



Hyvän sotilasjohtajan jäljillä – kuinka tutkia kadettien johtamiskäyttäytymistä

Anna af Schultén
Toimintakykyosasto

Valittaessa henkilöitä vaativiin työtehtäviin on olennaista määrävälein selvittää, kuinka valinnat ovat onnistuneet. Toimintakykyosaston toteuttama psykologinen soveltuvuusarviointi tuottaa vuosittain Maanpuolustuskorkeakoululle tärkeää tietoa kadettikokelaiden potentiaalista kasvaa hyväksi sotilasjohtajiksi. Ovatko arvioinnit osuneet oikeaan, ja miten tätä voisi selvittää? Tässä artikkelissa esitellään, kuinka kadettien johtamiskäyttäytymistä lähdettiin tutkimaan ampumaharjoitusympäristössä. Tämä on osa laajempaa upseerivalintojen seurantatutkimusta, jossa selvitetään, miten valintavaiheessa tehty soveltuvuusarviointi on yhteydessä havaittuun johtamiskäyttäytymiseen ja opintomenestykseen kadettikurssilla.

Kadettikoulun valintakokeissa arvioidaan valmiuksia toimia sotilasjohtajana

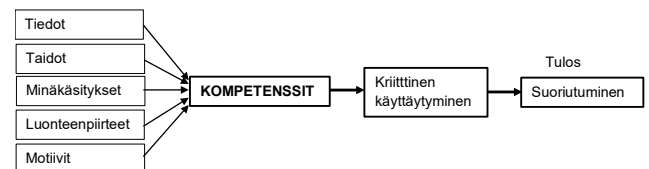
Upseerikoulutukseen valittavien henkilöiden psykologisilla ominaisuuksilla on olennainen merkitys sen kannalta, millaisia johtajia Puolustusvoimiin tulevaisuudessa saadaan. Jokainen kadetti on käynyt valintavaiheessa läpi psykologisen soveltuvuusarvioinnin, jossa arvioidaan kunkin hakijan sopivuutta upseerin tehtäviin. Soveltuvuusarvioinnissa pyritään tunnistamaan ne hakijat, joilla on eniten potentiaalia kasvaa hyväksi sotilasjohtajiksi. Tavoitteena on myös tunnistaa sellaiset henkilöt, joilla ei hakuhetkellä ole riittäviä valmiuksia upseerin uralle, tai joiden psykologiset ominaisuudet muodostavat organisaatiolle sellaisen riskin, jota ei kannata ottaa.

Soveltuvuusarvioinnissa huomioidaan hakijoiden valmiudet omaksua ja käsitellä tietoa, motivaatio toimia sotilasalalla, varusmiesjohtajana saadut arviot sekä upseerina menestymisen kannalta relevantit käyttäytymiseen liittyvät kompetenssit. Näitä ovat mm. paineensieto, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä toimeenpanokyky. Soveltuvuusarviointi tuottaa pisteitä osaksi kokonaisvalintaa, jonka muita osa-alueita ovat esivalintapisteet (jotka muodostuvat aikaisemmista opinnoista, sotakoulutodistuksesta ja työkokemuksesta), aineistokokeen ja fyysisen kunnan pisteet sekä lääkärintarkastus ja turvallisuuselvitys.

Psykologinen henkilöarviointi Puolustusvoimissa perustuu tehtävässä vaadittavien kompetenssien arvioimiseen. Kompetenssi on tietoista, taidoista ja kyvystä muodostuva kokonaisuus, joka on tunnistettu tärkeäksi tietyssä tehtävässä ja tietyssä organisaatiossa menestymisen kannalta¹. Kompetenssipohjainen arviointi sai alkusysäyksen 1970-luvulla, kun McClelland kritisoi perinteisten lahjakkuustestien käyttöä henkilövalintojen perusteena. Hänen esittämässään vaihtoehtoisessa, kompetenssipohjaisessa mallissa keskitytään arvioimaan sellaista

