

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUKSEN KEHIT-  
TÄMINEN PORIN PRIKAATIN PERUSYKSIKÖISSÄ**

Pro gradu -tutkimus

Yliluutnantti

Augusti Kankare

Sotatieteiden maisteri-

kurssi 4

Huoltolinja

Huhtikuu 2015

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4	Linja Huoltolinja
Tekijä Yliluutnantti Augusti Kankare	
Opinnäytetyön nimi <b>VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN PORIN PRIKAATIN PERUSYKSIKÖISSÄ</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 93 Liitesivuja 55
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämistä Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella. Tutkimus avaa koulutuksen teoriaa ja yleisiä vaatimuksia. Tavoitteena on selvittää Porin prikaatin perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisällön ja toteutuksen nykytilaa, eri haasteita ja niiden syitä sekä kehittämisvaihtoehtoja. Tutkimustuloksia selvitetään päätutkimusongelman kautta, joka on ”Miten varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta ja sen toteutusta voitaisiin kehittää Porin prikaatissa johtajakaudella?”</p> <p>Tutkimuksen teoriapohja rakentuu puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen yleisistä ohjeista, vaatimuksista ja normiasiakirjoista sekä keskeisimmistä syväjohtamisen ja johtamisen teorioista. Varusmiesjohtajien näkemyksiä ja mielipiteitä kartoitetaan loppukyselyiden kautta. Porin prikaatin palkatulle henkilöstölle suunnatun kyselyn kautta tutkitaan perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisällön ja toteutuksen nykytilaa sekä eri haasteita ja niiden syitä. Loppukyselyiden palautteiden ja kyselyiden tuloksia tarkastellaan ja verrataan tutkimuksen teoriapohjan ja johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistusten kautta aiempien tutkimusten tuloksiin. Aineisto on analysoitu systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, sisällönanalyysillä ja fenomenologialla. Näiden tekijöiden kautta ja tutkimusmenetelmien avulla esitetään koulutukselle kehittämisvaihtoehtoja.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että Porin prikaatin varusmiesjohtajien johtajakaudella tapahtuvaa johtaja- ja kouluttajakoulutusta ja sen toteutusta voitaisiin kehittää parantamalla aika- ja henkilöstöresursseja. Palkatun henkilöstön määrä ja aika eivät riitä kaikkeen vaadittavaan. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjan antamat perusteet ovat hyvät, mutta joukkoyksiköiltä ja -osastolta toivotaan koulutusta tarkentavaa ohjeistusta, yhteisiä linjauksia ja koulutusresurssien yhdistämistä. Koulutuksenseuranta- ja palautejärjestelmää tulisi uudistaa helpommaksi, esimerkiksi toteutettavaksi sähköisessä muodossa. Avoimeen ja sanalliseen palautteeseen ja sen laatuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Johtaja- ja koulutussuoritusten mekaaninen ”kirjaaminen” koetaan työlääksi ja osittain turhaksi.</p> <p>Varusmiesjohtajia tulee aktivoida sekä innostaa johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta ja johtajana kehittymisestä. Varusmiesjohtajille pitää antaa enemmän vastuuta. Jokaisen kouluttajan on saatava ymmärtämään oma osuutensa koulutettavan kehittymisessä.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Johtaminen, johtaja- ja kouluttajakoulutus, varusmieskoulutus, perusyksikkö, Porin prikaati	

# SISÄLLYS

1.	JOHDANTO .....	1
1.1.	Tutkimuksen taustaa ja sen tarpeellisuus .....	2
1.2.	Tutkimuksen rakenne .....	3
1.3.	Aikaisemmat tutkimukset .....	4
1.3.1.	Aikaisempien tutkimusten yhteenveto .....	9
2.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS - TUTKIMUSTRATEGIA .....	11
2.1.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....	11
2.2.	Tutkimuksen näkökulmat ja rajaukset sekä viitekehys .....	11
2.3.	Tutkimusmenetelmät ja -asetelma .....	14
2.4.	Tutkimuksen valmistelu .....	17
2.4.1.	Loppukyselyiden tulosten valmistelu .....	17
2.4.2.	Lomakehaastattelun valmistelu .....	18
2.5.	Aineistojen hankinta .....	21
2.5.1.	Varusmiesjohtajien loppukyselyt .....	21
2.5.2.	Palkatun henkilöstön lomakehaastattelu .....	22
2.6.	Aineistojen analysointi .....	23
2.6.1.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus .....	23
2.6.2.	Sisällönanalyysi .....	25
2.6.3.	Fenomenologia .....	27
3.	VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS .....	35
3.1.	Syväjohtaminen .....	35
3.2.	Johtajuus .....	38
3.3.	Pääsikunnan henkilöstöosaston ohjeistus johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmasta .....	39
3.3.1.	Johtaja- ja koulutusohjelman jaksottelu ja tavoitteet .....	40
3.3.2.	Johtajakansio ja opintokirja .....	43
3.3.3.	Palautejärjestelmä ja johtajana kehittyminen .....	44
3.3.4.	Johtaja- ja vuorovaikutusprofiili sekä tiimityöskentely .....	45
3.4.	Muiden normiasiakirjojen ohjeistus johtajakaudella .....	45
3.5.	Yhteenveto .....	46
4.	VARUSMIESJOHTAJIEN NÄKEMYKSET JA KOKEMUKSET .....	48
4.1.	Loppukyselyiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tulokset .....	48
4.2.	Yhteenveto .....	52
5.	PALKATUN HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET JA KOKEMUKSET .....	54
5.1.	Perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat .....	54
5.1.1.	Johtaja- ja kouluttajakoulutusta antavan henkilöstön koulutus .....	54
5.1.2.	Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistus .....	56

5.1.3.	Koulutuksen toteutuminen ja sen haasteet perusyksiköissä .....	58
5.2.	Joukkueenjohtajat .....	65
5.2.1.	Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistus .....	65
5.2.2.	Koulutuksen toteutuminen perusyksiköissä.....	67
5.3.	Esikunnan johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat .....	70
5.4.	Yhteenveto.....	72
6.	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	76
6.1.	Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjan kehittämisehdotukset.....	76
6.2.	Varusmiesjohtajien loppukyselyistä esille tulleet kehittämisehdotukset .....	76
6.3.	Palkatun henkilöstön kyselystä esille tulleet kehittämisehdotukset .....	77
6.4.	Johtopäätökset .....	81
7.	POHDINTA .....	82
7.1.	Käytetyt lähteet ja lähdekritiikki .....	82
7.2.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	83
7.3.	Jatkotutkimusaiheet .....	87
8.	LÄHTEET .....	89
9.	LIITTEET .....	1

## VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN PORIN PRIKAATIN PERUSYKSIKÖISSÄ

### 1. JOHDANTO

” — Mikäs täällä? Mitä minä näen? Nyt, nyt te olette vallan erehtyneet. Ai...jaaai poojaat, poojaat. Ei sotaa näin käydä... Eheei. Eheei. Ei tämmöisestä sodasta tule niin mitään. Menäänpäs mokoman suon yli, että heilahtaa. Siellä jo toiset ovat naapurin asemissa. Miehet nostelivat päätään. Kariluoto sen sijaan painoi sen yhä syvemmälle. Katkera häpeäntunne oli täysin halvannut hänet. Kaarna asteli hänen viereensä ja sanoi ystävällisellä äänellä: - Koiteetaanhan uudelleen, vänrikki. Kyllä se lähtee. Sitten kapteeni veti syvään henkeä. Hän astui eteenpäin tikkusuorana. Vain poskipäissä eli hienoinen värinä, kun hän astui kylkimyyrää niin kuin myrskyä vastaan kuljettaessa. Ääni särkyi kun hän huusi: - Hakkaa päälle pohjan poika!” (Linna 2009, 57–58.)

Onko Tuntemattoman sotilaan kapteeni Kaarna hyvä sotilasjohtaja, esimerkin näyttäjä vai mikä? Millainen on hyvä johtaja ja ennen kaikkea miten sellaiseksi päästään tai tullaan? ”Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kehitytään itsetuntemuksen ja jatkuvan kouluttautumisen kautta.” (Johtajan käsikirja 2012, 71.)

Jos hyväksi johtajaksi kehitytään itsetuntemuksen ja jatkuvan kouluttautumisen kautta, niin mihin nykyinen puolustusvoimien sotilaskoulutus ja johtajakoulutus perustuu? Miten koulutus toteutetaan, ollaanko siihen tyytyväisiä ja voiko koulutusta jotenkin kehittää? Voisivatko Puolustusvoimat ja yhteiskunta saada entistäkin parempia johtajia niin reserviin kuin yhteiskunnan palvelukseen?

