olivat

- syväjohtaminen
- pedagoginen johtaminen
- osaaminen
- toimintakyky.

Tarkasteltujen käsitteiden operointi perustui seitsemästä johtamisparadigmasta tai -näkökulmasta muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen (ks. luku 2), johon tukeutuen tulkintojen sekä johtopäätösten tekovaiheessa sovellettiin johtamisen nelikenttää. Näin itsensä johtamista osana osaamisen johtamista analysoitiin käsitteenä johtamisen, johtajuuden, organisaatorakenteen ja organisaation kulttuuriin peilaten ja varsinaisen pääkäsitteen sekä sen lähikäsitteistä muodostuvan järjestelmän tunnistamista ja jäsentämistä ohjaten. Käytännössä tarkasteltujen käsitteiden operointi toteu-

tettiin sisällönanalyysinä, jossa painotettiin systemaattisen käsiteanalyysin tapoja sekä keinoja. Prosessissa itsensä johtamista lähestyttiin osaamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta tunnistamalla itsensä johtamisen käsitteen ja sen lähikäsitteiden välisiä yhteyksiä Puolustusvoimien kontekstissa sekä Puolustusvoimien sisäisiin että yleisiin tieteellisiin lähteisiin tukeutuen.

Sisällönanalyysi perustui järjestelmälliseen aineiston käsittelyyn, mutta pelkkään sanaluokka- ja johtamisprosessiavusteiseen kategorioitiin tyytymisen sijaan johtamisen paradigmojen sekä näkökulmien ohjaamana ja johtamisen nelikentän avulla itsensä johtamisen tarkastelussa osana osaamisen johtamista pyrittiin takaamaan riittävän kattava ja kriittinen lähestymisperspektiivi. Vaikka käsitteiden analysoinnin tukena sovellettu johtamisparadigmoihin ja näkökulmiin pohjaava teoria onkin heterogeeninen kokonaisuus, niin pyrkimällä ymmärtämään itsensä johtamista laaja-alaisesti johtamisen ja johtajuuden osatekijänä systemaattisen käsitetarkastelun avulla mahdollistettiin kattavien itsensä johtamisen tunnusominaisuuksien muodostamisen ja kuvaamisen lisäksi syventyminen niiden taustalla oleviin määrittäviin tekijöihin Puolustusvoimissa valitun teoriaperustan ohjaamana.

Analyysi tehtiin kolmivaiheisesti ja raportoitiin kaksivaiheisesti. Ensimmäinen analyysivaihe suoritettiin englannin kielellä ja sen tulokset raportoitiin vuonna 2017 (ks. Penttinen 2017). Sen jälkeen aineisto on vielä analysoitu kahteen kertaan: ensin vuosina 2018–2020 täydennettyyn kirjalliseen lähdemateriaaliin sekä vuonna 2020 fokusryhmien avulla hankittuun empiirisen aineistoon tukeutuen ja toistamiseen vielä vuosina 2021–2022 tehdyn kirjallisen lähdemateriaalin täydennyksen jälkeen. Lisäksi empiirisen aineiston keruussa ja analysoinnissa tukeuduttiin kaksivaiheiseen prosessiin, jossa kyselyjen avulla hankitun aineiston perusteella tehdyt johtopäätökset varmennettiin fokusryhmien jäseniltä kyselyjä seuranneissa ryhmäkeskusteluissa (vrt. Puusa & Julkunen 2020, 183–184), kuten luvussa viisi on esitetty. Näin on pyritty varmistamaan pääosin englanninkielisen itsensä johtamista koskevan lähdemateriaalin sekä riittävän syvä ja oikea ymmärrys että sen luotettava tulkinta mahdollisimman ajantasaiseen aineistoon pohjaten lopullisten johtopäätösten tekemiseksi asetettujen tutkimuspäämäärien mukaisesti.

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta ei voida sivuuttaa sitä, että tutkijan oma kokemus on valitun tutkimusstrategian ja metodologian taustalla, mikä väistämättä kiinnittää myös tutkimustulokset tutkijaan ollen sekä valitun tutkimusotteen voimavara että riskitekijä (vrt. Metsämuuronen 2006, 48). Sovelletun tutkimusasetelman ja valittujen menetelmien osalta voidaankin kriittisesti pohtia, olisiko itsensä johtamisen, joka osoittautui tunnistettavaksi, mutta ei vielä kovinkaan hyvin tunnetuksi käsitteeksi Puolustusvoimissa, käsitetarkastelu ollut hedelmällisempää tehdä aineistolähtöisesti ilman teoriaohjaavuutta. Toisaalta on todettava, että osaamisen johtamisesta ja itsensä johtamisesta valitun erilaisia näkemyksiä sisältäneen aineiston systemaattinen analysointi teoriaohjaavasti edesauttoi tuon heterogeenisen materiaalikonaisuuden hallintaa.

Niin uskottavuuden kuin luotettavuudenkin takaamiseksi tässä tutkimuksessa sovellettiin sekä teoreettista että empiiristä lähestymistapaa (vrt. Juuti & Puusa 167; Saunders ym. 2012, 194). Analysoidut lähdeaineistot sisälsivät kansallisia ja kansainvälisiä tieteellisiä lähteitä sekä kansallisia viranomaislähteitä. Keskeisimpinä tieteellisinä läh-

teinä käytettiin *Julkaisufoorum*in arvioimien ja luokittelemien julkaisukanavien tieteellisiä lehtiartikkeleita sekä lisensoitettuihin tutkimuksiin rinnastettavia diplomitoita ja väitöskirjoja, joita kaikkia voidaan pitää luotettavina tieteellisen tutkimuksen lähteinä (Metsämuuronen 2006, 27–28). Kaikki tässä tutkimuksessa hyödynnetyt artikkelit eivät kuitenkaan olleet vertaisarvioituja tai JUFO:n luokituksen omaavia, ja niiden luotettavuutta sekä tarkoituksellisuutta harkittiinkin aina tapauskohtaisesti (vrt. Saunders ym. 2012, 84–86). Ensisijaisesti vertaisarvioimattomien artikkelien avulla pyrittiin tunnistamaan tietyllä ajanhetkellä pinnalla olleita käsityksiä johtamisesta ja johtajuudesta, osaamisen johtamisesta sekä itsensä johtamisesta tieteellisten lähteiden tarkastelun tueksi.

Kansalliset kirjalliset viranomaislähteet puolestaan jakautuivat kahteen osakokonaisuuteen, joista ensimmäinen muodostui virkatöinä laadituista sotatieteellisistä julkaisuista tarjoten akateemisen näkökulman johtamiseen ja johtajuuteen, osaamisen johtamiseen ja itsensä johtamiseen Puolustusvoimissa. Osa kyseisistä julkaisuista on toiminut tausta-aineistona tässä tutkimuksessa tarkasteltujen Puolustusvoimien normien ja manuaalien laadinnassa, mikä tarjosi mahdollisuuksia kokonaisvaltaisempaan virallisten ja ei-akateemisten lähteiden asiasisältöjen analysointiin ja vertailuun.

Vastaavasti normit ja muut viranomaisasiakirjat sekä oppaat, oppikirjat ja ohjesäännöt, jotka edustivat toista viranomaislähteiden osakokonaisuutta, toimivat johtamisen ja johtajuuden, osaamisen johtamisen sekä itsensä johtamisen käsitysten ja käytänteiden kuvaajina Puolustusvoimissa. Samalla ne toimivat myös ajantasaisuuden takaajina ja osin suhteellisen vanhojen sotilasakateemisten lähteiden täydentäjinä. Koska kontekstina oli Puolustusvoimat kokonaisuudessaan, niin hyödynnetyistä normeista sekä oppaista, oppikirjoista sekä ohjesäännöistä pääosa oli Pääesikunnan julkaisemia (vrt. Pääesikunta 2014b 5–6). Vaikka normien ja manuaalien kaltaisissa virallisissa asiakirjoissa ei läheskään aina ole henkilöity niiden laatijoita, tai niihin liittyviä taustatutkimuksia ei ole tuotu julki tieteellisen viittauskäytännön mukaisesti, niin tässä tutkimuksessa niitä pidettiin käyttökelpoisina primäärlähteinä havainnollistamaan kontekstisidonnaisesti tutkimusasetelman mukaisesti relevantteja Puolustusvoimien strategioita ja oppeja (vrt. Huttunen 2010, 42; Hyytiäinen 2015, 89–90; Mäkinen 2009a, 85; Pääesikunta 2014b, 5–6).

Toisaalta samalla on kuitenkin syytä tuoda esiin, että useampi aihealueen normeista, ohjeista ja oppaista oli tutkimusprosessin aikana päivitettävänä, mutta silti niitä käytettiin lähteinä. Näiden tiettyjen ja erikseen valittujen, jo korvattujen asiakirjojen, kautta tulkittiin tietyn ajanjakson aikaista ymmärrystä tarkastelluista käsitteistä ja ilmiöistä osana Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ja itsensä johtamisen evoluutiota. Lisäksi tuota Puolustusvoimien normien ja empiiristen tutkimusten raporttien tarjoamaa käytäntölähtöistä näkökulmaa syvennettiin keräämällä empiirinen aineisto kolmen eri sotatieteellisen tutkintotason opiskelijoista muodostetun fokusryhmän avulla.

Empiirinen aineisto kerättiin verkkokyselyllä tuettua ryhmäkeskustelua soveltaen luvussa viisi kuvatulla tavalla. Sotilasuraan sisältyvän upseerikoulutuksen kolmea keskeistä eri vaihetta (ks. Vuoksenranta 2019, 35) edustavalla vastaajajoukolla pyrittiin varmistamaan tarpeeksi kattava asiantuntijuus johtamisesta ja sotilaspedagogiikasta sekä laaja ikäjakama. Sen sijaan otoksella ei pyritty tilastolliseen pätevyuteen,

eikä sillä kartoitettu puolustushaarakohtaisia, henkilöstöryhmäkohtaisia tai sukupuolikohtaisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia itsensä johtamisen kokemuksista ja käytänteistä Puolustusvoimissa. Näin ollen fokusryhmiin nimettyjen henkilöiden valintakriteereinä olivat sotatieteellisessä tutkinnossa opiskeleminen ja perehtyneisyys sotilaspedagogiikkaan tai sotilasjohtamiseen sekä vapaaehtoisuus. Vapaaehtoisuudella haluttiin taata mahdollisimman avoin ja aktiivinen osallistuminen niin verkkokyselyyn kuin ryhmäkeskusteluunkin.

Tässä tutkimuksessa ei itsensä johtamista tarkasteltu erikseen kansainvälisestä sotilaallisesta näkökulmasta, vaan itsensä johtamisen käsitteen analysoinnissa keskityttiin yleisesti akateemisten tutkijoiden ja Puolustusvoimiin kytkeytyvän aineiston tarjoamiin näkemyksiin itsensä johtamisesta. Välillisesti itsensä johtamisen käsitteetarkastelussa kuitenkin kyettiin myös huomioimaan kansainvälinen sotilaskateeminen ulottuvuus, koska johtamista ja itsensä johtamista koskevat kansainväliset sotatieteelliset tarkastelut perustuvat laajalti yleisiin tieteellisiin näkemyksiin (esim. Bass ym. 2003; Lucke & Furtner 2015; Sewell 2009; Wong, Bliese & McGurk 2003).

Valittua lähestymistapaa puolsivat sekä tutkimuksen lähtökohtana ollut Puolustusvoimien näkökulman korostaminen, havaittu vallitseva itsensä johtamisen käsittelemäärityksen varsin sirpaleinen kokonaisuus sekä tutkimusstrategian mukainen tarve rajoittaa käytettyjen lähteiden määrää. Lisäksi Puolustusvoimissa käytettävien itsensä johtamiseen liittyvien käsitteiden kiinnittyminen kansalliseen toimintaympäristöön osaltaan ohjasi huomioimaan kansainvälisen sotilaallisen näkökulman vain välillisesti ja jättämään syvällisemmän kansainvälisen sotilaskateemisen teoreettisen sekä empiirisen tiedon hyödyntämisen tulevien tutkimusten tehtäväksi. Esimerkiksi Roylin (2010, 69) mukaan juuri suomalaisen sotilaspedagogiikan vahvuus on etiikan korostaminen toimintakyvyn ytimessä. Toimintakyvyn käsite juontaakin juurensa kansallisen sotilaspedagogiikan alkuajoilta, jolloin kansalliseen puolustuskyvyn rakentamiseen ja sotilaskoulutukseen kytkeytyi voimakkaasti isänmaallisuuden aatetta korostava kasvatuksellinen ja sivistyksellinen ote (Toiskallio 2002, 10–11; 2009a, 27). Toisaalta myös syväjohtamisen malli, kuten Nissinen (2001, 209) korostaa, on kehitetty nimenomaan suomalaiseen kulttuuriympäristöön.

Eettisyyden takaamiseksi on tutkimuksessa sovellettu tutkimusmenetelmiä ja analyysitapoja siten, että ne noudattavat hyviä tieteellisen tutkimuksen teon käytänteitä. Yleisen läpinäkyvyyden takaamiseksi tutkimusraportti on tarkastettu tekstin samankaltaisuuksia tunnistavalla Turnitin-ohjelmalla. Osana läpinäkyvyyttä erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, että eri lähteille on annettu niille kuuluva arvo noudattamalla viittausmerkinnöissä huolellisuutta ja läpinäkyvyyttä. Samoin myös se on avoimesti tuotu esiin, että tämä tutkimus on laajennus tutkijan laatimaan aiempaan diplomityöhön, joka julkaistiin vuonna 2017. Täten kertaalleen julkaistut johtopäätökset on viittemerkinnöin erotettu tässä tutkimuksessa muodostetuista uusista tutkimustuloksista. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden takaamisen lisäksi kolmas tärkeä tutkimuseettinen tavoite on ollut varmistaa se, ettei yhdellekään tutkimukseen liittyvälle taholle ole aiheutettu haittaa, mikä korostui empiirisen osan toteutuksessa.