tehtävässä vaadittavaa käyttäytymistä, jossa on mahdollista kehittyä.²

Ajatellaan esimerkiksi sotilastehtävissä erityisen tärkeäksi tunnistettua kykyä pysyä rauhallisena paineen alla. Kuvan 1 mukaisesti tämän kompetenssin voidaan ajatella rakentuvan monista osatekijöistä. Hyvän paineensietokyvyn taustalla voi olla muun muassa käsitys itsestä kyvykkäänä toimijana (minäkäsitys), tunne-elämän tasapainoisuus (luonteenpiirre), ymmärrys siitä, miten keho, mieli ja tunteet vaikuttavat toinen toisiinsa (tieto), ja kyky soveltaa tietoa itsensä rauhoitteluksi stressitilanteessa, esimerkiksi hyödyntämällä syvähengitystä ja rentouttavia mielikuvia (taito). Näistä rakennuspalikoista osa on selkeästi kokemuksen myötä kehittyviä (tiedot ja taidot), kun taas osa pohjautuu pysyvämpiin, joskaan ei täysin muuttumattomiin, yksilöllisiin eroihin (luonteenpiirteet). Kadettikoulun soveltuvuusarvioinnissa kompetensseja arvioidaan osin suoraan ja osin taustalla vaikuttavien ominaisuuksien kautta.



Kuva 1. Kompetenssit rakentuvat tiedoista, taidoista ja erilaisista psykologisista ominaisuuksista, ja vaikuttavat kriittisen käyttäytymisen kautta suoriutumiseen. (Julkaisusta Chouhan & Srivastava 2014, suomentanut Kai Nyman, TOKYOS)

Valintojen onnistumisen tutkiminen – kaikkea paitsi suoraviivaista

Ihmistieteenä psykologiseen arviointiin sisältyy aina epävarmuustekijöitä, ja ihmisten käyttäytymistä on mahdotonta aukottomasti ennakoita. Erityisen haastavaa on tehdä ennuste siitä, miten parikymppinen, jatkuvasti kehittyvä nuori aikuinen tulee menestymään upseerin moninaisissa tehtävissä 10, 20 tai jopa 30 vuoden päästä. Kaikkein vaativimmat tilanteet ja tehtävät eivät välttämättä tule vastaan heti uran alkuvaiheilla. Nähtäväksi jää, millaisia vaatimuksia epävakaa maailmantilanne vauhdikkaasti etenevine muutoksineen tulee asettamaan upseereille tulevaisudessa. Monimutkaisessa maailmassa tarvitaan monenlaisia osaajia, ja upseerivalinnoissakin on syytä huomioida, ettei kaikkien upseereiden tarvitse, eikä tulekaan, olla samasta muotista. Puhuttaessa menestymisestä upseerina on muistettava, että kuten kaikkien muidenkin puolustuksen

¹ Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16, 14-22.

² McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.



osatekijöiden, myös ihmisten lopullinen suorituskky ulosmitataan vasta poikkeusoloissa.

Muun muassa yllämainittujen tekijöiden takia soveltuvuusarvioinnin osuvuuden, eli validiteetin, tutkiminen on haastava tehtävä. Se on kuitenkin tärkeä osa hyvää henkilöarviointikäytäntöä³, sillä arvioinnin tulee perustua tietoon, ei arvauksiin. Validiteettitutkimuksissa soveltuvuusarvioinnin tuloksia tarkastellaan suhteessa siihen, miten henkilöt suoriutuvat niistä työtehtävistä, joita varten arviointi on tehty. Tutkimusten onnistumisen kannalta kriittistä on se, onnistuvatko tutkijat valitsemaan tehtävässä menestymisen kannalta relevantit suoriutumiskriteerit. Merkittävä rajoite validiteettitutkimuksissa on se, että tutkittava joukko on valikoitunut: vain työhön tai koulutukseen valittuja henkilöitä voidaan tutkia. Tämä rajoittaa vaihtelua tutkittavissa muuttujissa.