Vuonna 2010 varusmiespalvelukseen astui 27 000 varusmiestä ja vuonna 2015 palvelukseen astuu noin 25 000 varusmiestä. (Pääesikunta muistio 21.3.2012, 1). Varusmieskoulutuksen kautta Puolustusvoimat kouluttaa vuosittain lähes 10 000 sotilasjohtajaa reserviin. Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma onkin vaikutuksiltaan yhteiskunnallisesti merkittävä kasvatusjärjestelmä. (Nissinen 2000, 50.)

Puolustusvoimien varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus on ohjeistettu Pääesikunnan henkilöstöosaston toimesta, joka vastaa sen sisällöstä ja kehittämisestä. Ohjeistuksessa on määritelty palvelusajan koulutusjaksoille erilaisia johtajana ja kouluttajana kehittymistä tukevia opintojaksoja (HF1539 VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS 2009, 1). Varusmiehen kasvaminen johtajana ja kouluttajana alkaa viimeistään aliupseerikursilla. Aliupseerikurssilla ja reserviupseerikurssilla hankitaan johtamisen ja kouluttamisen perusteet, minkä jälkeen harjaantuminen vielä jatkuu perusyksiköissä johtajakaudella vajaan puolen vuoden ajan aina kotiutumiseen saakka. Kotiutumisen jälkeen kehittäminen johtajana ja mahdollisesti kouluttajana jatkuu omatoimisesti varusmiespalveluksesta hankittujen valmiuksien kautta siviiliopintojen ja -tehtävien parissa. Puolustusvoimissa harjaantuminen tapahtuu mahdollisten reservin kertausharjoitusten yhteydessä. Tavoitteena on tuottaa päteviä johtajia ja kouluttajia, jotka kykenevät johtamaan sekä kouluttamaan omaa joukkoaan.

Johtaja- ja koulutusohjelman pääpaino on selvästi perusyksiköissä tapahtuvalla johtajakaudella. Johtajakaudella tapahtuva johtaja- ja kouluttajakoulutus on enimmäkseen perusyksiköiden vastuulla. Perusyksiköitä on hyvin monenlaisia erilaisissa toimintaympäristöissä ja niiden organisaatiokulttuurit ja -rakenteet eroavat toisistaan. Myös perusyksikön eri velvoitteet ja tehtävät muokkaavat koulutusta. Perusyksikön vastuu johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta on suuri, ja eri esikuntien omat ohjeistukset saattavat poiketa toisistaan.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa ja sen tarpeellisuus

Tutkimusaihe on tutkijan oppilaitoksen ja hänen ainelaitoksensa, eli Maanpuolustuskorkeakoulun ja Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksen professorin esittämä tutkimusaihe (Kalliomaa, 2013). Tutkija kokee aiheen kandidaattivaiheen työkokemuksen perusteella mielenkiintoiseksi, vaikka tutkimusaihe ei ole tutkijan itsensä laatima. Tutkimusaihe on jo ennen tutkijan omaa aihevalintaa tai varsinaista tutkimustyön aloittamista mietitty pro gradu-tasoisiksi aiheiksi. Täten tutkimusaihe on tiedeyhteisön kriteereiden, ennakkovalintojen ja varsinaisen aihevalintaehdotuksen perusteella katsottu tarpeelliseksi toteuttaa. Tutkimus on tar-

peellinen ja hyödyllinen, sillä useimmat aikaisemmat tutkimukset ovat jo vuosia vanhoja, eikä tämän päivän tietoa ole saatavilla tutkimuksen muodossa. Lisäksi erityisesti Porin prikaatissa tapahtuvaa johtaja- ja kouluttajakoulutusta ei ole aikaisemmin merkittävästi tutkittu. Alkujohdatuksessa ilmenneiden tekijöiden pohjalta on aina ajankohtaista ja tarpeellista tutkia koulutuksen toteutuksen nykytilaa, haasteita ja kehittämisvaihtoehtoja. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää johtaja- ja kouluttajakoulutusta ja täten tuottaa reserviin ja yhteiskunnan palveluksiin parempia johtajia ja kouluttajia.

Tutkija on ennen sotatieteiden maisteriopintoja työskennellyt kandidaattivaiheen, eli neljä vuotta Porin prikaatissa. Tutkija tuntee prikaatin keskeiset toimintatavat ja -kulttuurin. Toimintaympäristö ja -kulttuuri sekä yhteistyöhenkilöt ovat tutummat kuin vieraammassa joukko-osastossa. Tämän vuoksi tutkimuksen käytännönasioiden järjestelyt olivat sujuvia tutussa toimintaympäristössä. Tutkijalla on aikaisemman nelivuotisen kandidaattivaiheen työelämäjakson perusteella kokemuspohjaa tutkimuksen aiheesta. Tutkija on toiminut perusyksikössä eri varusmiesjoukkueiden johtajana ja linjanjohtajana sekä ollut ulkomaanoperaatiossa, jossa hänellä on ollut alaisia. Näiden kokemusten kautta tutkijalla on henkilökohtaista osaamista, kokemusta ja näkemystä perusyksikkötasolta varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Lisäksi tutkijalla on omasta aiemmasta varusmiesjohtajakoulutuksestaan ja sotatieteiden kandidaatin opinnoistaan johtuen kokemusta ja tietämystä tutkimuksen aiheesta.

## 1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, neljästä luvusta ja kehittämissuhteuksista sekä pohdinnasta. Tutkimuksen luvut täydentävät toisiaan edeten teorian kautta ihmisten käytännön näkemyksiin ja kokemuksiin. Näiden perusteella tutkija on muodostanut tutkimuksen johtopäätökset, eli kehittämissuhteukset ja pohdinnat. Johdannon tarkoituksena on johdatella lukija aiheeseen tutkimuksen taustan ja aikaisempien tutkimusten kautta. Aikaisempien tutkimusten avulla on kartoitettu perusteita koko tutkimukselle ja erityisesti sen ensimmäiselle luvulle.

Toinen luku käsittelee tutkimuksen lähtökohtia ja sen valmistelua sekä toteutusta. Luvussa esitellään tavoitteet ja tutkimusongelmat, määritellään näkökulmia ja rajoituksia sekä esitellään viittekehys ja käytettävät tutkimus- ja analysointimenetelmät. Toteutuksen kautta on määritetty perusteet kolmanteen lukuun, jossa esitellään teoreettinen tausta. Kolmannessa luvussa esitellään varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen yleisiä vaatimuksia puolustusvoi-

missa. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan keskeisiä asioita puolustusvoimien käyttämästä johtajamallista, syväjohtamisesta ja tarkastellaan yleisesti johtajuutta. Toteutus ja teoreettinen tausta -luvut ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, sillä niistä koostuvat tämän tutkimuksen teoriapohja. Teorian kautta luodaan perusteet ja yhteys empiiriselle osuudelle, eli ihmisten näkemyksille ja kokemuksille.

Neljännessä luvussa selvitetään varusmiespalveluksen loppukyselyiden avulla varusmiesjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Varusmiesten näkemysten ja kokemusten tuloksien vertailu viimeisten saapumiserien välillä luo eri näkökulmaa palkatun henkilöstön näkemyksiin ja kokemuksiin. Viidennessä luvussa tarkastellaan kyselyiden kautta palkatun henkilöstön näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta sekä selvitetään koulutuksen eri haasteita ja niiden syitä sekä mahdollisia kehittämisehdotuksia. Luvussa kuusi on kehittämisehdotuksia, eli siinä kootaan varusmiesjohtajien ja palkatun henkilöstön näkemysten, kokemusten ja mielipiteiden kautta tutkimuksen johtopäätökset. Kehittämisehdotuksissa kartoitetaan varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutukselle käyttökelpoisia ajatuksia koulutuksen edelleen kehittämiseksi. Lopuksi pohdinnassa tarkastellaan tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta ja käytettävyyttä sekä esitetään tutkimuksessa ilmenneitä jatkotutkimusaiheita.

### 1.3. Aikaisemmat tutkimukset

Puolustusvoimien varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusta on tutkittu aikaisemmin paljon ja monista eri näkökulmista. Tutkimuksia on tehty niin puolustusvoimissa kuin siviilioppilaitoksissakin. Aihepiirin ymmärtämisen kannalta on hyödyllistä tutustua kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, jotka koskettavat tutkimuksen aihepiiriä. Perehtyminen aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen osoittaa, mitä aiheesta jo ennestään tiedetään. Tässä tutkimuksessa aikaisemmat tutkimukset johdattelevat lukijan ”sisään” aiheeseen. Seuraavaksi esiteltävien tutkimusten kautta lukija saa yleiskuvan aiheesta ja mitä siitä on kirjoitettu. Aikaisempien tutkimusten ja niiden tulosten kautta voidaan lukijalle muodostaa alustavia ennakoarveluja sekä oletuksia aiheesta. Näiden tuloksia verrataan tämän tutkimuksen tuloksiin. (Hirsjärvi & kumpp. 1986, 14–15, 35; Metsämuuronen 2006, 23, 25–26). Seuraavaksi esitellään keskeisimpiä tutkimuksia aikajärjestyksessä vanhimmasta viimeisimpään. Alaluvun lopussa tutkimuksista tehdään yhteenveto.