Empiirisen osuuden toteuttamiseksi annettiin tutkimuslupa Maanpuolustuskorkeakoululta, ja luvan myöntämisen keskeisimpinä ehtoina olivat osallistujien vapaaehtoisuus sekä anonymiteetin takaaminen. Asetettujen ehtojen täyttämiseksi ryhmäkes-

kustelujen nauhoittamisesta, muistiinpanojen tekemisestä sekä litteroinnista vastasi tutkija ilman ulkopuolisia tahoja, minkä hyväksyttävyydestä varmistuttiin kertomalla asiasta kunkin keskustelutilaisuuden alussa. Niin äänitteet ja litteroidut keskusteluaineistot kuin ryhmäkeskustelua edeltäneen verkkokyselyn vastaukset ovat tutkijan hallussa sähköisesti arkistoituna salasanalla suojatussa ulkoisessa muistivälineessä. Tutkimuksen julkaisun jälkeen mainittu sähköinen materiaali hävitetään tutkijan toimesta. Koronapandemian vuoksi etäyhteyksillä toteutetuissa ryhmäkeskusteluissa pyrittiin osallistuneiden henkilöiden asianmukaiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun. Tätä pyrkimystä tuki etäyhteyksien aikaansaama sotilasarvoihin perustuvan hierarkia-asetelman madaltuminen ja sen mahdollistama vapaamuotoinen ja avoin keskusteluilmapiiri. (vrt. Juuti & Puusa 2020, 167; Puusa & Julkunen 2020, 190.) Kaiken kaikkiaan eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna tässä tutkimuksessa on pyyteettömänä päämääränä tarjota uutta ja hyödyllistä tietoa niin Puolustusvoimille kuin sen henkilöstölle itsensä johtamisesta osana osaamisen johtamista.

Lisäksi osana uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä on tutkimuksessa otettu huomioon

- Tutkijan objektiivisuuden ja subjektivisuuden välinen suhde läpi tutkimusprosessin. Analysointi- ja tulkintaprosessien aikana tutkija tulkitsee aina aineistoa käyttämällä kysymyksenasetteluun soveltuvaa luokittelua (vrt. Palonen 1988, 130–133). Tämä lähdemateriaalien vinoutunut käyttö analyysi- ja tulkintaoperaatioissa on sekä laadullisen tutkimuksen mahdollisuus että heikkous (vrt. Aalto & Puusa 2020, 170). Tutkijan subjektiivisuus pyrittiinkin tiedostamaan sekä tuomaan ilmi läpi koko tutkimusprosessin ajan. Eräs merkittävin tunnistettu subjektisuuteen ohjaava tekijä oli tutkijan oman upseeriuran alun ajoittuminen samaan ajankohtaan, jolloin syväjohtamisesta ja toimintakyvystä muodostui johtamisen ja sotilaspedagogiikan keskeinen käsitepari. Se väistämättä altisti sekä aineiston hankinnassa että analysoinnissa mainittujen käsitteiden korostumiselle ja kritiikittömyydellekin. Näin ollen yhtenä keskeisimpänä laadunvarmistimena objektiivisuuden ja subjektivisuuden välisessä suhteessa hyödynnettiin johtamisparadigmojen ohjaaman monipuolisen teoreettisen lähestymistavan ohella fokusryhmiä tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Se mahdollisti teoreettiseen tarkasteluun perustuvien johtopäätösten altistamisen asiantuntijoiden arvioitavaksi. (vrt. Puusa & Julkunen 2020, 183–184, 193.) Empiirisen aineiston analysoinnissa ja tulkinnoissa tunnistettuna riskinä oli tutkijan subjektivisuuden ylikorostuminen, koska myös tutkija itse on vastaajien tavoin suorittanut sotatieteiden kandidaatin opinnot sekä sen sisältämän asenteisiin ja arvoihin liittyvän upseerikasvatuksen kadettikurssilla. Yhteinen ammatillinen aatetausta oli omiaan altistamaan tutkijan kiinnittymään liiallisesti omiin käsityksiinsä ja kokemuksiinsa ikään kuin sivuuttaen vastaajien näkemykset, minkä vuoksi verkkokyselyn jälkeisillä ryhmäkeskusteluilla pyrittiin poistamaan tuon mahdollisen subjektiivisen vinouman aiheuttamat vääristymät kyselyn perusteella tehdyistä johtopäätöksistä.
- Kommunikatiivinen uskottavuus muotoilemalla tutkimusraportin argumentointi ja kieliasu sotatieteiden johtamisen alalla noudatettujen periaatteiden mukaisesti huomioimalla todennäköisimmän lukijakunnan odotukset. Siten sekä tiedeyhteisö että ensisijainen lukijakunta ovat perusteena tutkimusrapor-

tin suomenkielisyyteen sekä siten myös vaikuttaneet käytettyihin ilmaisuihin ja kieliasuun. (vrt. Puusa & Julkunen 2020, 186.)

- Tutkimuksen relevanssi korostamalla sekä aiheen merkittävyyttä ja johtopäätösten vaikutusta vallitsevaan ymmärrykseen tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä että tutkimustulosten arvoa Puolustusvoimille sotatieteiden kontekstissa (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 159; Puusa & Julkunen 2020, 193). Koska itsensä johtaminen ilmiönä on hyvin ajankohtainen aihe siihen kohdistuvan alati kasvavan mielenkiinnon vuoksi, pyrittiin tällä tutkimuksella muodostamaan uutta tietoa itsensä johtamisesta osaamisen johtamisen näkökulmasta tukien johtamisen ja johtajuuden kehittämistä Puolustusvoimissa sotatieteiden tieteenalana. Edelleen tutkimuksen relevanssia pyrittiin parantamaan soveltamalla monitieteellistä lähestymistapaa, joka mahdollisti itsensä johtamisen käsitteen kokonaisvaltaisen teoreettisen ja empiirisen tarkastelun osana osaamisen johtamista. Lisäksi, vaikka tutkijan omaaman kokemuksen ja kompetenssin sekä kuulumisen osaksi tutkittua organisaatiota voidaan sanoa ohjanneen aineiston hankintaa ja analyysia absoluuttisen objektivisuuden kustannuksella, ovat nämä tekijät ennen kaikkea mahdollistaneet niin teoreettisen kuin empiirisen aineiston hankinnan sekä johtopäätösten tekemisen kohdentamisen asetettujen tutkimustavoitteiden mukaisesti.

6.3 Tunnistetut jatkotutkimustarpeet

Yksittäisten avoimeksi jääneiden jatkotutkimuskysymyksien sijaan on mielekkäämpää korostaa itsensä johtamisen moninaisuutta tutkimusaiheena. Toisin sanoen itsensä johtamista on runsaasta tutkimuksesta huolimatta edelleen syytä tarkastella eri viitekehyksissä. Tämän tutkimuksen perusteella on edellytykset määritellä tietyjä esiin nousseita, ennen kaikkea Puolustusvoimien kontekstissa varteenotettavia, näkökulmia itsensä johtamisen jatkotutkimuksissa hyödynnettäviksi. Tunnistetut keskeisimmät tutkimustarpeet ovat toisiinsa liittyviä suuntalinjoja, joita on mahdollista hyödyntää sekä yhdessä että erikseen erilaisin tutkimusstrategioin ja viitekehyksin.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta voidaan todeta, että nykyiset ja tulevat ammatilliset vaatimukset kansallisessa ja kansainvälisessä viitekehyksessä haastavat Puolustusvoimien henkilöstön perinteiset roolit. Ei esimerkiksi ole enää lainkaan itsestään selvää, tulisiko upseerin olla ensisijaisesti joko johtaja, kouluttaja ja opettaja vai sotilasiantuntija (Huhtinen 2006b, 215–216; 2006c, 53; Mäkinen 2009a, 94; Tuominen 2012, 87–88). Epäilemättä ja riippumatta ammatillisten tehtävänkuvien tärkeysjärjestyksestä tai yleensäkin henkilöstöryhmästä, osaamisen johtamisessa painopiste tulee säilymään yksilön ja hänen osaamisensa kehittämisessä yhteisön ja organisaation tavoitteiden sekä päämäärien mukaisesti. Yhtäältä, kuten tämä tutkimus osoittaa, itsensä johtaminen ei ole staattinen ja muuttumaton yksilön ominaisuus tai toiminto, vaan se on osaamisen ylläpidon ja kehittämisen väline. Itsensä johtamista voidaan siis pitää koko elämän kattavana ja dynaamisena prosessina, joka rakentuu henkilökohtaisista projekteista niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Itsensä johtamisessa yhdistyvät päämäärät, tavoitteet sekä tavat ja keinot, ja se on erottamaton osa eri tasojen osaamisen johtamista.

Tässä tutkimuksessa on tehty itsensä johtamisen käsitelmääritys osana osaamisen johtamista Puolustusvoimissa sekä muodostettu itsensä johtamisen konseptin mää-

rittymistä kuvaava viitekehys. Näin on luotu yksi teoreettinen perusta itsensä johtamisen kehittämiseksi niin osana osaamisen johtamista kuin myös yleisestikin osana johtamista ja johtajuutta Puolustusvoimissa. Käytännössä tutkimus siis tarjoaa perusteet itsensä johtamisen konseptin tarkastelulle, käyttönotolle ja soveltamiselle Puolustusvoimien jokapäiväisessä toiminnassa niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasolla. Toisin sanoen tämän tutkimuksen mukaan esitetty itsensä johtamisen konsepti, jossa yhdistyy elementtejä syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn käsitteistä, mahdollistaa yksilöllisen osaamisen kehittämisen osana yhteisöllistä ja organisatorista osaamista itsensä johtamisen kautta Puolustusvoimissa.

Käsitetarkastelu osoitti, että niin johtamisen kuin sotilaspedagogiikan sekä muiden sotatieteiden alojen välinen dialogi on välttämätöntä ja väistämätöntäkin itsensä johtamisen entistä syvällisemmälle käsitteellistymiselle Puolustusvoimissa. Nykyisellään itsensä johtaminen käsitteenä nojaa aika voimakkaasti johtamiskäyttäytymiskeskiseen syväjohtamisen malliin. Sotilasjoukkojen kouluttamisen ja harjoittamisen näkökulmasta syväjohtamisen mallia voidaan pitää perusteltuna, mutta kokonaisvaltaisemmin niin johtamista kuin itsensä johtamista tarkasteltaessa Puolustusvoimissa on sekä tilaa että tilausta muillekin sotatieteiden alojen opeille ja teorioille, kuten esimerkiksi Mäkinen (2009c, 93–94) on huomauttanut. Lisäksi Suomen päätös hakea Naton täysivaltaiseksi jäseneksi harjoitetun kumppanuustoiminnan jatkumona väistämättäkin lisää entisestään tarvetta tarkastella sekä yhteensovittaa Puolustusvoimien johtamisen ja johtajuuden teorioita ja käytänteitä kansainvälisessä toimintakontekstissa (ks. Koivisto 2022). Yksittäisten teorioiden tai mallien painottamisen sijaan keskeisempää johtamistutkimuksen näkökulmasta on pyrkiä kokonaisvaltaiseen ymmärryksen lisäämiseen johtamisesta ja johtajuudesta (Huhtinen 2002b, 35). Puolustusvoimien kannalta yhä laaja-alaisemman ja luotettavamman tietämyksen ja teoriaperustan rakentaminen johtamiselle pohjaa yksittäisten tutkijoiden intressien ja Puolustusvoimien yhteisten tutkimustarpeiden integroimiseen.

Yhteenvedona edellä esitetyn perusteella voidaan lisätutkimustarpeista todeta, että valittavien lähestymistapojen on oltava monitieteellisiä ja -menetelmällisiä, jotta Puolustusvoimien johtamista ja johtajuutta kyetään tarkastelemaan monipuolisesti ja erottamattomana osana muita sotatieteiden aloja. Tämä tutkimus puoltaa sitä, että itsensä johtaminen tutkimuskohteena tulee säilymään relevanttina sekä kansallisessa että kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Itsensä johtamisen käsitteen evoluutio tulee jatkumaan niin yleisesti kuin sotilaskontekstissakin. Samoin voidaan myös esittää, että empiiristen, kontekstisidonnaisten ja monitieteellisten lähestymiskulmien soveltamisen strategiat ovat kolme keskeisintä tapaa tämän tutkimuksen johtopäätösten hyödyntämiseksi ja testaamiseksi. Noihin kolmeen nimettyyn strategiaan pohjaten esiin nousseet ensisijaiset lisätutkimustarpeet ovat jäseneltävissä seuraavasti:

- Tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen aineiston rajoitteista johdetut jatkotutkimustarpeet:
 - a. Itsensä johtamisen kvantitatiivinen ja empiirinen tutkimus kontekstuaalisilla muuttujilla, kuten sukupuoli ja ikä tai puolustushaara, henkilöstöryhmä sekä asema organisaatiossa kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä.
 - b. Kansainvälisen sotatieteellisen tutkimuksen tarjoaman näkökulman huomiointi teoreettisesti ja empiirisesti.

- Tunnistetusta itsensä johtamisen käsitteen monisäikeisyydestä ja hajanaisesta tunnettuudesta Puolustusvoimissa johdetut jatkotutkimustarpeet:
 - a. Itsensä johtamisen konseptin tunnettuuden ja toimeenpanon sekä käytänteiden jatkotutkimus Puolustusvoimissa.
 - b. Itsensä johtamisen käsitteellistämisen jatkaminen laajentaen syväjohtamisen ja pedagogisen johtamisen sekä osaamisen ja toimintakyvyn käsitteisiin nojaavaa tarkastelua esimerkiksi organisaatio- ja verkostoteorioiden, arvojohtamisen, itseohjautuvuusteorioiden, yleisten taktisten periaatteiden tai tehtävätaktiikan avulla.
 - c. Itsensä johtamisen konseptin tutkimisen laajentaminen johtamisen ja sotilaspedagogiikan lisäksi muiden sotatieteiden alojen piiriin.
- Tunnistetusta itsensä johtamisen keskeisestä asemasta Puolustusvoimien osaamisen johtamisessa johdetut jatkotutkimustarpeet:
 - a. Itsensä johtamisen huomioiminen osana Puolustusvoimien osaamisen johtamisen yksilö-, yhteisö- sekä organisaatiotasojen tutkimus- ja kehittämistoimintaa.
 - b. Itsensä johtamisen tutkiminen osana osaamisen ylläpitoa, käyttöä ja kehittämistä johtamiskulttuurin ja johtamiskäytänteiden, kuten esimerkiksi johtajakeskeisyyden ja hierarkkisuuden, normiohjauksen, pedagogisen johtamisen tai jaetun johtajuuden näkökulmasta.