Tässä katsauksessa tarkasteltava validiteettitutkimus⁴ alkoi vuonna 2021 Maavoimien 108. ja Merivoimien 91. kadettikurssin valintakokeista. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Maavoimien opintosuunnan ja Merivoimien rannikkojoukko-opintosuunnan vapaaehtoiset kadetit (n=107). Tutkimuksen pääkysymys on, onko kadettikurssille valintavaiheessa tehty soveltuvuusarviointi yhteydessä kurssimenestykseen ja kurssilla havaittuun johtamiskäyttäytymiseen.

Tutkimuskysymykseen vastaaminen on kurssimenestyksen osalta melko suoraviivaista, mutta miten niinkin monisäikeinen ilmiö kuin johtamiskäyttäytyminen voidaan saada mitattavaan muotoon? Kadettikurssilla harjoitellaan toki johtamista käytännössä, mutta sellaisia harjoituksia, joissa jokainen kadetti vuorollaan toimii johtajana, ja joista on mahdollista saada vertailukelpoista tietoa, on rajallisesti. Sopiva tilaisuus tutkia johtamista löytyi lopulta Kainuun korvesta.

Johtamisnäyttöjä Vuosangan viimassa

Maanpuoluskorkeakoulun jokavuotinen ampumarjoitus Vuosangassa on kadettien toimintakykyä ja osaamista monin tavoin testaava koulutustapahtuma. Kolmiviikkoinen haastavissa talviolosuhteissa toteutettava harjoitus tarjosi oivan näyttämön johtamiskäyttäytymisen tutkimiselle. Tammikuussa 2023 toteutetussa harjoituksessa tutkimuksen kohderyhmänä olevat toisen vuosikurssin kadetit suunnittelivat ja johtivat ryhmän taisteluammuntoja, joihin ensimmäisen vuoden kadetit osallistuivat ampuvana joukkona ja toimihenkilötehtävissä.

Taisteluammunnan johtaminen on vaativa kokonaisuus, jossa kadettien tulee kyetä suunnittelemaan ja toimeenpanemaan monipuolinen, sopivan haastava ja samalla turvallinen koulutustapahtuma. Taisteluammunnan johtamisessa vaaditaan useita upseerin ydinkompetensseja: suunnittelua, toimeenpano- ja järjestelykykyä, kouluttamistaitoa, ryhmätyöskentelyä ja toimintakyvyn säilyttämistä paineen alla. Vaikka taisteluammunnan johtaminen on vain yksi tehtävätyyppi, eikä siten kerro kaikkea kadetin johtamiskyvystä, nähtiin tämä relevanttina suoriutumiskriteerinä, johon soveltuvuusarviointia voitaisiin verrata.

360-asteen kompetenssarviointi

Millä tavoin kunkin kadetin suoriutumisesta taisteluammunnan johtajana voisi saada luotettavaa tietoa? Yksi käytetyimmistä menetelmistä johtamisen arvioinnissa on 360-asteen palaute. Nimensä mukaisesti 360-asteen palautteen ideana on saada mahdollisimman monipuolinen kuva johtajan toiminnasta keräämällä arvioiteja eri näkökulmista asiaa tarkastelevilta henkilöiltä. Tyypillisesti 360-asteen palautetta pyydetään johtajan esihenkilöiltä, alaisilta ja vertaisilta. Itsearviointi liitetään osaksi kokonaisuutta.⁵

Taisteluammunta tehtävätyyppinä mahdollistaa mainiosti 360-asteen arviointien keräämisen, sillä ammunnan suunnittelu ja toteutus vaatii tiivistä ryhmätyöskentelyä. Tutkimuksen suunnittelussa päädyttiinkin siihen, että johtamiskompetenssien arvioinnin tekisivät taisteluammunnan johtaja itse, tämän alaisina toimihenkilötehtävissä toimivat ensimmäisen ja toisen vuoden kadetit sekä ammunnan valvojana toimiva kouluttaja. 360-asteen palautteesta poiketen arviointi tehtiin kuitenkin vain tutkimusta varten, eli arvioitavat kadetit eivät saaneet tuloksia itselleen.