Mikko Lehmus on vuonna 1998 kadettitutkielmassaan tutkinut Rajavartiolaitoksen varusmiesten johtajakoulutusta. Hänen päämääränä on ollut selvittää kokemuksellisen oppimisen käytökelpoisuutta Rajavartiolaitoksen johtajakoulutuksessa. Tutkimusmenetelmänä Lehmus käyttää avointa strukturoitua kyselyä. Tutkimusmetodina käytetään fenomenografista lähestymistapaa (Lehmus 1998, 2–3). Tutkimuksessa todetaan, että Rajavartiolaitoksessa ei suoranaisesti sovelleta koulutuksessa käytäntöön kokemuksellisen oppimisen mallia, mutta kouluttajat käyttävät siitä osia hyväkseen (Lehmus 1998, 44–45).

Jukka-Pekka Kiiskinen on vuonna 1999 kadettitutkielmassaan tutkinut varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteuttamista Satakunnan lennostossa. Tutkimus on asiakirjatutkimus, jota on täydennetty kyselyillä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten varusmiesjohtajien koulutusjärjestelmän uudistus on toteutunut eri koulutushaaroissa Satakunnan lennostossa (Kiiskinen 1999, 2). Kiiskinen on selvittänyt, että tutkimuksen aikana johtajakoulutus on otettu kiireellä käyttöön, kouluttajat ovat olleet pääsääntöisesti tietämättömiä koko koulutuksesta sekä koulutus toteutuu vain joiltakin osin (Kiiskinen 1999, 14–15).

Kai Ruokojärvi on vuonna 2000 Vesa Nissisen toimittamassa kirjassa ”Uuteen johtajakoulutukseen” esitellyt upseerikokelaille tehdyn kyselytutkimuksen johtajakauden kokemuksista. Raportissa esitellään upseerikokelaiden kokemuksia heidän omalta johtajakaudeltaan ja uuden johtajakoulutusjärjestelmän toimivuudesta eri perusyksiköissä. (Nissinen 2000, 41–54.)

Jarkko Miettinen on vuonna 2001 esipuseerikurssin tutkimuksessaan tutkinut Merivoimien aluksilla palvelevien varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusta. Päättökäytännönä on käytetty teoreettista asiakirjatutkimusta, jota on täydennetty asiantuntijahaastattelulla sekä tutkijan omilla työelämän havainnoilla. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, toteutuuko Merivoimien taistelualuksilla tapahtuva johtaja- ja kouluttajakoulutus käskettyjen normiasiakirjojen mukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa on selvitetty mahdollisia koulutuksen toteuttamisen ongelmia (Miettinen 2001, 2–4). Tutkimuksessa todettiin, että koulutuksessa ei päästy pysyväisasiakirjan vaatimiin tavoitteisiin. Syyksi mainittiin muun muassa ajanpuute, varusmiesten vähäisyys, muut tehtävät ja koulutusohjelman soveltamattomuus. Lisäksi mainittiin johtajakoulutusohjelman tuntemattomuus ja sen koulutuksen puute kouluttajien keskuudessa. (Miettinen 2001, 25–26.)

Jukka Honkanen on vuonna 2002 yleisesipuseerikurssin diplomityössään tutkinut Israelin armeijan johtajakoulusta ja miten sitä voidaan soveltaa tai hyödyntää Suomen puolustusvoimien johtajakoulutuksessa.

mien johtajakoulutuksessa. Tutkimusmenetelminä on käytetty sekä hermeneuttista, että fenomenografista menetelmää (Honkanen 2002, 3–6). Honkanen on alan kirjallisuuden, artikkeleiden, aikaisempien tutkimusten ja haastatteluiden avulla selvittänyt muun muassa, että Suomen ja Israelin yhteiskuntien kehitys on ollut samansuuntaista ja hyvän johtajan tunnusmerkit ovat kummassakin maassa yleismaailmallisesti samoja. Tutkimuksessa todettiin, että Suomessa on käytettävä enemmän psykologisia ja kasvatustieteellisiä osaajia ja johtajille on korostettava ylemmän johtoportaan tuntemista. Lisäksi tulisi lisätä kouluttajien määrää ja johtajakoulutusta tulisi olla niin koulutettaville kuin kouluttajillekin. (Honkanen 2002, 99, 101–102, 104.)

Janne Mäkitalo ja Minna Syrjänen ovat toimittaneet vuonna 2003 teoksen: ”Johtajakoulutusohjelma ja sen työkalut”. Teoksessa on esitelty opistoupseerien jatkokurssi 3 ryhmätöiden tuloksia, joissa oppilaat ovat pohtineet johtaja- ja kouluttajakoulutusta sekä esittäneet siihen kehittämisehdotuksia (Mäkitalo & Syrjänen 2003, 9–29).

Vesa Nissinen on vuonna 2003 toimittamassaan kirjassa: ”Kehittyvä varusmieskoulutus” esitellyt Pohjoisella maanpuolustusalueella tehtyjä tutkimuksia. Neljän eri saapumiserän joukkokoulutuskauden lopussa järjestetyissä taistelu- ja ampumarjoituksissa oli selvitetty varusmiesten ja palkatun henkilöstön kokemuksia johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutumisesta. Kyselyiden tulosten merkittävimpinä havaintoina voidaan todeta, että varusmiehet odottivat palkatulta henkilöstöltä enemmän palautetta omista suorituksistaan. Erityisesti positiivisen palautteen vähäisyys oli huomattavaa ja kausipalautteet olivat heikkotasoisia. Palkatun henkilöstön jatkokoulutukselle oli selvää tarvetta. Koulutettavat eivät myöskään tunteneet riittävästi koulutuksen sisältöä ja kokonaisuutta. (Nissinen 2003, 63–73.)

Vesa Nissisen vuoden 2003 teoksessa ”Kehittyvä varusmieskoulutus” esitellään myös tutkija Olli Harrisen tutkimus, jossa raportoidaan ja arvioidaan johtajakoulutuksen nykytilaa varusmiesten loppupalautekyselyiden perusteella. Tutkimuksen ja kyselyn aineistot koostuvat heinäkuun 2002 – heinäkuun 2003 välisenä aikana palvelleiden varusmiesjohtajien mielipiteistä. Raportissa ei analysoida saatuja tuloksia perusteellisesti, vaan lähinnä esitellään vastausjakaumat. Vastausjakaumia tarkastellessa voidaan todeta, että pääosin palaute johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta on ollut positiivista. Merkittävimpiä kehityskohteita ovat toimintasuunnitelman laatiminen, kirjallisen palautteen lisääminen, oman aktiivisuuden lisääminen palautteen keräämisen suhteen ja itsearvioinnin lisääminen sekä tiimityöskentelyyn osallistuminen. (Nissinen 2003, 76–87.)

Pertti Trontti on vuonna 2004 kadettitutkielmassaan tutkinut varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutumista alusyksikössä. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää mahdollisia ongelmia ja parannusesityksiä Merivoimien alusten varusmiesten johtamis- ja kouluttamiskoulutuksessa. Tutkimusmenetelminä on käytetty kirjallisuuskatsausta ja kyselyitä, joita on täydennetty haastatteluilla (Trontti 2004, 3–4). Tutkimuksessa todettiin, että alusympäristöt ovat ainutlaatuisia koulutusympäristöjä verrattuna muihin johtajakoulutuksen ympäristöihin. Koulutustaso osoittautui hyväksi ja koulutettavat olivat pääosin tyytyväisiä, vaikka koulutus ei toteutunutkaan täysin ohjeistuksien mukaan. Ongelmaksi osoittautuivat erikokoiset osastot ja eri koulutusohjeistuksien valvonnan ja yhtenäistämisen puutteet. (Trontti 2004, 58–59.)

Marcus Nyberg on vuonna 2005 Teknillisen korkeakoulun diplomityössään tutkinut varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kehittämistarpeita. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, minkälaista henkilöjohtamista suomalaisessa yhteiskunnassa peräänkuulutetaan ja miten varusmiesaikainen johtajakoulutus vastaa näihin tarpeisiin. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä henkilö- ja ryhmähaastatteluista (Nyberg 2005, 7). Varusmiesjohtajakoulutuksella on yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja varusmiehet ovat sisäistäneet palautteen hyödyntämisen johtajana kehittymisessään. Varusmiehet eivät kuitenkaan kunnolla tunne koulutuksen hyväksilukemisen käytäntöjä. Lisäksi koulutuksen käytännön toteutuksessa on joukko-osastojen välillä eroja. (Nyberg 2005, 57–58.)