6.4 Lopuksi

Tutkimuksen johdannossa todettiin, että jokaisen organisaation menestyminen nojaa tulevaisuudessa yhä selkeämmin inhimilliseen osaamiseen. Se myös tarkoittaa itsensä johtamisen säilymistä yhtenä keskeisenä ilmiönä erinomaisen johtamisen ja johtajuuden mahdollistamisessa. Yleisesti ottaen niin itsensä johtamista, osaamisen johtamista kuin johtamista ja johtajuuttakin voidaan lähestyä joko yksilöllisestä, yhteisöllisestä tai organisatorisesta näkökulmasta. Jokainen noista kolmesta ulottuvuudesta on olennainen, mutta ei yksistään ratkaiseva osa kokonaisuutta.

Toisin sanoen yhdelle johtamisen ja johtajuuden tasolle keskittymisen sijaan olisi yksilö-, yhteisö- tai organisaatiotason ilmiöitä pyrittävä tarkastelemaan toisiaan täydentävinä osatekijöinä, jota tässäkin tutkimuksessa on tavoiteltu. Puolustusvoimien osaamisen johtamisen näkökulmasta voidaankin sanoa, että itsensä johtaminen on koko organisaation läpileikkaava johtamisen ja johtajuuden osa-alue. Se on yksilökohtaista tavoitteellista toimintaa osana yhteisöä ja organisaatiota, niin johtajana, vertaisena kuin alaisenakin, mikä mahdollistaa osaamisen ylläpidon ja kehittämisen eri johtamisen ja johtajuuden tasoilla. Näin ymmärrettynä itsensä johtaminen Puolustusvoimissa on mitä suurimmassa määrin yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa.

Ihmisyksilön päivittäinen elämä on täynnä toimintaa, pyrkimistä erilaisia päämääriä kohti (Huhtala 1974, 50).

LÄHTEET

Kirjallisuus ja tutkimukset

- Aalto, J. 2016. *Hyvä sotilas – oikea toiminta. Miksi asevoimissa opetetaan sotilasetiikkaa?* Akateeminen väitöskirja, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 7. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 24.3.2016.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/125449/Aalto_V%0c3%0a4it%0c3%0b6s_net.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Aalto, M. 2012. *Strategian tragedia: suomalaisupseerit clausewitzlaisina strategeina*. Akateeminen väitöskirja, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 7. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Aalto, I. & Puusa, A. 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [e-kirja]. Helsinki: Gaudeamus, 169–180.
- Alvesson, M. 2002. *Understanding Organizational Culture*. Lontoo: Sage Publications.
- Argyris, C. 1957. *Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual*. New York: Harper & Row.
- Berger, P. L. & Luckman, T. 1991. *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*. 6. painos (uusintapainos). Lontoo: Penguin Books.
Ensijulkaisu 1966.
- Berqvist, H. 1994. Joukko-osaston tulosjohtaminen ja siihen liittyvä hallinnollinen huolto. Teoksessa Palmu, P., Rantala, V., Norvio, L., Häkkinen, R., Pulsa, H. & Viik, P. (toim.) *Ilmatorjunnan vuosikirja 1994–1995*. Tuusula: Ilmatorjuntasäätiö, 114–133.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. Lontoo: Sage Publications.
- Davies, J. 2010. Preparation and Process of Qualitative Data Collection Methods. Teoksessa Dahlberg, L. & McCraig, C. (toim.) *Practical Research and Evaluation. A Start-to-Finish Guide for Practitioners*. Lontoo: Sage Publications, 126–144.
- Drucker, P. F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Drucker, P. F. 2000. *Johtamisen haasteet*. (käänt.) Tillman, M. Helsinki: Werner Söderström. Alkuperäisjulkaisu 1999, [Management Challenges for the 21st Century].

- Drucker, P. F. 2002. *Druckerin parhaat Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista.* (käänt.) Liljamo, R. Helsinki: Werner Söderström. Alkuperäisjulkaisu 2001, [Essential Drucker].
- Egelid, E., Mattila, J., Mustonen, A., Salonen, T., Virolainen, J. & Vähätiitto, J. 2003. Kulttuuri, arvot ja osaaminen – avaimet menestykseen tulevaisuudessa. Teoksessa Räsänen, H. (toim.) *Strateginen osaaminen puolustushallinnossa. Näkökulmia strategisen osaamisen käsitteeseen, tasoon ja tarpeeseen.* Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 10. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu 29–54.
- Ehrnrooth, J. 1990. Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta.* Helsinki: Gaudeamus, 30–41.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* [e-kirja]. Tampere: Vastapaino.
- Ferguson, J. E., Mchombu, K. & Cummings, S. 2008. *Management of Knowledge for Development: Meta-review and Scoping Study.* IKM Working Paper No 1. IKM Emergent Research Programme, European Association of Development Research and Training Institutes (EADI), Bonn, [verkkoversio]. Viitattu 3.1.2017.
<https://ikmemergent.files.wordpress.com/2008/04/080421-ikm-working-paper-no1-meta-review-and-scoping-study-final.pdf>
- Feyerabend, P. 1993. *Against Method. Outline of Anarchist Theory of Knowledge.* 3. painos (korjattu). Lontoo: Verso. Ensijulkaisu 1975.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications.* 7. painos (tekstipainos). Chichester: John Wiley & Sons. Ensijulkaisu 1991.
- Guillén, M. F. 1994. *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective.* Chicago: University of Chicago Press.
- Haikka, J. 2017. *Johtamisen teoria: ihmisen ja organisaation johtaminen.* Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 58. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Viitattu 2.11.2020.
www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144321/HaikkaJP_YEK58.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Halonen, P. 2007. *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen.* Akateeminen väitöskirja, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuksia nro 18. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Halonen, P. 2020. Puolustusvoimien koulutuskulttuuri 2020+ Teoksessa Pulkka, A.-T. (toim.) *Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille 2020.* Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 5. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 107–116.

- Hanén, T. 2017. *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja, Julkaisusarja1: Tutkimuksia nro 11. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hanska, J. 2015. Tohtoriupseeri – kriittinen tutkija vai selvitysmies? Tieteellisyyden ja upseeriuden yhdistäminen puolustusvoimien tutkimuskentän pyörteissä. Teoksessa Nokkala, A., Hanska, J. & Häyry, M. (toim.) *Akateemisuus ja upseerius – Tieteen, tutkimuksen ja johtamisen ristivetoa puolustushallinnossa*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 15. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio], 39–66.
Viitattu 24.3.2016.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/111811/Akateemisuus%20ja%20upseerius%20net.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Harala, J., Eränen, L. & Ojanen, T. 2019. *Maavoimien sotilaantoimintakykyvaatimukset. Tutkimuksen loppuraportin julkinen lyhennelmä*. Puolustusvoimien tutkimuslaitos, Julkaisuja 12. Tampere: PunaMusta.
- Hartikainen, R. 2015. *Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 57. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 24.3.2016.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/119955/HartikainenRJJ_YEK57.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hauvala, A. 2011. *Arvoilla johtaja, arvojohtaja vai arvoton johtaja? – käsityksiä eettisestä johtajuudesta ja johtamisesta puolustusvoimissa*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 55. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 2.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74231/Y2545_HauvalaAE_%20YEK55.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Heaslip, R. J. 2014. *Managing Complex Projects and Programs. How to Improve Leadership of Complex Initiatives Using a Third Generation Approach*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Huhtinen, A.-M. 2002a. Esipuhe. Teoksessa Huhtinen, A.-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 9. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 10–11.
- Huhtinen, A.-M. 2002c. Sotilasjohtamisen tutkimus. Teoksessa Huhtinen, A.-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 9. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 12–54.
- Huhtinen, A.-M. 2005. Yhteenveto. Teoksessa Sinkko, R. (toim.) *Arvot ja velvollisuudet isänmaan puolustuksessa*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 14. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 191–201.

- Huhtinen, A.-M. 2006a. Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa Huhtinen A.-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tiedonkohteet. Johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 43–62.
- Huhtinen A.-M. 2006b. Sotilasjohtamisen käytännöt ja intressit. Teoksessa, Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 204–225.
- Huhtinen, A.-M. 2006c. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Toiskallio, J. (toim.) *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikeko Viitasalon juhlakirja*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 38–63.
- Huhtinen, A.-M. 2010. Johdanto. Teoksessa Koltola, E., Westling, J. & Huhtinen, A.-M. (toim.) *Strategia käytäntönä – Johdatus jalkeautuksen tutkimukseen*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio], 5–10.
Viitattu 2.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74163/koltola-wetling-huhtinen-strategia_kaytantona.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huhtinen, A.-M. 2015. Lepo vaan! Oikea harjoittelu tekee mestarin. Teoksessa Nokkala, A., Hanska, J. & Häyry, M. (toim.) *Akateemisuus ja upseerius – Tieteen, tutkimuksen ja johtamisen ristivetoa puolustushallinnossa*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja, 2: Artikkelikokoelmat nro 15. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio], 145–166.
Viitattu 24.3.2016.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/111811/Akateemisuus%20ja%20upseerius%20net.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Huttunen, M. 2010. *Monimutkainen taktiikka*. Akateeminen väitöskirja, Julkaisusarja 1: Taktiikan tutkimuksia nro 2. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hyrkäs, E. 2009. *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Akateeminen väitöskirja, Acta Universitatis, Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, [verkkoversio].
Viitattu 24.3.2016.
<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyytiäinen, M. 2015. Suomalaisen sovelletun taktiikan tutkimuksesta. Teoksessa Nokkala, A., Hanska, J. & Häyry, M. (toim.) *Akateemisuus ja upseerius – Tieteen, tutkimuksen ja johtamisen ristivetoa puolustushallinnossa*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 15. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio], 87–98.
Viitattu 24.3.2016.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/111811/Akateemisuus%20ja%20upseerius%20net.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Hänninen, T. 2011. *Puolustusvoimat 2020 – Huippuosaajia Huippuorganisaatioissa*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 55. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 7.1.2021.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74248/Y2550_H%c3%a4nninenTK_YEK55.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006a. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa, Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 13–29.
- Juuti, P. 2006b. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa, Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 226–239.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF, [verkkoversio].
Viitattu 5.1.2018.
<https://docplayer.fi/15997850-Henkilostojohtaminen-ja-innovatiivisuus.html>
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [e-kirja]. Helsinki: Gaudeamus, 166–167.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus Aavaranta sarja nro 51. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Ensijulkaisu 2002.
- Kazan, A. L. 1999. *Exploring the Concept of Self-Leadership: Factors Impacting Self-Leadership of Ohio Americorp's Members*. Doctoral dissertation, School of the Ohio State University, [verkkoversio].
Viitattu 24.3.2016.
https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/osu1243518459/inline
- Kerlinger, F. N. 1986. *Foundations of Behavioral Research*. 3. painos. New York: CBS College Publishing. Ensijulkaisu 1964.
- Koskiahho, B. 1990. *Ohi, läpi ja reunojen yli. Tutkimuksenteon peruskysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kivinen, T. 2008. *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Akateeminen väitöskirja, Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158. Kuopio: Kuopion yliopisto, [verkkoversio].
Viitattu 5.1.2018.
<http://www.oppi.uef.fi/uku/vaitokset/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf>

- Kouri, S. 2015. *Gender-toiminta osana sotilaallista kriisinhallintaa – rekrytointi, koulutus ja operatiivinen toiminta*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 57. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 2.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120001/KouriSJ_YEK57.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kuhn, T. S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. 2. painos (laajennettu). Chicago: The University of Chicago. Ensijulkaisu 1962.
- Laaksonen, M. 2009. *Merkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu*. Akateeminen väitöskirja, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 7.1.2021.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74165/laaksonen-merkillinen_strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laine, P. 2013. *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa*. Akateeminen väitöskirja, Kasvatustieteiden laitos, Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, Osa 372. Turku: Turun yliopisto, [verkkoversio].
Viitattu 7.1.2021.
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Laitonen, V., Mustonen, A. & Vähätiitto J. 2003. Puolustushallinto strategisen osaamisen tuottajana. Teoksessa Räsänen, H. (toim.) *Strateginen osaaminen puolustushallinnossa. Näkökulmia strategisen osaamisen käsitteeseen, tasoon ja tarpeeseen*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 10. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu 129–149.
- Liene, T. 2000. *Käsi kalvan kahvassa. Suomalaisen upseerikoulutuksen lyhyt historiikki*. Jyväskylä: Gummerus.
- Manz, C. C. 1983. *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- McAuley, J. 2004. Hermeneutic Understanding. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.) *Essential Guide to Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. Lontoo: Sage Publications, [verkkoversio], 192–202.
Viitattu 24.3.2016.
<https://smpncilebak2011.files.wordpress.com/2011/11/essential-guide-to-qualitative-in-organizational-research.pdf>
- Metsämuuronen, J. 2006. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa Metsämuuronen J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus, 16–78.

- Mikkonen, R. 2007. *Sotilaan eettinen toimintakyky ja päätöksenteko. Teoreettinen mallinnus ja empiirinen tutkimus kriisinhallintaympäristössä*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 53. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Viitattu 2.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74305/Y2476_Mikkonen_Riku_YEK53_diplomity%C3%B6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morgan, G. 1997. *Images of Organization*. 2. painos (lisäpainos). Thousand Oaks: Sage Publications. Ensijulkaisu 1997.
- Mäkinen, J. 2009a. Sotilaspedagogiikka tieteiden ja käytännön kentässä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 81–111.
- Mäkinen, J. 2009b. Sotilaspedagogiikka välineenä turvallisuusalan kehittämisessä Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 112–126.
- Mäkinen, J. 2009c. Sotiluus sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 74–80.
- Nadin, S. & Cassell, C. 2004. Using Data Matrices. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.) *Essential Guide to Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: Sage Publications, [verkkoversio], 271–287.
 Viitattu 24.3.2016.
<https://smpncilebak2011.files.wordpress.com/2011/11/essential-guide-to-qualitative-in-organizational-research.pdf>
- Niiniluoto, I. 1997. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Nidotun laitoksen 1. painos. Keuruu: Otava. Ensijulkaisu 1980.
- Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*, 2. painos (uudistettu painos.) Jyväskylä: PS-kustannus. Ensijulkaisu 2012, 39–74.
- Nissinen, V. 2000a. *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja1: Tutkimuksia nro 13. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Nissinen, V. 2001. *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Doctoral dissertation, Department of Management and Leadership Publication Series 1: Research Reports No. 20. Helsinki: Pääesikunta.

- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen mahdollistaa muutosjohtamisen. Teoksessa Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 1: Oppikirjat nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], 63–72.
Viitattu 16.4.2015.
R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Nivala, V. 2012. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – menestyksen inhimillinen perusta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Menestyksen salat*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF, 105–118.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordberg, E. 2004. Alkusanat. Teoksessa Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 1: Oppikirjat nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], ei sivunumerointia.
Viitattu 16.4.2015.
R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Nuopponen, A. 2020. Systemaattinen käsiteanalyysi tutkijan työssä. Teoksessa Katajamäki, H. (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen tiedeyhteisössä*. VAKKI Publications 11. Vaasa: VAKKI ry, [verkkoversio], 94–122.
Viitattu 11.6.2021.
<https://vakki.net/wp-content/uploads/2020/11/Tieteellinen-kirjoittaminen-tiedeyhteisossa.pdf>
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto, [verkkoversio], 48–73.
Viitattu 2.1.2016.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Paananen, S. 2015. Toimintakyvystä toiminnan tutkimukseen – pohdintoja Vuosangan kenttätutkimuksista. Teoksessa Aunala, A. (toim.) *Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio], 9–20.
Viitattu 7.8.2020.
[https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/116165/Koko%20teos%20Arvoseminaari%20\(kevyt14.10.2015,final\).pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/116165/Koko%20teos%20Arvoseminaari%20(kevyt14.10.2015,final).pdf?sequence=2)
- Palonen, K. 1998. *Tekstistä politiikkaan. Jobdatus tulkintataitoon*. Tampere: Vastapaino.

- Pekkarinen, O. 2019. *Perusyksikön henkilöstön työmotivaation yhteys oppimisympäristökäsityksiin ja työssä oppimiseen*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 59. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Viitattu 2.11.2020. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/172738/YEK_Pekkarinen_Otto_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peltonen, T. 2008. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. 2. painos. Helsinki: KY-palvelu oy. Ensijulkaisu 2007.
- Peltoniemi, R. 2004. Selonteosta osaamiseen – osaamisen johtaminen Puolustusvoimissa. Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 1: Oppikirjat nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], 44–52. Viitattu 16.4.2015. R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Peltoniemi, R. 2007. *Suomen puolustusjärjestelmän ydinosamisaalueet ja niiden muutoshasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä*. Akateeminen väitöskirja, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuksia nro 17. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Viitattu 24.3.2016. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512286003/isbn9789512286003.pdf>
- Penttinen, M. 2017. *Self-Leadership – Core of Competence and Knowledge Management*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 58. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Peters, T. J. & Waterman, R. Jr. 1983. *Menestyksen Profiileja. Hyvin hoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme*. 2. painos. (käänt.) Lehmuskoski, M. J. Helsinki: Rastor. Alkuperäisjulkaisu 1982, [In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies].
- Pollock, T. 2015. Sotilaan toimintakyky kriisinhallintaoperaatioissa. Teoksessa Aunala, A. (toim.) *Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio], 39–46. Viitattu 7.8.2020. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/116165/Koko%20teos%20Arvoseminaari%20\(kevyt14.10.2015,final\).pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/116165/Koko%20teos%20Arvoseminaari%20(kevyt14.10.2015,final).pdf?sequence=2)
- Puumala, L. 2018. *Ratkaisuehdotuksia sotilasetiikan erityiskeysymyksiin: integriteettiä ja toimintakykyä kehittämässä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuslauseita nro 2. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Viitattu 16.7.2020. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/156623/Puumala_verkkoversio_full1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [e-kirja]. Helsinki: Gaudeamus, 181–196.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä on laadullinen tutkimus? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Hansaprint, 47–57.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [e-kirja]. Helsinki: Gaudeamus, 73–83.
- Rantapelkonen, J. & Koistinen, L. 2016. *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Sotataidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimusselosteita nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Viitattu 6.1.2017. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/125599/Sotatieteellisen%20tutkimuksenteon%20sanasto_final1net.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rentola, H. 2018a. *Itsekasvatus osana yhteisöllistä kasvua. Aineistoteoria pedagogisesta johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 20. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]. Viitattu 16.7.2020. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/149450/Va%cc%88ito%cc%88skirja_Rentola_Hannu_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 114–128.
- Royl, W. 2010. Military Pedagogy in the Future. Teoksessa Mäkinen, J. & Tuominen, J. toim.) *Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion jublakirja. Military Pedagogical Reflections*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 6. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 65–78.
- Saksi, J. 2013. *Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylän Studies in Business and Economics 135. Jyväskylä: University of Jyväskylä, [verkkoversio]. Viitattu 7.1.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42258/978-951-39-5400-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salo, U.-M. 2015. Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen S. & Högbacka, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empirisessä tutkimuksessa*. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, Julkaisusarja 164. Tampere: Tampere University Press, 166–190.

- Salonen, T. 2002. *Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 49. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio]. Vastaanotettu 11.5.2020 sähköpostitse osoitteesta: kirjasto.mpkk@mil.fi.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students*. 6. painos (päivitetty). Harlow: Pearson Education Limited. Ensijulkaisu 1997.
- Seeck, H. 2015. *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. painos [uudistettu painos], [e-kirja]. Helsinki: Gaudeamus. Ensijulkaisu 2008.
- Siltala, H. 1996. *Kolmen rintaman konfliktit. Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan, Norman Mailerin The Naked and The Deadin ja Willi Heinrichin Das geduldige Fleischin tekstienvälisyys*. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 654. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Siltala, H. 2006. Johtajuus. Teoksessa Huhtinen A.-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tiedonkohteet. Johtatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 27–42.
- Simon, H. A. 1982. *Päätöksenteko ja hallinto*. Ekonomia sarja 58. (käänt.) Rajala, P. 2. painos. Ensijulkaisu 1979. Espoo: Welin+Göös. Alkuperäisjulkaisu 1947, [Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization].
- Sjöblom, M. 2011. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta – Kokemuksia Kainuun prikaatin esikunnan organisaatiomuutosprosessista 2007–2008. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 182–192.
- Smith, M. & Bowers-Brown, T. 2010. Different Kinds of Qualitative Data Collection Methods. Teoksessa Dahlberg, L. & McCraig, C. (toim.) *Practical Research and Evaluation. A Start-to-Finish Guide for Practitioners*. Lontoo: Sage Publications, 111–125.
- Soeters, J. 2018. *Sociology and Military Studies. Classical and Current Foundations*. Lontoo: Roudledge.
- Sotkasiira, T. 2015. Kun aineisto ei riitä. Monimenetelmäisyys metodologisena ja käsitteellisenä oppimisena. Teoksessa Aaltonen S. & Högbäck, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empirisessä tutkimuksessa*. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, Julkaisusarja 164. Tampere: Tampere University Press, 117–140.

- Suokas, J. 2017. *Johtajuus, komentajuus ja johtajuuden kehittyminen – johtajuus joukkoyksikössä*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 58. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 5.1.2018.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144323/SuokasJA_YEK58.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sutinen, P. 2012. *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Acta 233. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, [verkkoversio].
Viitattu 24.3.2016.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66863/978-951-44-8727-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suutarinen, M. 2012. Yrityksen menestys on yhä riippuvaisempi osaavasta ja hyvinvointivasta työyhteisöstä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Menestyksen salat*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF, 119–133.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology (HUT), Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 4. Espoo: University of Technology, [verkkoversio].
Viitattu 6.1.2017.
<http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf>
- Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?*. Helsinki: Talentum Media.
- Thrift, N. 2005. *Knowing Capitalism*. London: Sage Publications.
- Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia*. Espoo: Pertec Consulting, 74–87.
- Toiskallio, J. 1998a. Kohti sotilaan toimintakyvyn teoriaa. Teoksessa Toiskallio, J. (toim.) *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuksia nro 4, Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 161–185.
- Toiskallio, J. 2009a. Aatehistoriallista taustaa. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 12–47.

- Toiskallio, J. 2009b. Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 48–73.
- Toiskallio, J. & Salonen, T. 2004. Osaaminen, toimintakyky ja suorituskkyky. Teoksessa Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio*. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 1: Oppikirjat nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], 27–43.
Viitattu 16.4.2015.
R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Uden, L., Wang, L. S. L., Rodríguez, J. M. C., Yang, H.-C. & Ting, I.-H. 2014. Preface. Teoksessa Uden, L., Wang, L. S. L., Rodríguez, J. M. C., Yang, H.-C. & Ting, I.-H. (toim.) *The 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations. Social and Big Data Computing for Knowledge Management*. Dordrecht: Springer Science & Business Media, v–vi.
- Uotila, T.-P., Viitala, R. & Pihkala, T. 2010. Johdanto. Teoksessa Uotila, T.-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisu, Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto, [verkkoversio], 1–19.
Viitattu 2.1.2016.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Åhman, H. 2003. *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology (HUT), Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 12. Espoo: Monikko.
- Åhman, H. 2012. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. 2. painos, Helsinki: Sanoma Pro. Ensijulkaisu 2012.
- Vaahtolampi, E. 2013. *Maanpuolustuskorkeakoulu 20 vuotta. Sotilasyliopiston ensiaskeleet 1993–2013*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Akateeminen väitöskirja, Acta Wasensia No 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasensis, [verkkoversio].
Viitattu 24.3.2016.
https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf
- Virtaharju, J. 2016. *Making Leadership. Performances, Practices, and Positions that Construct Leadership*. Doctoral dissertation, School of Science. Department of Industrial Engineering and Management, Doctoral Dissertations 188. Helsinki: Aalto University.

Wisher, R. A., Sabol, M. A. & Ellis, J. A. 1999. *Staying Sharp: Retention of Military Knowledge and Skills*. Special Report 39. U.S. Army Research Institute, [verkkoversio].
Viitattu 3.1.2016.
<http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA366825>

Ylimartimo, J. 2011. *Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen 2006 strategian jalkautuminen puolustushallinnossa*. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 55. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 24.3.2016.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74264/Y2606_YLIMARTIMO_JA_YEK55.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yukl, G. 2009. *Leadership in Organizations*. 7. painos (maailman laajuinen). New Jersey: Pearson Prentice Hall. Ensijulkaisu 1981.

Tieteelliset lehtiartikkelit

Abrahamson, E. 1991. Managerial Fads and Fashions. The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review* 16(3) 586–612.

Alvesson, M. & Kärreman, D. 2016. Intellectual Failure and Ideological Success in Organization Studies. The Case of Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry* 25(2), 139–152.

Amundsen, S. & Martinsen, O. L. 2014. Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *Leadership Quarterly* 25(3), 487–511.

Amundsen, S. & Martinsen, O. L. 2015. Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22(3), 304–323.

Andressen, P., Konradt, U. & Neck, C. P. 2012. The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19(1), 66–82.

Antunes, H. D. J. G. & Pinheiro, P. G. 2020. Linking Knowledge Management Organizational Learning and Memory. *Journal of Innovation & Knowledge* 5(2), 140–149.

Bailey, S. F., Barber, L. K. & Justice, L. M. 2016. Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits. *Current Psychology*. Ensijulkaisu [verkkoversio] 5.9.2016, 1–13.
Viitattu 9.11.2016.
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12144-016-9498-z>

- Barker, J. R. 1993. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38 (3), 408-437.
- Barley, S. R. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(3), 363–399.
- Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1), 9–32.
- Bass, B. M. 2000. The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7(3), 18–40.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2), 207–218.
- Brown, R. T. & Fields, D. 2011. Leaders Engaged in Self-Leadership: Can Followers Tell the Difference? *Leadership* 7(3), 275–293.
- Cabrilo, S. & Dahms, S. 2018. How Strategic Knowledge Management Drives Intellectual Capital to Superior Innovation and Market Performance. *Journal of Knowledge Management* 22 (3), 621–648.
- Castaneda, D. I., Manrique L. F. & Cuellar, S. 2018. Is Organizational Learning Being Absorbed by Knowledge Management? A Systematic Review. *Journal of Knowledge Management* 22(2), 299–325.
- Costa, V. & Monteiro, S. 2016. Key Knowledge Management Processes for Innovation: A Systematic Literature Review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 46(3), s. 386–410.
- Costas, J. & Kärreman, D. 2016. The Bored Self in Knowledge Work. *Human Relations* 69(1), 61–83.
- Cummings, T. G. 1978. Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *Academy of Management Review* 3 (3), 625–634.
- Dauber D., Fink, G. & Yolles, M. 2012. A Configuration Model of Organizational Culture. *Sage Open*. Ensijulkaisu [verkoversio] 22.3.2012, 1–16.
Viitattu 28.6.2016.
<http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244012441482>
- Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. 1998. Successful Knowledge Management Projects. *MIT Sloan Management Review* 39(2), 43–57.

- Dion, M. 2012. Are Ethical Theories Relevant for Ethical Leadership? *Leadership & Organization Development Journal* 33(1), 4–24.
- Drucker, P. F. 1999. Managing Oneself. *Harvard Business Review* 77(2), 64–74.
- Eikmeier, D. C. 2007. A Logical Method for Center-of-Gravity Analysis. *Military Review* 87(5), 62–66.
- Flores, H., R., Jiang, X. & Manz C., C. 2018. Intra-Team Conflict: The Moderating Effect of Emotional Self-Leadership. *International Journal of Conflict Management* 29(3), 424–444.
- Fisher, K. & Robbins, R. R. 2015. Embodied Leadership: Moving from Leader Competencies to Leaderful Practices. *Leadership* 11(3), 281–299.
- Fletcher, J., K. 2004. The Paradox of Postheroic Leadership: An Essay on gender, Power, and Transformational Change. *The Leadership Quarterly* 15(5), 647–661.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2010. The Socioemotionally Intelligent Self-Leader: Examining Relations Between Self-Leadership and Socioemotional Intelligence. *Social Behavior and Personality* 38(9), 1191–1196.
- Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. 2013. Leading Yourself and Leading Others: Linking Self-Leadership to Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(4), 436–449.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2015. Unique Self-Leadership: A Bifactor Model Approach. *Leadership* 11(1), 105–125.
- Garcia-Palao, C., Oltra-Mestre, M. J. & Coughlan, P. 2019. Improving Teamworking Competence Through Action Learning. Experiences in Operations Management Education. *Action Learning: Research and Practice* 16(3), 205–222.
- Garvin, D. A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71(4), 78–91.
- Ghosh, K. 2015. Developing Organizational Creativity and Innovation. Toward a Model of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate and Workplace Innovative Orientation. *Management Research Review* 38(11), 1126–1148.
- Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 185–214.

- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences* 11(1), [verkkoversio, julkaistu 4.3.2021], 1–21.
Viitattu 12.6.2021.
<https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2), 250–279.
- Halonen, P. 2002. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin kehityspyrkimykset – askel kohti oppivaa organisaatiota. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 60(60), [verkkoversio, julkaistu 1.1.2002], 142–157.
Viitattu 8.8.2020.
<https://journal.fi/ta/article/view/47860>
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Arrau, G. P. & Easa, N. F. 2016. Knowledge Management and Business Performance: Global Experts' Views on Future Research Needs. *Journal of Knowledge Management* 20(6), 1169–1198.
- Hong, J. & Stähle, P. 2005. The Coevolution of Knowledge and Competence Management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 1(2), 129–145.
- Houghton, J. D., Carnes, A. & Ellison, C. N. 2014. A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(4), 414–430.
- House, R., J. & Aditya R., N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* 23(3), 409–473.
- Huhtinen, A.-M. 2002b. Minne johdamme ihmisiä? *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 60(60), [verkkoversio, julkaistu 1.1.2002], 32–57.
Viitattu 8.8.2020.
<https://journal.fi/ta/article/view/47856>
- Håland, E. & Tjora, A. 2006. Between Asset and Process: Developing Competence by Implementing a Learning Management System. *Human Relations* 59(7), 993–1016.
- Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. 2016. The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management* 20(4), 621–636.
- Kinnunen, T. 2016. Deep Leadership Coaching Effectiveness. *Journal of Military Studies* 2(1), [verkkoversio, julkaistu 23.11.2016], 63–93.
Viitattu 26.5.2022.
<https://doi.org/10.1515/jms-2016-0178>

- Koenig, M. E. D. 2005. KM Moves Beyond the Organization: The Opportunity for Librarians. *Information Services & Use* 25(2), 87–93.
- Konradt, U. 2014. Toward a Theory of Dispersed Leadership in Teams: Model, Findings, and Directions for Future Research. *Leadership* 10(3), 289–307.
- Lindberg, O. & Rantatalo, O. 2015. Competence in Professional Practice: A Practice Theory Analysis of Police and Doctors. *Human Relations* 68(4), 561–582.
- Loufrani-Fedida, S. & Aldebert, B. 2020: A Multilevel Approach to Competence Management in Innovative Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Literature Review and Research Agenda. *Employee Relations*. Ensijulkaisu [verkkoversio] 22.9.2020, 1–17.
Viitattu 5.12.2020.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-04-2020-0173/full/html>
- Lucke, G. A. & Furtner, M. R. 2015. Soldiers Lead Themselves to More Success: A Self-Leadership Intervention Study. *Military Psychology* 27(5), 311–324.
- Manz, C. C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review* 11(3), 585–600.
- Manz, C. C. 1991. Leading Employees to Be Self-Managing and Beyond: Toward the Establishment of Self-Leadership in Organizations. *Journal of Management Systems* 3(3), 15–24.
- Manz, C. C. 2015. Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives* 29(1), 132–151.
- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M. & Pearce, C. 2016. Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23(4), 374–386.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review* 5(3), 361–367.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 32(1), 106–129.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 1991. Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics* 19(4), 18–35.
- Medina, R. & Medina, A. 2015. The Competence Loop: Competence Management in Knowledge-Intensive, Project-Intensive Organizations. *International Journal of Managing Projects in Business* 8(2), 279–299.

- Millikin, J. P., Hom, P. W. & Manz, C. C. 2010. Self-Management Competencies in Self-Managing Teams: Their Impact on Multi-Team System Productivity. *The Leadership Quarterly* 21(5), 687–702.
- Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V. & Sampson, D. 2017: An Ontology-Based Model for Competence Management. *Data & Knowledge Engineering*, 107(1), 51–66.
- Moghaddam, J. Y., Akhavan, P. & Mehralian, G. 2015. Intellectual Capital, Ethical Climate and Organisational Performance: An Interaction Analysis. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 12(3), 232–250.
- Mutanen, A. 2008. Sotiluus ja osaaminen. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 66(66), [verkkoversio, julkaistu 8.5.2013], 29–44.
Viitattu 8.8.2020.
<https://journal.fi/ta/article/view/1822>
- Mäntymäki, M. & Riemer, K. 2016. Enterprise Social Networking: A Knowledge Management Perspective. *International Journal of Information Management* 36(6), 1042–1052.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 270–295.
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. 1994. Thought Self-Leadership. Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology* 9(6), 9–16.
- Neck, C. P., Mitchell, T. L., Manz, C. C., Cooper, K. H. & Thompson, E. C. 2000. Fit to Lead: Is Fitness the Key to Effective Executive Leadership? *Journal of Managerial Psychology* 15(8), 833–840.
- Nissinen, V. 2000b. Sotilasjohtamisen tutkimuksesta ja koulutuksesta. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 58(58), [verkkoversio, julkaistu 1.1.2000], 30–58.
Viitattu 8.8.2020.
<https://journal.fi/ta/article/view/47829>
- Nissinen, V. 2007. Kasvu pedagogiseen johtamiseen. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 65(65), 335–344.
- Nuopponen, A. 2010. Tunteet analyysissa – Hoitotieteiden käsiteanalyysi tarkastelussa. *VAKKI Symposium XXX: Kieli ja tunteet* 37, [verkkoversio], 245–256.
Viitattu 9.11.2016.
http://www.vakki.net/publications/2010/VAKKI2010_Nuopponen.pdf
- Pekkarinen, O. & Rentola, H. 2012. Ammattialiupeereiden työssä oppiminen ja sen ohjaus – Sotilaspedagoginen tapaustutkimus. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 70(70), [verkkoversio, julkaistu 30.4.2013], 54–72.
Viitattu 8.8.2020.
<https://journal.fi/ta/article/view/7987>

- Peltoniemi, R. 2001. Puolustusvoimien osaamisen varmistaminen ja sotilaspedagogiikan tutkimus. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 59(59), [verkko-versio, julkaistu 1.1.2001], 17–27.
Viitattu 8.8.2020.
<https://journal.fi/ta/article/view/47841>
- Penttinen, M. 2014. Opiskelijavalinnat – työtä tulevaisuudelle. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 72(72), 179–196.
- Phillips, N. & Lawrence, T. B. 2012. The Turn to Work in Organization and Management Theory: Some Implications for Strategic Organization. *Strategic Organization* 10(3), 223–230.
- Pollack, J. M., Carr, J. C., Corbett, A. C., Hoyt, C. L., Kellermanns, F. W., Kirkman, B. L. & Post, C. 2020. Contextual and Interactional Approaches to Advancing Leadership and Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies* 57(5), 915–930.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79–91.
- Qi, C. & Chau, P. Y. K. 2018. Will Enterprise Social Networking Systems Promote Knowledge Management and Organizational Learning? An Empirical Study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 28(1), 31–57.
- Reichard R. J., Walker D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson S. K. 2017. Believing Is Becoming. The Role of Leader Developmental Efficacy in Leader Self-Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 24(2), 137–156.
- Rentola, H. 2018b. Pedagogisesta johtamisesta ja itsekasvatuksesta. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 76(76), [verkko-versio, julkaistu 4.1.2019], 147–156.
Viitattu 5.8.2020.
<https://journal.fi/ta/article/view/77536>
- Sandberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal* 43(1), 9–25.
- Seeck, H. & Laakso, A. 2010. Adoption of Managerial Ideologies in Finnish Academic Management Education 1960–2007. *Management & Organizational History* 5(1), 37–64.
- Serenko, A. 2013. Meta-Analysis of Scientometric Research of Knowledge Management: Discovering the Identity of the Discipline. *Journal of Knowledge Management* 17(5), 773–8112.
- Sewell, G., F. 2009. Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirements Model. *Military Review* 89(6), 93–98.

- Snowden, D. 2002. Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness. *Journal of Knowledge Management* 6(2), 100–111.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), 185–222.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2019. Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6, 47–67.
- Stokes, S. L. Jr. 1994. Moving Toward Self-Direction. An Action Plan for Self-Managed Teams. *Information Systems Management* 11(1), 40–46.
- Tsai, A. 2016. The Effects of Innovation by Inter-Organizational Knowledge Management. *Information Development* 32(5), 1402–1416.
- Tuomi, I. 2002. The Future of Knowledge Management. *Lifelong Learning in Europe* 7(2), 69–79. Julkaistu Tuomen kotisivuilla, [verkkoversio], 1–15.
Viitattu 2.1.2016.
<http://www.meaningprocessing.com/personalPages/tuomi/articles/FutureOfKnowledgeManagement.pdf>
- Tuominen, J. 2012. Päällikkö on pääkouluttaja? *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 70(70), [verkkoversio, julkaistu 30.4.2013], 73–91.
Viitattu 6.1.2017.
<http://www.ojs.tsv.fi/index.php/ta/article/view/7990>
- Unsworth, K. L. & Mason, C. M. 2012. Help Yourself: The Mechanisms Through Which a Self-Leadership Intervention Influences Strain. *Journal of Occupational Health Psychology* 17(2), 235–245.
- Wibowo, A. & Hayati, N. R. 2019. Empowering Leadership and Trust on Team Learning Behavior. *Journal of Management Development* 38(3), 238–248.
- Wong, L., Bliese, P. & McGurk, D. 2003. Military Leadership: A Context Specific Review. *The Leadership Quarterly* 14(6), 657–692.
- Zaim, H., Muhammed, S. & Tarim, M. 2019. Relationship Between Knowledge Management Processes and Performance: Critical Role of Knowledge Utilization in Organizations. *Knowledge Management Research & Practice* 17 (1), 24–38.
- Zhang, Z. & Venkatesh, V. 2017. A Nomological Network of Knowledge Management System Use: Antecedents and Consequences. *MIS Quarterly* 41(4), 1275–1306.

Puolustushallinnon ja valtioneuvoston viranomaisasiakirjat

- Anttonen, J. (toim.) 2018. Maanpuolustuskorkeakoulu. *Yleinen Opintojen opas 2018, Sotatieteelliset perus- ja jatkokutkinnot*, [verkkoversio].
Viitattu 6.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/160711/MPKK_opinto_opas_yleinen_osa_2018_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Erkkilä, E. (toim.) 2014. *Opinto-opas 2014. Jatkokutkinto-osasto*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Hietapakka, M. & Lindevall, H. (toim.) 2019. *Valintaopas 2020. Sotatieteellisten perus- ja jatkokutkintojen opinnot*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]
Viitattu 6.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/173480/Valintaopas_2020_suomi_lowres.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huhtala, A. 1974. *Johtamistaito 1. Psykologista perustietoutta sotilasjohtajalle*. Valtion painatuskeskus: Helsinki. (Pääesikunnan koulutusosaston julkaisu)
- Kantola, S. (toim.) 2017a. *Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2017, Sotatieteiden kandidaatin tutkinto ja sen lisäksi suoritettavat sotilasammattilliset opinnot. 104./87. kadettikurssi*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 6.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/143846/MPKK_SK_opinto-opas_2017_web-1.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kantola, S. (toim.) 2017b. *Yleinen Opintojen opas 2017, Sotatieteelliset perus- ja jatkokutkinnot*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 6.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/143845/MPKK_opinto_opas_yleinen_osa_2017_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kettunen, A. (toim.) 2018. *Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2018, Sotatieteiden maisterin tutkinto, Upseerien koulutusohjelma SM9, Lentoupseerien koulutusohjelma SMOHJ18, Viranomaisyhteistyön koulutusohjelma SMVIR18*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].
Viitattu 6.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/161145/MPKK%20Sotatieteiden%20maisterin%20tutkinnon%20opinto-opas_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maanpuolustuskorkeakoulu 2009. *Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikeutusvalmennus*. Järvenpää: Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus.

- Nikulainen, N. (toim.) 2016. *Maanpuolustuskorkeakoulu. Valintaopas 2017. Sotatieteellisten perus- ja jatkotutkintojen opinnot*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]
Viitattu 6.11.2020.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/127351/Valintaopas_2017__fin_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Numminen, A. 1996. Koulutuksen johtaminen. Teoksessa Lehtinen, J. (kirj.) *Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen*. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Helsinki, [sähköinen versio], 204–223.
Viitattu 27.8.2020.
HJ1110/31.10.2013/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Puolustusministeriö 2016. *Suomen puolustuksen teknologisen ja teollisen perustan turvaaminen. Valtioneuvoston periaatepäätös*, [verkkoversio].
Viitattu 1.2.2017.
http://www.defmin.fi/files/3402/PUTE_strategia_fi_010416.pdf
- Puolustusvoimat 2015. *Puolustusvoimien tutkimusagenda 2015*, [verkkoversio].
Viitattu 2.11.2015.
https://www.defmin.fi/files/4221/TUTKIMUS_Tutkimusagenda_2015_281015_painoversio_pieni.pdf
- Puolustusvoimien tutkimuslaitos 2016. *Loppuraportti Maavoimien toimintakykytutkimuksen toimintakykyvaatimuksista jalkaväkiryksiköille sekä tykistölle*. Tietoturvaluokiteltu: Käyttö rajoitettu TL IV.
Viitattu 4.5.2016.
AL8406/21.4.2016/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 1990. *Sotilasjohtaja. II osa. Joukkoyksikön johtaminen (Luonnos)*. Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus: Helsinki, [sähköinen versio].
Viitattu 4.5.2016.
HJ1116/25.4.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 1991. *Sotilasjohtaja. III osa. (Käsikirjoitus)*. Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus: Helsinki, [sähköinen versio].
Viitattu 4.5.2016.
HJ1117/31.10.2013/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 1995. *Sotilasjohtaja. I osa. Johtamisen perusteita (Luonnos)*. 2. painos (uusinta-painos). Pääesikunnan koulutusosasto, Valtion Painatuskeskus: Helsinki. Ensijulkaisu 1990, [sähköinen versio].
Viitattu 4.5.2016.
HJ1115/25.4.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2004. *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017*.
Viitattu 16.4.2015.
R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).