Vuosangassa kukin toisen vuosikurssin kadetti johtaa vähintään yhden taisteluammunnan joko valoisalla tai pimeällä. 360-asteen kompetenssarviointi tehtiin pääsääntöisesti kunkin kadetin ensimmäisen johtamissuorituksen jälkeen. Tiedonkeruuta koordinoimaan rekrytoidut ammunnan valvojat ohjeistettiin jakamaan vastaajille tutkimuslomakkeet mahdollisimman pian ammunnan kovapanosvaiheen jälkeen. Arviointi tehtiin vastaamalla kyselylomakkeella kahteentoista johtamiskompetensseja ja viiteen negatiivista johtamiskäyttäytymistä mittaavaan kysymykseen viisiportaisella Likert-asteikolla. Lisäksi alaiset ja kouluttaja vastasivat kahteen henkilö- ja tehtäväsuuntautunutta johtamista koskevaan kysymykseen⁶. Kysymykset taustoitteen on kuvattu seuraavissa kappaleissa.

Johtamiskompetenssit

Taulukossa 1 on lueteltu 360-arviointiin tehtäväanalyysin pohjalta valitut kompetenssit ja niitä mittaavat kyselyväittämät. Kyselyväittämät valittiin yhtä poikkeusta lukuunottamatta Toimintakyösoaston erikoistutkija Kai Nymanin kehittämästä 360-asteen kompetenssarviointikyselystä, jonka kohderyhmänä ovat yleisesikuntaupseerit⁷. Eri kohderyhmästä huolimatta valittujen kyselyväittämien nähtiin olevan sen verran yleistasoisia, että ne soveltuivat myös taisteluammunnan johtajan arviointiin.

³ Standards for educational and psychological testing (2014). American Educational Research Association, the American Psychological Association and the National Council on Measurement in Education, Washington.

⁴ Upseerivalintojen seurantalutkimus, 20.3.PE

⁵ Craig, S. B. & Hannum, K. (2006). Research Update: 360-Degree Performance Assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 117-122.

⁶ Johtamissuuntauksia koskevat itsearviointit kerättiin toisen tiedonkeruutapahtuman yhteydessä lokakuussa 2022.

⁷ Nyman, K. (2018). Johdon kompetenssarviointimenetelmän kehittämisen. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen loppuraportti. PVAH-asiakirjatunnus: AO7826.



Johtamiskompetenssi	Valittu kyselyväittämä
Suunnittelu	Huolehtii toimintaa ohjaavien suunnitelmien laatisesta.
Olellaisen hahmottaminen	Ymmärtää tilanteen nopeasti.
Päätöksenteko	Tekee päätökset tarvittaessa nopeasti.
Organisointi	Pitää toiminnan hallinnassa, vaikka on monta asiaa tekeillä samaan aikaan.
Tavoitteellisuus	Asettaa selkeitä tavoitteita.
Vastuullisuus	Työskentelee vastuuntuntoisesti.
Luottamus	Luottaa alaistensa osaamiseen.
Kannustaminen ja motivointi	On asioihin positiivisesti suhtautuva ja innostava johtaja.
Kommunikointi	Jakaa tietoa avoimesti ja aktiivisesti.
Yhteistyön rakentaminen	Kannustaa ihmisiä tekemään yhteistyötä.
Vakuuttavuus	Esiintyy luontevasti ja vakuuttavasti joukon edessä.
Paineensieto	Pysyy rauhallisena paineen alla.

Taulukko 1. 360-arvioinnissa tutkitut johtamiskompetenssit ja niitä mittaavat kyselyväittämät.