Kristian Virta on vuonna 2005 kandidaatin tutkielmassaan tutkinut varusmiesjohtajien johtajakoulutuksen kehittämistä Tykistöprikaatin aliupseerikursseilla. Tutkimuksessa tarkastellaan johtajakoulutuksen nykytilaa ja kahden joukkoyksikön aliupseerikurssin antaman johtajakoulutuksen mahdollisia eroavaisuuksia sekä miten eroavaisuudet vaikuttavat aliupseerioppilaiden johtamiskäyttäytymiseen (Virta 2005, 2). Kirjallisuuskatsauksen ja kyselyiden avulla Virta selvitti, että aliupseerikurssien päättymisen jälkeen henkilökohtainen johtajana kehittymisen ohjaaminen on jäänyt vähäiseksi. Virta esitti syyksi muun muassa palkatun henkilöstön valmiuksien puutteet. Lisäksi varusmiesjohtajien johtajasuorituksia sekä henkilökohtaista vuorovaikutusta kouluttajan ja varusmiehen välillä pitäisi lisätä. (Virta 2005, 24.)

Mari-Annika Vaarala ja Leena Ylevä ovat vuonna 2005 pro gradu -työssään tutkineet puolustusvoimien syväjohtajakoulutuksen saaneiden reserviläisjohtajien johtamisasennetta ja johtamiskoulutuksesta saatuja hyötyjä siviilielämässä. Tutkimus on toteutettu ennen vuotta 1998 sekä vuosina 1998–2000 johtajakoulutuksen saaneilla reservin 502 johtajalla. Reserviläisille

toteutettiin vuonna 2004 lomakehaastattelu kertausharjoitusten yhteydessä. Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena oli, että syväjohtamisen saaneilla varusmiesjohtajilla johtamisasenne oli heikointa. Lisäksi koulutusta ei kyetty hyödyntämään riittävästi siviilielämässä. Merkittävimpänä johtopäätöksenä oli, että puolustusvoimien tarjoama johtajakoulutus ei vaikuta varusmiesjohtajiin odotusten mukaisesti. Johtamisopit opitaan joka tapauksessa esimerkiksi työelämän esimiestehtävissä. Koulutuksen sisältöihin, opetustapoihin ja palkatun henkilöstön ohjeistamisiin on kiinnitettävä huomiota. (Vaarala & Ylevä 2005, 4–6, 60, 95–97.)

Mika Salonen on vuonna 2006 kandidaatin tutkielmassaan tutkinut johtajakoulutusohjelman toteutusta Reserviupseerikoulun reserviupseerikurssilla. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää miten johtajakoulutusohjelmaa sovelletaan Reserviupseerikoulun reserviupseerikurssilla. Tutkimus on kirjallisuuskatsaus, jonka lisäksi on käytetty kouluttajille kohdistettua kyselyä (Salonen 2006, 5–7). Salonen pääsi tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että reserviupseerikurssin johtajakoulutus on toteutettu johtajakoulutusohjelman hengessä. Koulutusohjelmaa sovelletaan yksiköittäin, mihin niin koulutettavat kuin kouluttajatkin ovat tyytyväisiä. (Salonen 2006, 37–38.)

Teemu Hokkanen on vuonna 2009 esiupseerikurssin tutkielmassaan tutkinut johtaja- ja kouluttajakoulutusta maavoimien reserviupseerikursseilla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten normiasiakirjaohjauksen mukaisen johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman suunnittelu ja toteutus toteutuu eri toimintaympäristöiden omaavissa Maavoimien reserviupseerikursseilla. Tutkimusmenetelminä käytetään teemoittelua ja sisällönanalyysiä, joita tuetaan vertailevalla tutkimusotteella sekä täydennetään haastatteluilla (Hokkanen 2009, 9–12). Tutkimuksessa todettiin, että johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutuminen Maavoimien reserviupseerikursseilla on mahdollista, mutta Puolustusvoimien normiasiakirjaohjausta ei kaikilta osin kuitenkaan noudateta reserviupseerikurssien koulutuksessa. Syitä tähän olivat muun muassa kurssien eri toteutusperiaatteet ja toimintaympäristöt sekä toimeenpantavan johtajakoulutuksen määrä. (Hokkanen 2009, 39–41.)

Pekka Rinne on vuonna 2011 kandidaatin tutkielmassaan tutkinut Salpausselän Ilmatorjuntapatteriston kouluttajien näkemyksiä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Tutkimuksen tavoitteena on ollut kartoittaa kolmen perusyksikön kouluttajien näkemyksiä ja asenteita varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Tutkimusmenetelmänä Rinne on käyttänyt sisällönanalyysiä ja haastatteluita, joita on täydennetty strukturoiduilla kyselyillä (Rinne 2011, 2–4). Tutkimuksessa on todettu, että palkatun henkilöstön ja eri ammattiryhmien välillä

on näkemuseroja varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Suurimpana tekijänä kielteiseen näkemykseen on tietämättömyys. Tutkimuksessa todettiin, että palkatun henkilöstön lisäkoulutukselle varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen osalta on tarvetta. (Rinne 2011, 26–27.)

Matias Salo on vuonna 2011 kandidaatin tutkielmassaan tutkinut varusmiesjohtajakoulutuksen vaikutuksia reserviläisten työelämään. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten lähimenneisyydessä reserviin siirtyneet varusmiesjohtajaksi koulutetut ovat kokeneet puolustusvoimien johtajakoulutuksen hyödynnettävyyden sekä sen vaikutuksen toimia työelämässä. Tutkimuksessa käytetään fenomenologista tutkimusotetta (Salo 2011, 1–2). Tutkimuksessa todettiin, että reserviläiset olivat kokeneet varusmiesjohtajakoulutuksella olleen vahvoja vaikutuksia työelämään. Positiivisina asioina mainittiin muun muassa johtajakoulutuksen asenteen sisäistämisen ja työelämässä vaadittujen valmiuksien vahvistumisen. Negatiivisina tekijöinä tuotiin esille muun muassa se, että muut työyhteisön jäsenet eivät omaa samanlaista tehokkuutta kuin tutkimukseen vastanneet. Varusmiesjohtajakoulutuksesta oli opittu ja sisäistetty nopea johtopäätöskyky, kyky käsitellä suuria asiakokonaisuuksia, käytännön johtaminen, suoruuus ja jäykkyys. Tutkimuksessa tuli ilmi myös, että syväjohtajakoulutuksen periaatteet olivat jääneet osittain epäselviksi. (Salo 2011, 24–28.)

Antti Vähäjäylkkä on vuonna 2011 kandidaatin tutkielmassaan tutkinut varusmiesjohtajien syväjohtamiskoulutuksen toteutumista Ilmasotakoulussa. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten pysyväisasiakirjan mukainen varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus on toteutunut. Tutkimusmenetelminä on käytetty sisällönanalyysiä ja kyselyjä (Vähäjäylkkä 2011, 2, 6–7). Tutkimustuloksissa päädyttiin siihen, että vaikka yleisesti syväjohtamisen tila on hyvällä tasolla, niin koulutusresursseja koulutuksen kehittämiseen ei ole riittävästi. Palkatun henkilöstön osaaminen on eritasoista ja perehtyneisyys varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on osittain puutteellista. Lisäksi yhteistyön lisäämistä eri yksiköiden välillä kaivattiin ja palkatun henkilöstön vastuita johtajakoulutukseen tulisi selkeyttää. (Vähäjäylkkä 2011, 35–36.)

### 1.3.1. Aikaisempien tutkimusten yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että valtaosassa aikaisempia tutkimuksia on käytetty tutkimusmenetelmänä asiakirjojen sisällönanalyysijä, kirjallisuuskatsauksia ja kyselyjä sekä haastatteluja. Näiden valintojen kautta voidaan myös tähän tutkimukseen valita sopivia tutkimusmene-

telmiä. Aikaisempien tutkimusten päähavaintoja olivat, että käytännön toteutuksessa on joukko-osastojen välillä eroja. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen taso on hyvää ja siihen ollaan pääosin tyytyväisiä, vaikka kaikkialla ei ole päästy pysyväisasiakirjan vaatimiin tavoitteisiin.

Palkatun henkilöstön eri ammattiryhmien välillä on näkemuseroja varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Kouluttajat ovat todenneet, että johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman sisältö on vierasta, palkatun henkilöstön osaaminen on eritasoista ja koulutuksen toteutuksessa on puutteita. Ongelmiksi mainittiin muun muassa ajanpuute, muut virkatehtävät ja koulutusosastojen kokojen vaihtelevuudet. Lisäksi koulutusohjelman soveltamattomuus ja resurssien riittämättömyys koulutuksen kehittämisessä mainittiin ongelmatekijöiksi. Myös yksiköiden välistä yhteistyötä kaivattiin ja palkatun henkilöstön vastuita pitäisi selkeyttää johtajakoulutuksessa.