- Pääesikunta 2005. *Selonteko selväksi. Puolustusvoimien rakennemuutos*, [verkkoversio].
Viitattu 5.2.2021.
https://www.defmin.fi/files/722/selonteko_selvaksi.pdf
- Pääesikunta 2006. *Kouluttajan opas (KOULOPAS). Kouluttajan opas (KOULOPAS)*. Pääesikunnan koulutusosasto: Helsinki, [sähköinen versio].
Viitattu 1.1.2020
HJ1107/31.10.213/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2009a. *Operatiivisen suunnittelun perusteet (FINGOP)*.
Tietoturvaluokiteltu: Käyttö rajoitettu TL IV.
Helsinki: Pääesikunta.
- Pääesikunta 2009b. *PVOHJEK KOULUTUS 022 - PEHENKOS Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus*.
Viitattu 4.5.2016.
HF1539/7.12.2009/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2010. *Johtajakansio*. Helsinki: Pääesikunta.
- Pääesikunta 2012a. *Johtajan käsikirja (JOKÄ)*. Helsinki: Pääesikunta, [sähköinen versio].
Viitattu 4.5.2016.
HI521/7.9.2012/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2012b. *Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2012*.
Viitattu 1.1.2020
<https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS-PV-HTP-2012.pdf/52bfe8cb-5a83-4d12-a3e8-49642f1f86f2/PEVIESTOS-PV-HTP-2012.pdf>
- Pääesikunta 2012c. *Puolustusvoimien teknologiastrategia 2012*, [verkkoversio].
Viitattu 29.1.2017.
<http://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/PEVIESTOS-Puolustusvoimien-teknologiastrategia-2012.pdf/4a4eea82-fc77-4ae3-aed7-f81ee532a2e1>
- Pääesikunta 2012d. *PVHSM KOULUTUSALA 066 - PEHENKOS Palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ohjaus*.
Viitattu 1.1.2020.
HH1176/9.1.2012/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2013. *PVOHJEK-PE Suorituskyvyn käsitelmä*.
Viitattu 21.10.2016.
HJ108/21.11.2013/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2014a. *Kenttäohjesääntö. Yleinen. KOYL*.
Tietoturvaluokiteltu: Käyttö rajoitettu TL IV, [sähköinen versio].
Viitattu 13.11.2020.
HK514/16.6.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).

- Pääesikunta 2014b. *PVHSMK-PE Puolustusvoimien normijärjestelmä ja normiohjaus*.
Viitattu 18.2.2022.
HK350/30.10.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2014c. *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminnanohjaus*.
Viitattu 30.1.2017.
HK192/21.3.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2014d. *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015*.
Viitattu 30.1.2017.
HK493/1.10.2014/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2015a. *Kenttäohjesääntö 1. Henkilöstö ja koulutus*.
Tietoturvaluokiteltu: Käyttö rajoitettu TL IV, [sähköinen versio].
Viitattu 8.1.2016.
HL387/22.7.2015/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2015b. *Puolustusvoimat – kirjanpitoyksikön toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2014*.
Viitattu 18.12.2020.
AL5340/20.3.2015/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2015c. *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille*.
Helsinki: Pääesikunta. [painettu versio]. Ensijulkaisu verkkoversiona 2014.
- Pääesikunta 2015d. *PVHSM KOULUTUSALA 001 - Puolustusvoimien koulutustoimialan johtaminen*.
Viitattu 10.12.2015.
HL160/24.2.2015/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2015e. *PVHSMK 002 - Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta – PESUUNNOS*
Viitattu 18.2.2022.
HL397/20.3.2015/ Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2015f. *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus*.
Viitattu 10.12.2015.
HL477/29.10.2015/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2015g. *Vuosikertomus. Verksamhetsberättelse. Annual Report. 2014*. Helsinki:
Pääesikunta.
- Pääesikunta 2016a. *Johtaminen ja ohjaus - Puolustusvoimien toiminta*.
Viitattu 30.1.2017.
AM21007/15.11.2016/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).

- Pääesikunta 2016b. *Jobtamisen, rakenteiden ja toiminnan -tutkimuksen (JRT) ensimmäisen vaiheen tutkimusraportti.*
Tietoturvaluokiteltu: Käyttö rajoitettu TL IV.
Viitattu 30.1.2017.
AM20452/8.11.2016/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2016c. *Puolustusvoimien digitalisaatiokonsepti.*
Viitattu 30.1.2017.
AM19514/27.12.2016/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2016d. *Sotilaan toimintakyvyn kehittämissuunnitelma-pilotointi saapumiserällä 2/16.*
Viitattu 30.1.2017.
AM8843/18.5.2016/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2017. *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta.*
Viitattu 14.4.2019.
HN707/23.11.2017/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2018a. *Koulutus 2020 konsepti.*
Tietoturvaluokiteltu: Käyttö rajoitettu TL IV.
Viitattu 18.12. 2020.
AO3938/9.3.2018 /Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2018b. *PVHSMK-PE 044 Sotatieteelliset tutkimukset.*
Viitattu 6.11.2020.
HO237/5.6.2018/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2018c. *PVOHJEK-PE 022 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma.*
Viitattu 14.4.2019.
HO607/8.10.2018/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2018d. *PVOHJEK-PE Sotilaallisen suorituskyvyn käsitelmä.*
Viitattu 14.4.2019.
HO46/31.5.2018/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2019a. *Puolustusvoimien digitalisaatiostrategia.*
Viitattu 3.10.2020.
AO10320/28.2.2019/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2019b. *PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat.*
Viitattu 1.1.2020.
HP824/31.10.2019/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2019c. *Sotilaan käsikirja 2020.* Helsinki: Pääesikunta, [sähköinen versio].
Viitattu 6.11.2020.
HP882/10.12.2019/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).

- Pääesikunta 2020. *PVHSMK-PE Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat*.
Viitattu 29.1.2021.
HQ778/13.10.2020/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2021a. *Kouluttajan käsikirja 2021*. Tampere: PunaMusta, [verkkoversio].
Viitattu 5.4.2022.
<https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/59593990/KouluttajanKK21.pdf/ec61593e-5fbd-0769-b176-2ce7fb7035b6/KouluttajanKK21.pdf?t=1640592572929>
- Pääesikunta 2021b. *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien osaaminen*.
Viitattu 18.2.2022
HO592/16.12.2021/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2021c. *PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta*.
Viitattu 18.2.2022
HR188/24.6.2021/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Pääesikunta 2022. *Johtajan käsikirja 2022*. Tampere: PunaMusta, [verkkoversio].
Viitattu 5.4.2022.
https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/JOHT_KK_2022.pdf/b2835fd1-0a45-a50a-a330-3a48f9a9d8ef/JOHT_KK_2022.pdf/JOHT_KK_2022.pdf?t=1647247039507
- Rautavaara, A. 1973. *Johtamistaito 2. Johtaja–Johtaminen. Yleisiä näkemyksiä johtamisesta*.
Valtion painatuskeskus: Helsinki. (Pääesikunnan koulutusosaston julkaisu)
- Siilasto, N. (toim.) 2015. *Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2015, Sotatieteiden maisterin tutkinto, Upseerien koulutusohjelma SM6, Lentoupseerien koulutusohjelma SMOHJ15, Viranomaisyhteistyön koulutusohjelma SMVIR15*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Toiskallio, J. 1998b. *Sotilaspedagogiikan perusteet*. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Helsinki, [sähköinen versio].
Viitattu 27.8.2020.
HJ1118/31.10.2013/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Toiskallio, J. 2002. Johdanto. Teoksessa Toiskallio, J., Kalliomaa, M., Halonen, P. & Anttila, J. (kirj.) *Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], 7–11.
Viitattu 27.8.2020.
HJ1119/31.10.2013/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH).
- Valtioneuvosto 2020, *Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:30, Helsinki: Valtioneuvosto, [verkkoversio].
Viitattu 3.1.2021.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162513/VN_2020_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuoksenranta, S.-T. (toim.) 2019. *Maanpuolustuskorkeakoulu. Yleinen Opintojen opas 2019, Sotatieteelliset perus- ja jatkotutkinnot*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio]

Viitattu 6.11.2020.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/170605/MPKK_opinto_opas_yleinen_osa_2019_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuoksenranta, S.-T. & Hörkkö, S. (toim.) 2017. *Maanpuolustuskorkeakoulu. Opinto-opas 2017. Yleisesikuntaupseerin tutkinto. Sotatieteelliset perus- ja jatkotutkinnot*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [verkkoversio].

Viitattu 6.11.2020.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/143847/MPKK_YET_opinto-opas_2017_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Muut julkaistut lähteet

Julkaisufoorumi

Viitattu 1.5.2022.

<http://www.julkaisufoorumi.fi/>

Koivisto, M. 2022. *Suomen hakemuskirje Natoon on allekirjoitettu*.

Viitattu 17.5.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12440949>

Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008/1121.

Viitattu 6.11.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20081121>

Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta annetun lain muuttamisesta 2016/559.

Viitattu 6.11.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160559>

Laki puolustusvoimista 2007/551.

Viitattu 29.3.2022.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>

Puolustusvoimat 2020.

Viitattu 6.11.2020.

<https://maanpuolustuskorkeakoulu.fi/tietoa-meista>

Puolustusvoimat 2021.

Viitattu 7.5.2021.

<https://puolustusvoimat.fi/web/historia/puolustusvoimien-historia>

Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008/1124.

Viitattu 6.11.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2008/20081124>

Åhman, H. 2016. *Vuoden puhuja: buono johtaminen on kuin virustauti*. Ohjelmasarjassa Laitaneva, J. (toim.) Puheen päivä, tiistai 16.2.2016. Viitattu 21.12.2019. <https://areena.yle.fi/1-3314527/16.2.2016>

Julkaisemattomat lähteet

Maanpuolustuskorkeakoulu 2016. *Sotilasjohtaja 2016. (luonnos)*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Penttinen, M. 2015. *The Success of Tomorrow is Based on Actions of Today*. Seminaariesitys 9.6.2015. 13th Biennial conference of ERGOMAS. Ra'anana: The Open University of Israel. <https://ergomas.ch/index.php/awards>

Penttinen, M. (toim.) 2020a. *Sotatieteiden kandidaatin tutkintoa opiskelevien verkkokyselyn vastaukset ja ryhmäkeskustelu*. Verkkokyselyn vastaukset ja koonnos sekä äänite ja litterointimuistio tutkijan hallussa.

Penttinen, M. (toim.) 2020b. *Sotatieteiden maisterin tutkintoa opiskelevien verkkokyselyn vastaukset ja ryhmäkeskustelu*. Verkkokyselyn vastaukset ja koonnos sekä äänite ja litterointimuistio tutkijan hallussa.

Penttinen, M. (toim.) 2020c. *Yleisesikuntaupseerin tutkintoa opiskelevien verkkokyselyn vastaukset ja ryhmäkeskustelu*. Verkkokyselyn vastaukset ja koonnos sekä äänite ja litterointimuistio tutkijan hallussa.

Pitkänen, P. 2010. *Rauhanajan johtamisopit Puolustusvoimissa 1980–2008*. Julkaisematon tutkimusraportti, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu.

Virkkunen, J. 2003. Näkemyksiä, ideoita ja palautetta puolustusvoimien osaamisen johtamisen kehittämishankkeen esiselvitysvaiheen raportin (15.5.2003) perusteella. Dokumentissa Mäkinen, J. (toim.) *Osaamisen johtamisen kehittämishanke*. Dokumentoitu sähköpostisanoma liitteineen (lähetetty alun perin osoitteesta jaakko.virkkunen@helsinki.fi 23.5.2003). Vastaanotettu 8.4.2016.

LIITTEET

Liite 1.	Itsensä johtamisen käsitteen yleiseen tarkasteluun valitut käsitte- määritelmät.....	217
Liite 2.	Puolustusvoimien osaamisen johtamisen lähikäsitteiden tunnis- tamisen ja jäsentämisen perustaksi valittu sotatieteellinen aineis- to.....	222
Liite 3.	Määritettyjen Puolustusvoimien itsensä johtamisen lähikäsittei- den lähtökohtamääritelmät.....	223
Liite 4.	Itsensä johtaminen Puolustusvoimissa -kyselylomake.....	224

Itsensä johtamisen käsitteen yleiseen tarkasteluun valitut käsitelmäritelmät

Käsitelmäritelmät on taulukoitu seuraavasti:

- Strategialähtöistä tutkimusperinnettä edustavat määritelmät on esitetty taulukossa 1 sivuilla 217–219.
- Kokonaisvaltaista itsensä johtamisen tutkimusta edustavat älykkään itsensä johtamisen ja oman mielen johtamisen käsitelmäritelmät on esitetty taulukossa 2 sivulla 220.
- Kokonaisvaltaista itsensä johtamisen tutkimusta edustavat korkeamman tason itsensä johtamisen ja kokemusta korostavan itsensä johtamisen käsitelmäritelmät on esitetty taulukossa 3 sivulla 221.