Tehtävä- ja henkilösuuntautunut johtaminen

Erilaiset johtamistavat ja niiden keskinäinen paremmuus on ollut tutkijoita kiinnostava aihe vuosikautia. Tutkimusnäytön valossa johtamistyylit vaikuttavat jakautuvan kahteen pääkategoriaan: tehtävä- ja henkilösuuntautuneeseen johtamiseen. Tehtäväsuuntautuneen johtamisen voi tunnistaa esimerkiksi sellaisesta toiminnasta, joka auttaa ryhmää tehtävien vaatimusten ymmärtämisessä, erilaisten menettelytapojen käytössä ja tiedon hankkimisessa. Henkilösuuntautuneelle johtamiselle tyypillistä taas on sellainen toiminta, jossa pyritään aikaansaamaan tehokkaalle ryhmätyöskentelellylle otolliset olosuhteet muun muassa edistämällä ryhmän välistä vuorovaikutusta.⁸ Tehtävä- ja henkilösuuntautuneen johtamisen ero ei siis suinkaan ole tavoitteellisuudessa, sillä molemmissa pyrkimys on aikaansaada tuloksia, mutta lähestymistapa ja keinot ovat erilaiset. Burken ja kumppaneiden (2006) sekä Ceri-Boomsin, Curşeu ja Oerlemansin (2017)⁹ meta-analyseissä niin tehtävä- kuin henkilösuuntautuneella johtamisella oli keskimäärin saman suuruiset positiiviset yhteydet tiimin suoriutumiseen.

Tässä tutkimuksessa vastaajia pyydettiin harjoituksen aikaisten havaintojensa perusteella arvioimaan taisteluumuntojen johtajana toimivan kadetin kykyä suoriutua ihmisten ja tehtävien johtamisesta (kuva 2). Vastaukset näihin kysymyksiin toimivat johtamisen yleistason mittareina ja antavat kiinnostavaa vertailutietoa suhteessa soveltuvuusarviointiin. Kummankin johtamistavan taustalla olevia valmiuksia arvioidaan valintavaiheessa.

⁸ Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.

⁹ Ceri-Booms, M., Curşeu, P.L., & Oerlemans, L.A.G (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27, 178-192.

¹⁰ Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.

1. Ihmisten johtamiseen liittyy erilaisiin ihmisten johtamistilanteisiin sopeutuminen ja joustavuus toimia niissä yksilöiden erilaisuuden huomioivalla tavalla. Tilanteet voivat liittyä mm. motivointiin, tuen antamiseen, kuuntelemiseen, yhteistyön kehittämiseen tai yhteistyöongelmien selvittämiseen.

Harjoituksen aikaisten havaintojesi perusteella, kuinka varma olet arvioitavan kyvystä suoriutua hyvin erilaisissa ihmisten johtamiseen liittyvissä asioissa? Merkitse janalle rasti ja sitä vastaava prosenttiosuus (ks. esimerkki sivun alalaidassa).

0 % _____ 100%

En ollenkaan varma

Täysin varma

2. Tehtäväsuuntautuneeseen johtamiseen liittyy mm. toiminnan aikaansaaminen, päätösten tekeminen, toiminnan suunnittelu ja organisointi, joustavuus toimia uusissa tai muuttuneissa tilanteissa, toiminnan kehittäminen, jne.

Harjoituksen aikaisten havaintojesi perusteella, kuinka varma olet arvioitavan kyvystä suoriutua hyvin erilaisissa tehtävien johtamiseen liittyvissä asioissa? Merkitse janalle rasti ja sitä vastaava prosenttiosuus (ks. esimerkki sivun alalaidassa).

0 % _____ 100%

En ollenkaan varma

Täysin varma

Kuva 2. Tehtävä- ja henkilösuuntautunutta johtamista koskevat kysymykset.