Varusmiesjohtajat ovat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen myötä sisäistäneet palautteen hyödyntämisen johtajana kehittymisessään. Varusmiesjohtajakoulutuksesta oli opittu ja sisäistetty nopea johtopäätöskyky, kyky käsitellä suuria asiakokonaisuuksia, käytännön johtaminen ja suoruus. Kuitenkin syväjohtajakoulutuksen periaatteet ja koko johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuus olivat jääneet osittain epäselviksi. Varusmiesjohtajien johtajasuorituksia sekä kouluttajan ja varusmiehen välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta ja palautteen määrää sekä laatua pitäisi lisätä johtajakaudella.

## 2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS - TUTKIMUSTRATEGIA

### 2.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia Porin prikaatin varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisvaihtoehtoja. Tutkimus avaa varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen yleisiä vaatimuksia. Tutkimus selvittää Porin prikaatin perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisältöä ja toteutuksen nykytilaa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää koulutuksen haasteita ja niiden syitä. Lopputuotoksena tuotetaan varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukselle käyttökelpoisia kehittämisajatuksia koulutuksen kehittämiseksi. Tutkimuksen aihepiiriä ja tavoitteita tarkennetaan seuraavaksi esitettävien tutkimuskysymysten avulla. Tutkija on tehnyt ongelmanasettelut teoreettisten lähtökohtien pohjalta, joita ovat aikaisemmat tutkimukset ja tutkimusten teoriapohja. Tutkimuskysymysten avulla pyritään lisäämään teorian tietoa aiheesta ja ratkaisemaan tutkimuksen ongelmia sekä ratkaisujen avulla tuottamaan uutta tutkimustietoa. Uuden tutkimustiedon avulla parannetaan sekä tehostaan toimintaa. (Metsämuuronen 2006, 23; Syrjälä 1994, 134.)

Tutkimuksen päätutkimusongelmana on:

Miten varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta ja sen toteutusta voitaisiin kehittää Porin prikaatissa johtajakaudella?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- 1) Mihin puolustusvoimien varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus perustuu?
- 2) Miten Porin prikaatin varusmiesjohtajat ovat arvioineet saamansa johtajakauden aikaisen johtaja- ja kouluttajakoulutuksensa?
- 3) Miten johtaja- ja kouluttajakoulutus toteutuu Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella ja toteutuuko se normiasiakirjojen mukaisesti?
- 4) Mitä haasteita johtaja- ja kouluttajakoulutuksella on Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella?

### 2.2. Tutkimuksen näkökulmat ja rajaukset sekä viitekehys

Tutkimuksen päänäkökulmana on johtaminen ja sitä tukee sotilaspedagogiikka. Sotilaspedagogiikka toimii perusteena tutkittaessa varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämistä. Johtaminen toimii tutkimuksen päänäkökulmana haettaessa reserviin ja yhteis-

kunnan palveluksiin parempia johtajia ja esimiehiä, jotka sotilaspedagogiikan tukemana myös kouluttavat paremmin.

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus selvittää koko puolustusvoimien varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta ja sen kehittämistä. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytä kattavasti puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisältöön, vaan ainoastaan Pääesikunnan, Maavoimien esikunnan ja Porin prikaatin laatimiin keskeisimpiin normiasiakirjoihin sekä ohjeistuksiin. Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus on tarkemmin esitelty muun muassa lähdeluettelossakin mainituissa Vesa Nissisen kirjoittamissa tutkimuksissa ja kirjoissa.

Tutkimuksen kohteena on Porin prikaatissa toteutettu varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus. Prikaatin sisällä varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus rajataan koskemaan perusyksiköitä. Porin prikaatissa oli tutkimusta tehtäessä, eli keväällä 2014, kahdeksan varusmieskoulutusta antavaa perusyksikköä: 1. Pioneerikomppania, Panssarintorjuntakomppania, 1. Jääkärikomppania, 3. Jääkärikomppania, Kranaatinheitinkomppania, Esikuntakomppania, Viestikomppania sekä Huoltokomppania. Tutkija on valinnut tutkimuskohteeksi Porin prikaatin varusmiehet ja palkatun henkilöstön, koska tutkittavana kohteena on Porin prikaati ja tutkijalla on taustatuntemusta tästä kohteesta.

Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ajankohdan rajauksena on aliupseerien aliupseerikurssin yhtenäiskoulutuksen jälkeinen ja upseerikokelaiden reserviupseerikoulun jälkeinen perusyksikössä tapahtuva loppupalvelusaika, eli johtajakausi. Tutkittavaksi ajankohdaksi on valittu johtajakausi, koska johtaja- ja koulutusohjelman pääpaino on selvästi perusyksiköissä tapahtuvalla johtajakaudella. Aliupseerikoulun aikainen johtaja- ja kouluttajakoulutus on enemmän ohjattu normiasiakirjoilla ja koulutus on eri koulutusta pitävissä tahoissa yhtenäisempää. Johtajakausi on varusmiesjohtajille johtajana kehittämisessä tärkeintä aikaa, sillä johtajakaudella tapahtuu käytännön harjaantuminen ennen reserviin siirtymistä. Lisäksi johtajakausi toteutetaan useammalla taholla eri perusyksiköissä niiden toimintakulttuurien ja olosuhteiden ehdoilla.

Tutkimuksessa selvitetään varusmiesjohtajien ja palkatun henkilöstön näkemyksiä. Varusmiesjohtajien mielipiteiden osalta tutkimus rajataan koskemaan vain eri saapumiserien loppukyselyiden tuloksia varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Varusmiesjohtajien mielipide- ja näkemysaineisto on kerätty eri saapumiseriltä, jotta näkemyksistä saataisiin



kattavampi. Varusmiesjohtajien aineisto on kerätty kotiutuvien varusmiesjohtajien loppukyselyiden tuloksista. Tutkimalla useamman saapumiserän mielipiteitä selvitetään pidemmän aikavälin näkemyksiä, joista selviää mahdolliset muutokset tai eroavaisuudet. Useamman saapumiserän tuloksilla haetaan tutkimukseen kattavuutta, uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkija ei ole itse valinnut varusmiehiä, vaan tulokset ilmaisevat Porin prikaatin valittujen saapumiserien varusmiesjohtajien näkemyksiä.

Kysely rajataan koskemaan vain palkattua henkilöstöä ja heistä perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavia, kouluttajista joukkueenjohtajia sekä esikunnasta johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavia. Kysely on rajattu tehtävissä kyselyn suorittamisen aikana toimineisiin ja aiemmin toimineisiin henkilöihin. Aikaisemmin toimineiden henkilöiden osalta rajaus on tehty sotatieteiden maisterikurssi 4:llä oleviin Porin prikaatissa toimineisiin joukkueenjohtajiin ja perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaaviin.

Sotatieteiden maisterikurssilla olevat kohdehenkilöt ovat kyselyn suorittamisen aikana olleet neljä vuotta työelämässä ja vajaan vuoden suorittamassa sotatieteellisiä maisteriopintojaan. Maisteriopintojen aikana työelämävaiheen kokemukset ovat mahdollisesti ”kypsyneet” ja ”jalostuneet” tieteellisten opintojen sekä eri vertaisopiskelijoiden tuoman toimintaympäristö- ja kulttuurierojen ansiosta. Aikaisemmin tehtävissä toimineiden ja sotatieteiden maisterikursilaisten avulla saadaan tutkimuksen kyselylle kattavampi otanta. Maisterikursilaisten tutkijakoulutuksen ja aikaisempien kokemusten sekä näkemysten kautta saavutetaan tutkimuksen kannalta laadukasta vastausaineistoa.

Palkatun henkilöstön aineisto kerätään henkilöstöryhmittäin yhdessä osassa, koska henkilöt eivät vaihdu samalla nopeudella kuin varusmiesjohtajat. Perusyksiköiden varusmiesjohtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat on valittu kohdehenkilöiksi, koska heillä on todennäköisesti nykyisten tai aikaisempien tehtäviensä kautta perusyksiköstä paras näkemys johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistuksista, suunnittelusta ja nykytilasta. Kouluttajista on valittu kohdehenkilöiksi joukkueenjohtajat, koska heillä on nykyisten tai aikaisempien tehtäviensä kautta paras näkemys johtaja- ja kouluttajakoulutuksen käytännön toteuttamisesta suoraan koulutettavien, eli varusmiesjohtajien kanssa. Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien ja joukkueenjohtajien lisäksi Maavoimien esikunnan toivomuksesta kyselyä on laajennettu koskemaan myös Porin prikaatin esikunnan johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavia esikunnan näkemysten saamiseksi tutkimukseen.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehyksessä (kuva 1) on kuvattu tutkimuksen pääelementit. Tutkimus rakentuu varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ympärille, jolle tässä tutkimuksessa saadaan kehittämissuhteita. Tutkimustyön alussa on tutkittu mitä keskeisiä tutkimustuloksia on aikaisemmillä tutkimuksilla saatu. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen teoriaa tarkastellaan ylemmän portaalan määrittämien normiasiakirjojen ja ohjeistusten sekä syväjohtamisen mallin ja johtajuuden teorian kautta. Nykytilaa tarkastellaan palkatun henkilöstön ja varusmiesjohtajien kokemusten ja näkemysten kautta. Näiden elementtien keskinäisestä vaikutuksesta ja tulosten vertailulla ja niitä yhdistelemällä saadaan tutkimukselle tulokset eli kehittämissuhteet.