Taulukko 1

Strategialähtöisen tutkimusperinteen valitut käsitelmäritelmät itsensä johtamisesta 2020-luvun kynnyksellä hallitsevista tarkastelunäkökulmista

Tekijä ja artikkeli	JUFO-luokitus	Näkökulma itsensä johtamiseen ja käytetty käsitelmäritelmä itsensä johtamisesta
Amundsen, S. & Martinsen, O. L. 2014. Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. <i>Leadership Quarterly</i> 25(3).	2	Näkökulma: Psykologinen voimaantuminen ja työtyytyväisyys sekä skaalaus ja mittaaminen Määritelmä: Työntekijöiden itsensä johtamisen kyvyt on kuvattu olevan voimaantumisen ydintekijä (Manz, 1992), ja se koostuu joukosta strategioita ja taitoja, joiden avulla yksilöt voivat vaikuttaa itseensä kohti korkeampaa motivaatiota, suorituskykyä ja tehokkuutta (Manz, 1986) ²⁰ (Amundsen & Martinsen 2014, 491). [käänt. MP]
Dion, M. 2012. Are Ethical Theories Relevant for Ethical Leadership? <i>Leadership & Organization Development Journal</i> 33(1).	1	Näkökulma: Etiikka Määritelmä: Yun ym. (2006) ovat määritelleet itsensä johtamisen olevan ”sekä ajatuksia että toimintoja, joita ihmiset käyttävät vaikuttaakseen itseensä”. Se tarkoittaa, että yksilöt saavuttavat motivaationsa ja kontrollin sisäsyntyisesti. ²¹ (Dion 2012, 6.) [käänt. MP]
Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. 2013. Leading Yourself and Leading Others: Linking Self-Leadership to Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> 22(4).	2	Näkökulma: Ulkoinen johtaminen ja johtajuus Määritelmä: Itsensä johtaminen ”itseensä vaikuttamisen prosessina” (Neck & Manz, 2010, p. 4) voidaan ymmärtää taitona soveltaa erilaisia kognitiivisia, affektiivisiä ja motivaatio-tahto prosesseja ajatustensa ja käyttäytymisensä ”johtamisessa” – Jos itsensä sääntelyprosesseilla on vaikutusta ihmissuhdeprosesseihin, johtajien tulisi vaikuttaa johtamistyyliihinsä itsensä johtamisen keinoin. ²² (Furtner ym. 2013, 437.) [käänt. MP]

²⁰ The self-leadership capability of employees is described as the heart of empowerment (Manz, 1992), and consists of a set of strategies and skills through which individuals influence themselves toward higher levels of motivation, performance, and effectiveness (Manz, 1986) (Amundsen & Martinsen 2014, 491).

²¹ Yun et al. (2006) defined self-leadership as “both thoughts and actions that people use to influence themselves”. It implies that individuals will receive their motivation and control from their inner self. (Dion 2012, 6.)

²² Self-leadership as “the process of influencing oneself” (Neck & Manz, 2010, p. 4) can be understood as a skill different cognitive, affective, and motivational-volitional processes in “leading” one’s thoughts and behaviours – If self-regulatory processes have some impact on interpersonal processes, then leaders’ leadership styles should be influenced by their self-leadership. (Furtner ym. 2013, 437.)

Taulukko 1 (jatkuu)

Tekijä ja artikkeli	JUFO-luokitus	Näkökulma itsensä johtamiseen ja käytetty käsitelmä itsensä johtamisesta
Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2010. The Socioemotionally Intelligent Self-Leader: Examining Relations Between Self-Leadership and Socioemotional Intelligence. <i>Social Behavior and Personality</i> 38(9).	1	<p>Näkökulma: Tunteiden (emootioiden) säätely</p> <p>Määritelmä: IJ [itsensä johtaminen] koostuu kolmesta ensisijaisesta strategiaulottuvuudesta: (1) käyttäytymiseen keskittyvät strategiat (tavoitteiden asettaminen itselle, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen, itsetarkkailu, itsensä johdattelu), (2) luonnollisen palkitsevuuden strategiat (esim. sisäinen motivaatio) ja (3) konstruktivisen ajattelun strategiat (onnistuneen suorituksen visualisointi, itsepuhe, uskomusten ja oletusten arviointi). Nämä alueet voivat liittyä erilaisiin sosioemotionaalisen älykkyyden (SEÄ) komponentteihin. D'Intino ym. (2007) mukaan käyttäytymiseen keskittyvät taidot pitäisi yhdistyä EÄ [emotionaaliseen älykkyyteen]; ja Depapen, Hakim-Larsonin, Voelkerin, Pagen ja Jacksonin (2006) mukaan itsepuhe ennustaa EÄ:tä (vrt. Lane, Thelwell, Lowther & Devonport, 2009). Boss ja Sims (2008) korostavat myös yhteyttä IJ:n ja tunteiden säätelyn välillä, erityisesti käyttäytymiseen keskittyvän itsetarkkailustrategian (osa-alue) ja konstruktivisen ajattelun mallien ulottuvuuksilla on läheinen yhteys tunteiden säätelyyn.²³ (Furtner ym. 2010, 1192.) [käänt. MP]</p>
Ghosh, K. 2015. Developing Organizational Creativity and Innovation. Toward a Model of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate and Work- place Innovative Orientation. <i>Management Research Review</i> 38(11).	1	<p>Näkökulma: Luovuus ja innovointi</p> <p>Määritelmä: Itsensä johtaminen on prosessi, jonka kautta ihmiset vaikuttavat itseensä saavuttaakseen itseohjautuvuuden ja motivaation käyttäytymiseen ja suoriutuakseen toivotulla tavalla. Erityiset itsensä johtamiseen liittyvät käyttäytymis- ja kognitiiviset strategiat voidaan luokitella seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – käyttäytymiseen keskittyvät strategiat – luonnollisen palkitsevuuden strategiat; ja – konstruktivisen ajattelun strategiat.²⁴ (Ghosh 2015, 1128.) [käänt. MP]

(jatkuu)

²³ SL [self-leadership] consists of three primary strategy dimensions: (1) behavior-focused strategies (self-goal-setting, self-reward, self-punishment, self-observation, self-cueing), (2) natural reward strategies (e.g., intrinsic motivation), and (3) constructive thought patterns (visualizing successful performance, self-talk, evaluating beliefs and assumptions). These domains may be associated with different components of socioemotional intelligence (SEI). According to D'Intino et al. (2007), behavior-focused skills should be associated with EI; and according to Depape, Hakim-Larson, Voelker, Page, and Jackson (2006), self-talk predicts EI (cf. Lane, Thelwell, Lowther, & Devonport, 2009). Boss and Sims (2008) also point out an association between SL and emotion regulation, especially the behavior-focused strategy of self-observation (a subfacet), and the dimension of constructive thought patterns have a close link to emotion regulation. (Furtner ym. 2010, 1192.)

²⁴ Self-leadership is a process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation necessary to behave and perform in desirable ways. Specific behavioural and cognitive strategies related to self-leadership can be classified as:

- behaviour focused strategies;
- natural reward strategies; and
- constructive thought strategies. (Ghosh 2015, 1128.)

Taulukko 1 (jatkuu)

Tekijä ja artikkeli	JUFO-luokitus	Näkökulma itsensä johtamiseen ja käytetty käsitelmä itsensä johtamisesta
Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. <i>Administrative Sciences</i> 11(1).	1	<p>Näkökulma: Koulutus</p> <p>Määritelmä: <i>Itsensä johtamisen on määritelty olevan itseensä vaikuttamisprosessi, jolla yksilöt saavuttavat suoritukseen vaadittavan itseohjautuvuuden ja motivaation</i>²⁵ (Goldsby ym. 2021, 1). [käänt. MP]</p> <p><i>Itsensä johtaminen koostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisperusteisista strategioista, jotka on suunniteltu vaikuttamaan positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Itsensä johtamisen strategiat on tyypillisesti jaettu kolmeen ensisijaiseen kategoriaan käsittäen käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnollisen palkitsevuuden strategiat ja konstruktiivisen ajattelun strategiat (Neck ym. 2019; Neck ja Houghton 2006). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat tähtäävät yksilön itsetietoisuuden lisäämiseen käyttäytymisen hallitsemiseksi erityisesti välttämättömiin mutta epämiellyttäviin tehtäviin liittyen (Neck & Houghton 2006). Luonnollisen palkitsevuuden strategiat on suunniteltu edistämään tilanteita, joissa henkilö motivoi tai palkitsee itseään tehtävän tai toiminnan luontaisesti mielekkäillä seikoilla (Neck ja Houghton 2006). Konstruktiivisen ajattelun strategiat on tarkoitettu helpottamaan rakentavien ajattelumallien (säännöllisten ajattelutapojen) muodostamista, joilla voidaan positiivisesti vaikuttaa suoritukseen (Neck ja Houghton 2006). Konstruktiivisen ajattelun strategioihin kuuluvat epäkäytännöllisten uskomusten ja olettamusten tunnistaminen ja korvaaminen, mielikuvaharjoittelu ja positiivinen itsepuhe (Neck ym. 2019).</i>²⁶ (Goldsby ym. 2021, 2.) [käänt. MP].</p>
Unsworth, K. L. & Mason, C. M. 2012. Help Yourself: The Mechanisms Through Which a Self-Leadership Intervention Influences Strain. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> 17(2).	2	<p>Näkökulma: Stressi ja ahdistuneisuus</p> <p>Määritelmä: <i>Manz (1986) on määritellyt itsensä johtamisen olevan ”kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen näkökulma, joka koskee itsensä johtamista luonnollisesti motivoivien tehtävien suorittamiseen sekä itsensä johtamista tekemään työtä, joka ei ole luonnostaan motivoivaa, mutta joka on tehtävä.”</i> (589). – – <i>itsensä johtamiseen sisältyvät tavoitteiden asettaminen, itsensä tarkkailu ja itsensä palkitseminen ovat käyttäytymiseen perustuvia itsensä johtamisen strategioita. Kognitiiviset strategiat ovat peräisin kognitiivisesta käyttäytymisterapiasta ja sisältävät enemmän konstruktiivisten ajattelumallien ja mentaaliharjoittelun käyttöä. Lopuksi emotionaalisiin strategioihin tai luonnollisen palkitsevuuden strategioihin kuuluu keskittyminen tehtävän sisäisesti motivoiviin näkökohtiin ja työn sekä työympäristön suunnittelu tavalla, joka maksimoi itse tehtävän merkityksen ja mielekkyyden. Tämä strategioiden yhdistelmä todennäköisesti parantaa suoriutumista paremmin kuin pelkästään yksittäisten strategioiden erikseen soveltaminen (ks. Rousseau, 1997), ja se on yhdistetty useisiin lopputuloksiin, kuten suoriutumiseen (Neck & Manz, 1992; Prussia ym., 1998), luovuuteen ja innovointiin (Carmeli ym., 2006; Phelan & Young, 2003), aloitteellisuuteen (Stewart, Carson & Cardy, 1996) ja uralla menestymiseen (Abele & Wiese, 2008).</i>²⁷ (Unsworth & Mason 2012, 235.) [käänt. MP]</p>

²⁵ *Self-leadership has been defined as a self-influence process by which people achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform* (Goldsby ym. 2021, 1).

²⁶ *Self-leadership consists of specific behavioral and cognitive strategies designed to positively influence personal effectiveness. Self-leadership strategies are typically partitioned into three primary categories including behavior-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies (Neck et al. 2019; Neck and Houghton 2006). Behavior-focused strategies attempt to increase an individual’s self-awareness in order to facilitate behavioral management, especially the management of behaviors related to necessary but unpleasant tasks (Neck and Houghton 2006). Natural reward strategies are designed to foster situations in which a person is motivated or rewarded by inherently enjoyable aspects of the task or activity (Neck and Houghton 2006). Constructive thought pattern strategies are designed to facilitate the formation of constructive thought patterns (habitual ways of thinking) that can impact performance in a positive manner (Neck and Houghton 2006). Constructive thought pattern strategies include identifying and replacing dysfunctional beliefs and assumptions, mental imagery and positive self-talk (Neck et al. 2019).* (Goldsby ym. 2021, 2.)

²⁷ *Manz (1986) defined self-leadership as a “comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating”* (p.589). – – *the behavioral self-leadership strategies incorporated within the self-leadership ap-*

Taulukko 2

Kokonaisvaltaista näkökulmaa itsensä johtamisen tutkimuksessa edustavien älykkään itsensä johtamisen ja oman mielen johtamisen käsitelmäritelmät

Tekijä ja julkaisu	Julkaisutyyppi	Näkökulma itsensä johtamiseen ja käytetty käsitelmäritelmä itsensä johtamisesta
Sydänmaanlakka, P. 2006. <i>Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun.</i>	Kaupallinen teos	<p>Näkökulma: Älykäs itsensä johtaminen</p> <p>Määritelmä: <i>Älykäs itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektion avulla. Älykkään itsensä johtamisen tavoitteena on oman tietoisuuden laaja-alainen, käytännöllinen ja syvälinen kehittäminen sekä yksilön kokonaiskuntoisuus. (Sydänmaanlakka 2006, 302–303.)</i></p>
Taustalla: Sydänmaanlakka, P. 2003. <i>Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations.</i> Akateeminen väitöskirja, Helsinki University of Technology (HUT).		
Åhman, H. 2003. <i>Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa.</i> Akateeminen väitöskirja, Helsinki University of Technology (HUT).	Akateeminen väitöskirja	<p>Näkökulma: Oman mielen johtaminen</p> <p>Määritelmä: <i>Se, mitä oman mielen johtaminen on, on kuvattu seuraavasti: se on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalini toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi, eli menestyksen saavuttamiseksi (Åhman 2003, 3).</i></p>

proach are self-management strategies, namely goal-setting, self-monitoring, and self-reward. The cognitive strategies derive from cognitive-behavior therapy and include the use of more constructive thinking patterns and mental rehearsal. Finally, the emotional strategies, or natural rewards, involve focusing on the intrinsically motivating aspects of the task and designing the work and work environment in a way that maximizes the meaning and enjoyment derived from the task itself. This combination of strategies is likely to improve performance above and beyond the individual strategies alone (see Rousseau, 1997) and it has been linked to a range of outcomes such as performance (Neck & Manz, 1992; Prussia et al., 1998), creativity and innovation (Carmeli et al., 2006; Phelan & Young, 2003), initiative (Stewart, Carson, & Cardy, 1996), and career success (Abele & Wiese, 2008). (Unsworth & Mason 2012, 235.)