Johtamisen pimeä puoli

Johtamistutkimuksessa on viime vuosina enenevässä määrin alettu kiinnittää huomiota siihen, että johtaminen voi olla myös epärakentavaa. Termiä negatiivinen (tai haitallinen) johtaminen voidaan käyttää silloin, kun johtaja vaikuttaa alaisiinsa pidemmän aikaa sellaisilla tavoilla, jotka nämä kokevat vihamielisinä tai jarruttavina ja torjuvina¹⁰. Kiinnostusta negatiiviseen johtamiseen motivoi tutkimusnäyttö sen yleisyydestä, kustannuksista organisaatioille ja vakavista haitoista yksilöille. Schynsin ja Schillingin (2013) meta-analyysissä negatiivinen johtaminen mm. lisäsi alaisten stressiä, heikensi hyvinvointia ja huononsi työsuorituksia. Ilmiötä on tutkittu jonkin verran myös sotilasalalla. Fossen ja kumppaneiden meta-analyysi (2019) osoitti, että niin aktiiviset kuin passiivisetkin negatiivisen johtamisen ilmentymät ovat yhteydessä alaisten heikompaan työsuoriutumiseen ja hyvinvointiin sotilasorganisaatioissa.¹¹

Negatiivisen johtamisen vakavista seurauksista johtuen olisi tärkeää, että riskiä tällaisen käyttäytymisen esiintymiselle organisaatioissa voitaisiin minimoida. Oikeanlaiset henkilövalinnat ovat tähän yksi keino. Kadettikoulun soveltuvuusarvioinnissa kartoitetaan myös sellaisia persoonallisuus- ja motivaatiotekijöitä, jotka voivat ennakoita epärakentavaa johtamista.

Tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään Ruotsin puolustusvoimissa kehitettyä negatiivisen johtamisen Destruo-L kyselyä.¹² Larssonin, Fors Brandebon ja Nilssonin (2012) tutkimuksessa negatiivinen johtaminen jakautui viiteen ulottuvuuteen, jotka on esitetty taulukossa 2. Näistä ulottuvuuksista kolme ensimmäistä ilmentävät negatiivisen johtamisen aktiivisempia, kaksi viimeistä taas passiivisempia muotoja. Destruo-L-kyselyssä kutakin ulottuvuutta arvioidaan neljällä väittämällä, joista valittiin tähän tutkimukseen sopivin.

¹¹ Fosse, T.H., Skogstad, A., Ståle, V.E., & Martinussen, M. (2019): Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 708-722.

¹² Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destruo-L Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 383-400.



Negatiivisen johtamisen ulottuvuus (Destrudo-L)	Valittu kyselyväittäjä
Ylimielisyys, epäreiluus	Käyttäytyy ylimielisesti.
Uhkausten ja rangaistusten käyttö, liialliset vaatimukset	Käyttää uhkauksia saadakseen tahtonsa läpi.
Itsekeskeisyys, epäaitous	Laittaa oman etunsa ryhmän edun edelle.
Passiivisuus, pelkuruus	Ei osoita olevansa aktiivisesti kiinnostunut.
Epävarmuus, epäselkeys, sekavuus	Toimii epävarmasti.

Taulukko 2. Destrudo-L-kyselyn mukaiset negatiivisen johtamisen ulottuvuudet ja kyselystä tämän tutkimuksen 360-arviointiin valitut väittämät.

Yhteenveto ja kiitokset

Vuosangasta saatiin monipuolista tietoa kadettien johtamiskäyttäytymisestä upseerin työtehtävien kannalta relevantissa ympäristössä. Tutkimuksen tulokset raportoidaan seuranta-tutkimuksen päättyessä vuonna 2024. Alustavat analyysit kuitenkin viittaavat siihen, että paremmat pisteet soveltuvuusarvioinnista saaneet kadetit suoriutuivat taisteluumunnan johtamisesta keskimäärin paremmin.

Tutkija haluaa kiittää Maanpuolustuskorkeakoulua kumppanuudesta tutkimuksessa, erityisesti kaikkia Vuosangan tiedonkeruun suunnittelussa ja toteutuksessa avustaneita henkilöitä. Erityiskiitos tutkimuksen suunnittelun eteen tehdystä työstä kuuluu psykologi Kai Nymanille, joka eläköityi vuoden alussa Toimintakykyosastolta erikoistutkijan virasta.

Lisätietoja

PsM, KTM, psykologi Anna af Schultén (p. 0299 800) on Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston tutkija.