### 2.3. Tutkimusmenetelmät ja -asetelma

Tutkimus on luonteeltaan sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, mutta päämenetelmäsuuntauksena on käytetty kvalitatiivisia menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihmisen maailma ja ihminen itsessään. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin sil-

loin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkityksestä. Tässä tutkimuksessa yksityiskohtaiset tapahtumat ovat perusyksikössä toteutettavia varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksia. Tutkimuksen yksittäiset toimijat ovat koulutukset suunnittelijat, johtajat ja toteuttajat, jotka esiteltiin tutkimuksen rajauksissa. Laadullista tutkimusta suoritetaan, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai, joissa ei voida kontrolloida kaikkia tekijöitä. Lisäksi laadullista tutkimusta suoritetaan, jos halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus on tällainen tilanne, jota suunnitellaan ja toteutetaan usean tekijän toimesta. (Metsämuuronen 2006, 88; Syrjälä 1994, 10–13; Varto 1992, 23.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmien avulla perehdytään tutkittavaan ilmiöön sekä kartoitetaan koulutuksen haasteita ja mielipiteiden laadullisia havaintoja. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin selvitetään varusmiesjohtajien mielipiteitä ja näkemyksiä sekä palkatun henkilöstön näkemyksiä koulutuksen toteutumisen määrällisistä havainnoista. Kyselyn määrällinen aineisto analysoidaan tilastollisella kuvailulla ja tulkinnalla sekä sisällönanalyysillä. Laadullinen aineisto analysoidaan fenomenologialla. Määrällisen ja laadullisen aineiston tuloksia käsitellään rinnakkain ja yhdistelemällä. Varusmiesjohtajien näkemyksiä ja mielipiteitä kartoitetaan loppukyselyiden kautta, jotka analysoidaan tilastollisella kuvailulla ja tulkinnalla. Tuloksista kartoitetaan toisiaan tukevia tai erottelevia tuloksia. Koko tutkimustyö aloitetaan perehtymällä jo olemassa olevan tiedon kautta tutkimuksen taustoihin ja lähtökohtiin. Aluksi perehdytään aiheen aikaisempiin tutkimuksiin ja kartoitetaan tutkimuksen teoriapohjaa, minkä jälkeen määritetään tutkimuksen tutkimusstrategia. Tutkimusmenetelmät valitaan tutkimukselle asetetuille tavoitteille sopivaksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 129–130, 173; Hirsjärvi & kumpp. 1986, 14–15; Tuomi & Sarajärvi 2009, 123.)

Varusmiesjohtajien näkemyksillä kartoitetaan tutkimuksen kannalta oleellisia tekijöitä, joita voidaan ottaa huomioon palkatun henkilöstön kyselyssä. Palkatun henkilöstön kyselyn jälkeen tuloksia verrataan varusmiesjohtajien näkemyksiin, minkä jälkeen näitä tuloksia verrataan koulutuksen vaatimukseen ja ohjeistuksiin. Lopuksi muodostetaan johtopäätökset, jotka vastaavat tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Aikaisempien tutkimusten laajaa määrää hyödynnetään vertaamalla tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksien vastauksia ja tuloksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Näiden tulosten vertailulla pyritään löytämään tutkimusten tulosten yhtäläisyydet tai eroavaisuudet, joista voidaan tehdä pidemmän aikavälin johtopäätöksiä.



Kuvio 2. Tutkimuksen tutkimusasetelma.

Tutkimusasetelmassa (kuva 2) kuvataan, mitä tietoa tutkimus sisältää sekä miten ja miksi ne on kerätty. Tutkimusasetelmakuvassa on kuvattu tutkimuksen eri pääelementit sidottuina vaiheisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimusasetelmalla kerrotaan tutkimuksen kulku alusta loppuun ja kuvaus, kuinka tutkimus etenee sekä siinä kuvataan myös tutkimuksen järjestelyt, joilla kontrolloidaan vaihtelua (Metsämuuronen 2006, 43). Tutkimus alkaa aihepiirin aiempiin tutkimuksiin perehtymällä. Sen jälkeen edetään teoriataustaan ja sen kautta varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ympärille, mihin tässä tutkimuksessa haetaan kehittämissihtöuksia. Nykytilaa tarkastellaan palkatun henkilöstön ja varusmiesjohtajien näkemysten kautta. Näiden elementtien keskinäisistä vaikutuksista ja tulosten vertailuista sekä yhdistelemisestä saadaan tutkimukselle tulokset eli kehittämissihtötukset.

## 2.4. Tutkimuksen valmistelu

### 2.4.1. Loppukyselyiden tulosten valmistelu

Kaikilta varusmiehiltä kerätään palvelusajan loppupuolella ennen kotiutumista palaute varusmiespalveluksesta. Tätä palautetta kutsutaan loppukyselyksi. Kysely toteutetaan samanlaisena kaikissa joukko-osastoissa kaikille kotiutuville varusmiehille. Loppukyselyä käytetään varusmiesten koulutusjärjestelmän sekä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen analysointiin ja kehittämiseen. Loppukyselyn tuloksista pystytään arvioimaan koulutuksen toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista koulutettavien eli varusmiesten näkökulmasta. (Nissinen 2003, 55.)

Varusmiesjohtajien loppukyselyt ja niiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen osuudet on valittu, koska näiden kautta saadaan kustannustehokkaasti pidemmältä ajalta varusmiesjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkija ei voi vaikuttaa loppukyselyiden sisältöön, tuloksiin tai vastaajiin millään tavalla. Varusmiesten loppukysely järjestetään varusmiehiä koulutettavien perusyksiköiden toimesta aina saapumiserien päätteeksi. Kaikki kotiutuvat varusmiehet vastaavat loppukyselyyn, jolloin saadaan kattava otanta. Loppukyselyiden aineisto on jo olemassa, joten tutkijan ei tarvitse järjestää erillistä tutkimusta tai kyselyä. Vastaukset on Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimesta analysoitu ja valmisteltu tulkittavaan muotoon. Loppukyselyiden aineistoja ei ole tarkasteltu varusmiehiä kouluttavien perusyksiköiden tarkkuudella, vaan joukko-osaston tarkkuudella. Tällä tavoin loppukyselyiden aineisto ja tämä tutkimus saatiin pidettyä suojaustasoltaan julkisella tasolla.

Tutkimuksen alkuvaiheessa loppukyselyiden tulokset on saatu Porin prikaatin esikunnan koulutussektorilta (1.1.2015 koulutusosaston suunnittelusektori) tämän tutkimuksen käyttöön valmiissa graafisessa muodossa. Lopulliset aineistot on saatu Puolustusvoimien tutkimuslaitokselta valmiissa graafisessa muodossa. Tutkimuksessa käytetään kolmen viimeisimmän saapumiserän, eli 2/12, 1/13 ja 2/13 loppukyselyiden tuloksia. Varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen osuuksien tuloksia tarkasteltiin saapumiserien 2/12 ja 1/13 osalta ennen palkatulle henkilöstölle suunnattua kyselyä. Tarkastelulla löydettiin mahdollisia johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämis- tai tarkastelutekijöitä, joita voitiin ottaa esille palkatun henkilöstön kyselyssä ja sen valmistelussa. Tutkimuksen tuloksia verrattiin palkatulle henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksiin. Tulosten vertailulla löydettiin palkatun henkilöstön ja varusmiesjohtajien mahdollisia näkemysten eroavaisuuksia ja yhteneväi-

syyksiä. Lisäksi vertailulla löydettiin mahdollisia tekijöitä, joita tutkimuksen ja varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisessä tulee ottaa huomioon.