Taulukko 3

Kokonaisvaltaista näkökulmaa itsensä johtamisen tutkimuksessa edustavien korkeamman tason itsensä johtamisen ja kokemusta korostavan itsensä johtamisen käsitelmääritelmät

Tekijä ja artikkeli	JUFO-luokitus	Näkökulma itsensä johtamiseen ja käytetty käsitelmääritelmä itsensä johtamisesta
Manz, C. C. 2015. Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? <i>Academy of Management Perspectives</i> 29(1).	1	<p>Näkökulma: Korkeamman tason itsensä johtaminen</p> <p>Määritelmä: – – <i>itsensä johtamisen käytänteitä ja huomion kohteina olevia asioita, jotka liittyvät hallitseviin korkeamman tason normeihin, ja heijastavat henkilökohtaista aitoutta, vastuullisuutta ja laajennettua kapasiteettia</i>²⁸ (Manz 2015, 133). [käänt. MP]</p>
Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) <i>Johtamisen psykologia</i> . Taustalla: Valmisteilla oleva väitöstutkimus.	- (kirja-artikkeli)	<p>Näkökulma: Kokemusta korostava itsensä johtaminen</p> <p>Määritelmä: <i>Kun itsensä johtamista lähestytään ulkopäin omaksuttavien strategioiden sijasta kokemuksena, ei itsensä johtaminen näyttäydy enää opittavana taitona vaan kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka on kiinteä osa johtamistyötä. Näin johtajan itsetuntemuksen karttuminen on itsensä johtamista. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan ole automaattinen tapahtuma, vaan se on kytköksissä johtajan oman johtamisensa reflektointiin. Itsensä johtamista tarvitaan, jotta johtaja voi pitää itsensä toimintakykyisenä mutkikkaissa ja entuudestaan vieraissa johtamistilanteissa. Tällaiset tilanteet myös synnyttävät itsensä johtamisen kokemuksia. Oikeita vastauksia ei välttämättä ole lähtökohtaisesti olemassa, mutta itselleen perusteltu ratkaisu voidaan löytää yksilön omassa johtamistodellisuudessa.</i> (Niinivaara 2019, 68.)</p>

²⁸ – – *as self-leadership practices and concerns related to higher-level governing standards that reflects personal authenticity, responsibility, and expanded capacity* (Manz 2015, 133).

Puolustusvoimien osaamisen johtamisen lähikäsitteiden tunnistamisen ja jäsentämisen perustaksi valittu sotatieteellinen aineisto

Taulukko 1

Puolustusvoimien osaamisen johtamisen evoluutiota lähikäsitteiden kautta jäsentänyt sotatieteellinen aineisto

Osaamisen johtamisen evoluutio 2010-luvun taitteeseen saakka	
Tekijä ja julkaisunimike	Käyttötarkoitus ja julkaisutyyppi
Peltoniemi R. 2004. Selonteosta osaamiseen – osaamisen johtaminen Puolustusvoimissa. Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) <i>Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio.</i>	Käyttötarkoitus: Tutkimukseen perustuva näkemys Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ilmentymisestä 2000-luvun taitteessa ja tavoiteltavasta konseptista 2010-luvulle siirryttäessä. Julkaisutyyppi: Sotilasakateeminen kirja-artikkeli (normin taustamuistio).
Peltoniemi, R. 2007. <i>Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutossaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä.</i>	Käyttötarkoitus: Tutkimukseen perustuva näkemys Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ilmentymisestä 2000-luvulla ja tavoiteltavasta konseptista 2010-luvulla. Julkaisutyyppi: Akateeminen väitöskirja.
Salonen, T. 2002. <i>Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa.</i>	Käyttötarkoitus: Tutkimukseen perustuva näkemys Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ilmentymisestä 2000-luvun taitteessa ja tavoiteltavasta konseptista 2000-luvulla. Julkaisutyyppi: Diplomityö.
Toiskallio, J. & Salonen, T. 2004. Osaaminen, toimintakyky ja suorituskyky. Teoksessa Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) <i>Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio.</i>	Käyttötarkoitus: Tutkimukseen perustuva näkemys Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ilmentymisestä 2000-luvun taitteessa ja tavoiteltavasta konseptista 2010-luvulle siirryttäessä. Julkaisutyyppi: Sotilasakateeminen kirja-artikkeli (normin taustamuistio).
Osaamisen johtamisen evoluutio 2010-luvun taitteesta alkaen	
Hänninen, T. 2011. <i>Puolustusvoimat 2020 – Huippuosaaja Huippuorganisaatiossa.</i>	Käyttötarkoitus: Tutkimukseen perustuva näkemys Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ilmentymisestä 2010-luvun taitteessa ja tavoiteltavasta konseptista 2020-luvulla. Julkaisutyyppi: Diplomityö.
Nissinen, V. 2007. <i>Kasvu pedagogiseen johtamiseen.</i>	Käyttötarkoitus: Tutkimukseen perustuva näkemys Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ilmentymisestä 2010-luvun taitteessa ja tavoiteltavasta konseptista 2010-luvulla. Julkaisutyyppi: Tieteellinen artikkeli (JUFO-luokitus 1).
Pääesikunta 2016. <i>Johtamisen, rakenteiden ja toiminnan -tutkimuksen (JRT) ensimmäisen vaiheen tutkimusraportti.</i>	Käyttötarkoitus: Tutkimukseen perustuva näkemys Puolustusvoimien osaamisen johtamisen ilmentymisestä 2020-luvun kynnyksellä ja tavoiteltavasta konseptista 2020-luvulla. Julkaisutyyppi: Tutkimusraportti (TL IV).

Määritettyjen Puolustusvoimien itsensä johtamisen lähikäsitteiden lähtökohtamääritelmät

Taulukko 1

Itsensä johtamisen käsitteen lähikäsitteiksi määritettyjen syväjohtamisen, pedagogisen johtamisen, osaamisen ja toimintakyvyn käsitteiden tarkasteluun valitut lähtökohtamääritelmät

Syväjohtaminen	<p>Määritelmä: <i>Syväjohtaminen perustuu johtajan mahdollisuuksiin vaikuttaa sekä omiin että alaistensa merkitysperspektiiveihin (Burns, 1978), viitaten myös tunneälyn perusolottuvuuksiin (Goleman, 1995). Syväjohtamisen kulmakivet sisältävät pysyvän ja oleellisen tiedon niistä johtamiskäyttäytymisen muodoista, joilla tällainen vaikuttaminen on mahdollista (Bass, 1998). SJM [syväjohtamisen malli] sisältää myös muut johtamiskäyttäytymisen muodot – – kontrolloivan/virheisiin puuttuvan ja passiivisen johtamisen – joilla on omat vaikutusmekanisminsa.²⁹ (Nissinen 2001, 212; ks. myös 2000a, 81.) [käänt. MP]</i></p> <p>Lähde: Nissinen, V. 2001. <i>Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces</i>. Doctoral dissertation, Department of Management and Leadership Publication Series 1: Research Reports No. 20. Helsinki: Pääesikunta.</p>
Pedagoginen johtaminen	<p>Määritelmä: <i>Pedagoginen johtaminen on pelkistetysti oppimisen johtamista, jolla luodaan edellytykset jatkuvalle kehittämiselle ja kehittämislle. Pedagoginen johtaminen on kehittävä osaamisen johtamista, ja siten tärkein väline matkallamme oppivaan organisaatioon. (Nissinen 2007, 335.) Syväjohtamisen ydinprosessina nähdään esmiehen oma avoin kasvu ja kehittyminen, mikä luo edellytykset myös alaisten oppimiselle¹². On perusteltua olettaa, että syväjohtaminen kuvastaa erinomaisesti pedagogisen johtajuuden olemusta¹³. (Nissinen 2007, 338.)</i></p> <p>Lähde: Nissinen, V. 2007. Kasvu pedagogiseen johtamiseen. <i>Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu</i> 65(65), 335–344. [JUFO-luokitus 1]</p>
Osaaminen	<p>Määritelmä: <i>Osaamisella tarkoitetaan tietämyksestä, toimintakyvystä ja välineistä käyttömahdollisuuksineen muodostuvaa kyvykkyyttä ja valmiutta selviytyä käytännön toiminnan haasteista haluttujen päämäärien saavuttamiseksi (Toiskallio & Salonen 2004, 34).</i></p> <p>Lähde: Toiskallio, J. & Salonen, T. 2004. Osaaminen, toimintakyky ja suorituskkyky. Teoksessa Pääesikunnan koulutusosasto & asiantuntijatyöryhmä (toim.) Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Taustamuistio. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 1: Oppikirjat nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, [sähköinen versio], 63–72. Viitattu 16.4.2015. R387/5.1/D/III/26.1.2004/Puolustusvoimien asianhallintaportaali (PVAH). [Sotilasakateeminen kirja-artikkeli]</p>
Toimintakyky	<p>Määritelmä: <i>STKM:ssa [sotilaan toimintakykymalli] sotilaan toimintakykyä siis kuvataan neljän peruselementin systeeminä eli monensuuntaisista vuorovaikutuksista koostuvana järjestelmänä. Peruselementit ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja eettis-moraalinen toimintakyky. (Toiskallio 1998a, 177.) Toimintakyky on – – määritelly yksilön henkilökohtaiseksi valmiudeksi yksilölliseen ja yhteiseen toimintaan (Toiskallio 1998a, 179).</i></p> <p>Lähde: Toiskallio, J. 1998. Kohti sotilaan toimintakyvyn teoriaa. Teoksessa Toiskallio, J. (toim.) <i>Toimintakyky sotilaspedagogiikassa</i>. Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimuksia nro 4, Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 161–185. [Sotilasakateeminen kirja-artikkeli].</p>

²⁹ *Deep leadership is based on the opportunities of a leader to influence the perspectives of meaning of himself and his subordinates (Burns, 1978), referring also to the basic dimensions of emotional intelligence (Goleman, 1995). The cornerstones of deep leadership include lasting and essential information of those forms of leadership behavior with which this kind of influencing is possible (Bass, 1998a). The DLM also includes other forms of leadership behavior – – controlling/corrective leadership and passive leadership – and that have their own mechanisms of influence. (Nissinen 2001, 212; ks. myös 2000a, 81.)*

Itsensä johtaminen Puolustusvoimissa -kyselylomake

Arvoisa opiskelija!

Tämä kysely on osa Puolustusvoimien (PV) johtamisen kehittämiseksi tehtäviä tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan itsensä johtamista osana osaamisen johtamista PV:ssa. Tutkimus liittyy allekirjoittaneen väitöskirjatyöhön sotatieteiden tohtorikoulutusohjelmassa.

Kysely toteutetaan verkkokyselynä ja sitä täydentävänä ryhmäkeskusteluna niin sotatieteiden kandidaatin, sotatieteiden maisterin kuin yleisesikuntaupseerin tutkintotasoilla. Kyselyn tarkoituksena on testata tämän tutkimuksen aiemmassa vaiheessa muodostettua itsensä johtamisen teoreettista käsitettä sekä viitekehystä kartoittamalla PV:ssa työskentelevien henkilöiden käsityksiä ja käytänteitä itsensä johtamisesta.

Tämä verkkokysely sisältää kaksi (2) taustakysymystä ja kahdeksan (8) avointa teemakysymystä, joihin vastataan nimettömänä. Teemakysymykset toimivat myös myöhemmin järjestettävän ryhmäkeskustelun runkona.

Toivon, että sinulta löytyy noin 30 minuuttia aikaa vastata esittämiini kysymyksiin.³⁰

Majuri Mika Penttinen, sotatieteiden tohtorikoulutusohjelman opiskelija

Sotatieteiden tieteenaloista eritoten johtamisen ja sotilaspedagogiikan käsitteistön avulla on mahdollista integroida itsensä johtamisen ulottuvuudet PV:ssa. Sotilaspedagogiikasta tuttu toimintakyvyn käsite luo perustan itsensä johtamiselle, kuvaten yksilön fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja eettisten ominaisuuksien holistista kokonaisuutta, josta muodostuu yksilöllistä valmiutta toimia kontekstisidonnaisesti, luovasti ja vastuuntuntoisesti erilaisissa toimintaympäristöissä ja olosuhteissa. Staattisen ominaispiirteen sijaan toimintakyky edustaa henkilökohtaista kyvykkyyttä ja taitoa tekemällä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Siten yksilöllisen toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen on sekä elinikäinen prosessi että osa jokaisen johtajan johtamispotentiaalia. Yhtäältä sotatieteissä johtamisen alalla käytetyn syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti johtajan on jatkuvasti harkittava ja arvioitava henkilökohtaisia arvojaan, asenteitaan, toimintakykyään ja johtamiskäyttäytymistään. Sotatieteellisten käsitteiden avulla voidaan itsensä johtaminen mallintaa olevan:

Prosessi, jossa yksilö kontrolloi fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen elementin muodostamaa toimintakykyään soveltamalla kognitiivisia ja käyttäytymisperustaisia strategioita vaikuttaakseen ajatuksiinsa ja toimintaansa, kehittääkseen taitojaan ja kykyjään sekä johtaakseen itseään kon-

³⁰ Vastausohjekohdan jatko muokattiin tapauskohtaisesti antamalla päivämäärään sidottu määräaika vastaamiselle sekä korostamalla vastaamisen tärkeyttä. Määräaika vaihteli niin vastaajajoukko kohtaisesti kuin vastauspyyntökertakohtaisesti (varsinainen vastauspyyntö, muistutuspyyntö tai keskustelun jälkeinen vastauspyyntö (ks. alaluku 5.1.2).

tekstisidonnaisesti henkilökohtaiset, yhteisölliset ja organisatoriset tehtävät täyttääkseen sekä tavoitteet ja päämäärät saavuttaakseen.

Taustatiedot

1. Tutkintotaso, jolla opiskelen

- SK
- SM
- YE

2. Puolustushaarani on

- PE/AL
- MAAV
- MERIV
- ILMAV

3. Onko itsensä johtaminen sinulle entuudestaan tuttu käsite, ja mikäli on, niin mistä yhteydestä?

4. Kuinka käytännössä johdat itseäsi?

5. Kuinka ylläpidät ja kehität omaa johtajuuttasi?

6. Kuinka ylläpidät ja kehität toimintakykyäsi?

7. Kuinka ylläpidät ja kehität omaa osaamistasi ja ammattitaitoa?

8. Mitä ja miten syväjohtamisen ja/tai pedagogisen johtamisen periaatteita voi mielestäsi hyödyntää itsensä johtamisessa?

9. Miten toimintakyvyn käsite tukee mielestäsi itsensä johtamista?

10. Mitä muita PV:ssä käytössä olevia oppeja ja teorioita voi mielestäsi hyödyntää itsensä johtamisessa?

Maanpuolustuskorkeakoulu
PL 7, 00861 HELSINKI

Puh. +358 299 800

www.mpkk.fi

ISBN 978-951-25-3303-9 (nid.)
ISBN 978-951-25-3304-6 (PDF)
ISSN 2342-9992 (painettu)
ISSN 2343-0001 (verkkojulkaisu)

SOTATAIDON YTIMESSÄ



Puolustusvoimat
The Finnish Defence Forces