#### 2.4.2. Lomakehaastattelun valmistelu

Palkatun henkilöstön vastausten kautta tutkitaan Porin prikaatin perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisällön ja toteutuksen nykytilaa sekä haasteita ja niiden syitä. Tutkimuksessa tietystä valikoidusta palkatusta henkilöstöstä, eli perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta vastaavilta henkilöiltä ja joukkueenjohtajilta sekä esikunnan henkilöstöltä aineisto hankitaan lomakehaastattelulla. Lomakehaastattelusta käytetään tässä tutkimuksessa myös nimitystä kysely (Metsämuuronen 2006, 111). Lomakehaastattelu on haastattelu, mikä tapahtuu lomakkeen avulla. Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelulaji ja siinä kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on ennalta määriteltä. Lomakehaastattelussa kysytään vain tutkimuksen ongelmanasettelun ja tarkoituksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Lomakehaastattelun kysymykset ovat merkitykseltään kaikille saman vastaajaryhmän vastaajille samat. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 29; Hirsjärvi & Hurme 2000, 44–45; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Lomakehaastattelu on valittu, koska tämän menetelmän hyvänä puolena on se, että tutkija ei vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Kyselylomakkeella on myös mahdollista esittää runsaasti kysymyksiä ja tällä tavoin saada kattava ja perusteellinen tiedonsaanti aiheesta. Kaikki kysymykset esitetään vastaajille samassa muodossa ja tällä tavoin väärinymmärrysten määrä pienenee. Näin lisätään kyselylomakkeen luotettavuutta. Aineiston kerääminen on kustannustehokasta ja vastaaja voi itse valita vastausajankohdan ja paikan. Vastaaja voi rauhassa pohtia vastauksiaan ja mahdollisesti muuttaa niitä. (Valli 2001, 30–31.)

Ennen kyselyn valmistelua ja varsinaisen kyselylomakkeen tekoa tutkija perehtyi aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen sekä Puolustusvoimien ohjeistuksiin. Kysymysten perusajatuksena on havainnoida tutkittavaa kohdetta, eli palkatun henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä mahdollisimman objektiivisesti. Aikaisemmista tutkimuksista on havaittu ja hyödynnetty jo hyväksi todettuja ja tieteellisesti hyväksytyjä mittareita eli kyselyiden kysymyksiä. Aikaisemmat kyselyt ovat omissa tutkimuksissaan tieteellisesti todettu päteviksi ja niiden luotettavuus on tutkittu. Vaikka kulttuurillisia eroja ilmeneekin, niin aikaisemmin käytetyt kysymykset ovat vertailukelpoisia tämän tutkimuksen kysymysten kanssa. (Metsämuuronen 2006, 49–50.)

Tämän tutkimuksen kannalta erittäin merkittäviä ovat kysymykset, koska niiden avulla hankitaan tutkimuksen empiirinen aineisto. Koko kyselyprosessin ajan on otettu huomioon se, että mittarin ollessa huono tulee todennäköisesti huonoa tietoa ja jos mittari on hyvä, voi mahdollisesti saada luotettavaa tietoa. Kysymykset on laadittu tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Kyselyä laadittaessa on kiinnitetty huomiota seuraaviin asioihin. Kyselylomakkeen ulkoasun on oltava selkeä, miellyttävä ja houkutteleva. Kysymysten on oltava tarkkaan harkittuja ja aseteltuja, jotta kyselystä saadaan tavoiteltu tulos. Lisäksi kysymysten tulee olla helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, ettei kysymyksiä ymmärretä väärin. Huomioon ottaen kyselyn perusteellisuus kyselylomakkeeseen kuluvaan vastausajan tulee olla kohutuullinen. Kysymysten muoto on myös harkittu valmiiden vastausvaihtoehtojen, eli määrällisten monivalintakysymysten ja avoimien kysymysten välillä. Kysymysten loogiseen etenemiseen, niiden juoksevaan numerointiin ja vastausohjeiden perusteellisuuteen on kiinnitetty huomiota. Lomakkeessa kysytään yhtä asiaa kerrallaan ja samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi. Kysymyssarjojen laatimisen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman suuri aihepiirin perusteellisuus, selkeys ja suuri laadullisten tulosten anti. (Heikkilä 2001, 48; Valli 2001, 29–30.)

Tutkimuksen kyselylomakkeen pääpaino on avoimilla kysymyksillä, joilla haetaan tutkimukseen laadullisia tuloksia. Avoimet kysymykset ovat toimivia silloin kun ei etukäteen tiedetä tarkkoja vastausvaihtoehtoja. Avointen kysymysten kautta saavutetaan enemmän sellaisia vastauksia, joita ei voida etukäteen ennustaa. Avointen kysymysten laadinnassa on otettu huomioon, että ne ovat tutkijan kannalta työläitä käsitellä. Lisäksi niihin jätetään helposti vastaamatta. Tämä on otettu sähköisessä kyselyssä huomioon siten, että kyselyohjelma ei anna tyhjän vastauksen mahdollisuutta, vaan vastaajan on aina annettava jokin vastaus. Lomakkeen suljetuilla kysymyksillä pakotetaan vastaaja ottamaan kantaa kysytyyn aiheeseen. Tällä tavoin varmistetaan tiettyjen kysytyjen asioiden konkreettinen mielipide. Suljettujen kysymysten etuna on, että ne ovat nopeita vastata ja tulosten käsittely on tutkijan kannalta tehokasta. Suljetuissa kysymyksissä on otettu huomioon, että vaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla kovin suuri, vastaajille löytyy sopiva vaihtoehto ja vastaukset voidaan antaa harkitsematta. Tämä on otettu huomioon siten että jokaisen suljetun kysymyksen jälkeen vastaajan on tarvittaessa perusteltava vastauksensa avoimella vastauksella. (Heikkilä 2001, 49–51.)

Jokaisen kolmen kyselyn työprosessi eteni siten, että aikaisempiin kyselyihin perehtymisen jälkeen laadittiin tämän tutkimuksen kyselyiden raakaversiot. Nämä laadittiin rinnan aikaisempien kyselyiden kysymysten kanssa siten, että kaikkien aiheeseen liittyvien tutkimusten

kysymykset koottiin yhteen kysymysluetteloon. Yhdestä laajasta kysymysluettelosta alkoi systemaattisen kirjallisuusanalyysin avulla soveltuvien kysymysten hyväksymis- ja poissulkemisprosessi. Lopuksi kysymysluetteloon jäi tutkijan mielestä tätä tutkimusta eniten palveleett aikaisempien tutkimusten kysymykset. Näitä kysymyksiä muokattiin tähän tutkimukseen sopivaksi ja laadittiin uusia täydentäviä kysymyksiä. Koko lomakekyselyn pohjana on osittain käytetty varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen osuuksia. Tämän tutkimuksen johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien kysymykset 9–33 ja 36 ovat saaneet vaikutteita Vesa Nissinen toimittamassa kirjassa: ”Kehittyvä varusmieskoulutus”, jossa on esiteltynä Pohjoisella maanpuolustusalueella tehtyjä tutkimuksia (Nissinen 2003, 74–75). Kysymykset 10–12, 32–33 ovat saaneet vaikutteita Vesa Nissisen toimittamasta kirjasta ”Uuteen johtajakoulutukseen,” jossa hän on esitellyt johtajakauden kokemuksia upseerikokelaille tehdyn kyselytutkimuksen perusteella (Nissinen 2000, 117).

Tämän tutkimuksen alustavan mittariston, eli kysymyssarjan luomisen jälkeen mittaristolle haettiin korjausehdotuksia tutkimuksen ohjaajilta ja noin kymmeneltä sotatieteiden maisteriopiskelija- ja tutkijakollegoilta. Korjausehdotusten ja havaintojen pohjalta tehtiin kyselyihin tarvittavat korjaukset, minkä aikana mittaristo tarkentui. Mittariston tarkentumisten jälkeen teetettiin sähköinen pilottitutkimus tutkimuksen ohjaajilla ja noin kymmenellä sotatieteiden maisteriopiskelija- ja tutkijakollegoilla sekä maanpuolustuskorkeakoulun kyselytutkimusten asiantuntijoilla. Pilottitutkimuksen jälkeen havaintojen ja kommenttien perusteella laadittiin viimeiset korjaukset ja tarkennukset kyselyyn. Tämän kautta muodostuivat lopulliset kyselyiden kysymykset. Kysymysten tieteellinen pätevyys ja niiden paras sopivuus tälle tutkimukselle varmistettiin kattavalla esityöllä ja valmistelulla sekä asiantuntijalausunnoilla. (Heikkilä 2001, 48, 61; Metsämuuronen 2006, 50.) Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien kyselylomakkeet ovat liitteenä 2 ja varusmiesjohtajien joukkueenjohtajien kyselylomakkeet liitteenä 3 sekä esikunnan varusmiesjohtajakoulutuksen vastaavien kyselylomakkeet liitteenä 4.

Kyselyn ohessa vastaajille lähetettiin mahdollisimman tiiviit, mutta informatiiviset kyselyn saatesanat. Saatesanoilla pyrittiin antamaan vastaajille mahdollisimman hyvät taustatiedot tutkimuksesta ja kyselyn tarkoituksesta. Perusteellisilla ja informatiivisuuden omaavilla saatesanoilla annettiin vastaajille valmiuksia laadukkaiden vastausten antamiseen ja mahdollisuus vaikuttamaan mahdollisimman korkeaan vastausprosenttiin. Noin kahden kuukauden vastausajalla sekä internet-yhteydellä toteutettavalla kyselyllä haettiin vastaajille joustavuutta ja mahdollisuutta vastata kyselyyn parhaaksi katsomassaan paikaksi ja parhaaksi katsomanaan



ajankohtana. Saatesanojen liitteenä ennen varsinaisen aloittamista olivat kyselyn kysymykset. Perusyksiköiden ja esikunnan johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaaville oli lisäksi liitteenä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohje (PVOHJEK KOULUTUS 022 - PEHENKOS VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS HF1539/7.12.2009). Ohjeella annettiin vastaajille mahdollisuus tutustua ja kerrata ohjeen keskeinen sisältö, sillä osa kyselyn kysymyksistä koski erityisesti ohjeen sisältöä. Kyselyn vastaanottajille lähetetyt saatesanat ovat liitteessä 1.

## 2.5. Aineistojen hankinta

### 2.5.1. Varusmiesjohtajien loppukyselyt

Loppukyselyiden aineistojen tutkimuskäytön lupa haettiin Puolustusvoimien Pääesikunnan henkilöstöosastolta, joka omistaa tutkimusaineiston. Loppukyselyiden aineistojen saamiseksi pääesikunnan henkilöstöosasto edellytti, että tutkimus on suojaustasoltaan kokonaan julkinen. Samassa päätöksessä ilmoitettiin Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen velvollisuudesta irrottaa aineisto tutkijan käyttöön (AK1201 PÄÄTÖS AUGUSTI KANKAREEN AINEISTOPYYNTÖÖN 2014, 1). Porin prikaatin saapumiserien 2/12 ja 1/13 varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtajakoulutuksen tulokset ovat liitteessä 5 ja saapumiserän 2/13 varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtajakoulutuksen tulokset ovat liitteessä 6. Varusmiesjohtajien näkemykset ja mielipiteet on kartoitettu loppukyselyiden kautta, jotka on analysoitu tilastollisella kuvailulla ja tulkinnalla.

Loppukysely muodostuu 120 kysymyksestä. Kysymyksiin 105–120 vastaavat vain varusmiesjohtajat. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain kysymyksiin 105–120, jotka koskevat varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusta. Liitteen 5 ja 6 taulukoissa on huomioitava, että niissä näkyvät koodit 1/13, 2/13 ja 1/14 viittaavat kyselykertaan, ei saapumiserään. Saapumiserät 2/12 ja 1/13 ovat samoissa taulukoissa. Saapumiserä 2/13 on omassa taulukossaan johtuen siitä, että aineisto on kerätty varusmiesten loppukyselyn uudella versiolla. Sisällöllisesti vanhalla ja uudella varusmiesten loppukyselyllä on kaksi eroa koskien johtajakoulutuksen osuutta. Vanhassa loppukyselyssä on kysymys ”Minulle koulutettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa”, uudesta se on poistettu. Lisäksi uudessa loppukyselyssä on yksi uusi summamuuttuja, jota ei vielä vanhan kyselyn aikaan ole käytetty, ”Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisältö”. Tähän lasketaan mukaan kysymykset 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115 ja 116. Saapumiserillä tarkoitetaan sitä

milloin vastaajaryhmä on astunut palvelukseen. Esimerkiksi 2/12 tarkoittaa vuoden 2012 jälkimmäisellä puoliskolla, eli heinäkuussa 2012 ja 1/13 vastaavasti vuoden 2013 ensimmäisellä puoliskolla, eli tammikuussa 2013 palveluksen aloittaneita.

### 2.5.2. Palkatun henkilöstön lomakehaastattelu

Palkatun henkilöstön kyselyyn ei tarvinnut hakea erillistä lupaa, mutta Puolustusvoimien ohjeistus tutkimusluvista (HJ286 TUTKIMUSLUVAT PUOLUSTUSVOIMISSA) velvoittaa sopimaan erikseen, mikäli käytetään puolustusvoimien resursseja (HJ286/21.3.2013). Koska kyselyn kohderyhmä oli Porin prikaatin palkattua henkilöstöä, eli prikaatin henkilöresursseja, niin kyselyn suorittamisesta sovittiin Porin prikaatin esikunnan kanssa. Porin prikaati antoi luvan toteuttaa kyselyn ja tuki tutkimustyön toteuttamista erillisellä käskyllä (MK7049 YLLUUTNANTTI AUGUSTI KANKAREEN TUTKIMUKSEN TUKEMINEN). Samalla käskyllä prikaatin esikunta tiedotti perusyksiköille ja niiden esimiehille tekeillä olevasta tutkimustyöstä. Käskyssä kehoitettiin kyselyn kohderyhmänä olevia henkilöitä suhtautumaan asiaan myönteisesti sekä vastaamaan kyselyyn aikamääreeseen mennessä. (MK7049 2013, 1.)

Kyselyssä tutkitaan tutkimuksen kannalta oleellisia henkilöitä, joten vastaajat on valittu tutkimukseen ei-satunnaisesti. Kyselyn vastaajat ovat harkinnan mukaan valittu ositetulla otannalla. Ositettua otantaa käytetään kun halutaan tiettyjä vastaajia tai ryhmiä mukaan tutkimukseen. Tällä saavutetaan se päämäärä, että kyselyyn saadaan mukaan sellaiset henkilöt, joiden poisjäänti muulla otantamenetelmällä olisi todennäköistä (Metsämuuronen 2006, 45–47). Kyselyn vastaajiksi on valittu tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia henkilöstöryhmiä. Näitä ryhmiä ovat perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat ja kouluttajista joukkueenjohtajat sekä esikunnan henkilöt, joiden työtehtävät liittyvät varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutukseen.

Palkatulle henkilöstölle tehdyn kyselyn avulla kartoitetaan heidän mielipiteitään ja kehittämis ehdotuksiaan perusyksiköissä toteutettavasta varusmiesten johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty internet-yhteydellä toteutettavaa Webropol-palvelua, joka ei sido vastaajaa aikaan tai paikkaan. Vastausaikaa annettiin noin kaksi kuukautta keväällä 2014. Näiden joustavien tekijöiden toivottiin vaikuttavan vastausprosenttiin positiivisesti.

Fenomenologisessa metodissa tutkimuksen aineisto tulee hankkia siten, että tutkija vaikuttaa tutkittavien esiin tuomiin kokemuksiin mahdollisimman vähän. Tämä on tutkimuksessa huomioitu siten, että aineisto hankitaan lomakehaastattelulla tavallisen kasvotusten tehtävän haastattelun sijaan. Tällä pyritään siihen, että tutkittavat voivat vapaasti ja omassa valitsemassaan avoimessa ilmapiirissä tuoda esiin kokemuksiaan tutkittavista ilmiöistä, joita he ovat työelämässään kokeneet. Toisin kuin tavallisessa kasvotusten tehtävässä haastattelussa, lomakehaastattelussa tutkijan läsnäololla ei ole vaikutusta tutkittavan vastauksiin. Lomakehaastattelu ei myöskään sido vastaajia tiukasti tutkijan aikaan tai paikkaan ja vastaajat voivat vapaasti itse miettiä vastauksiaan. Lisäksi lomakehaastattelun saatesanojen liitteenä on lähetetty lomakehaastattelun kysymykset ennakkoon, jolloin tutkittava voi vapaasti valmistella vastauksensa. Lomakehaastattelun kysymykset ovat mahdollisimman avoimia. Fenomenologisessa metodissa tutkimusaineiston hankinnan jälkeen tulee aineisto siirtää kirjalliseen muotoon jatkoanalyysia varten. Tässä tutkimuksessa sähköisesti toteutettavan lomakehaastattelun aineisto siirtyi automaattisesti sähköiseen muotoon, josta tutkija siirsi aineiston erilliseen jatkoanalyysitiedostoon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36; Metsämuuronen 2006, 170–172.)

Aineiston keruussa on otettu huomioon kyselylomakehaastattelun heikkoudet. Näitä heikkouksia ovat muun muassa vastausprosentin jääminen alhaiseksi. Tämä on otettu huomioon aktiivisella tiedottamisella ja sillä, että aineisto on kerätty kaikilta mahdollisilta vastausryhmään kuuluvilta jäseniltä. Tiedottamisella tarkoitetaan vastaajille lähetettyjä henkilökohtaisia viestejä tutkimuksesta sekä esikunnan laatimaa Puolustusvoimien virallista käskyä. Yhtenä heikkoutena on tiedostettu se, että uusintakyselyiden tekeminen on työlästä. Tämä on huomioitu siten, että kullekin vastaajaryhmälle on tehty vain yksi perusteellisesti valmisteltu ja ennakkoon testattu kysely. Lisäksi vastaajilta on vaikeampi saada kyselyä tehdessä lisäinformaatiota kysymyksistä. Tämä on huomioitu perusteellisilla saatesanoilla ja vastausohjeella, lomakkeiden ennakkoon testaamisella sekä tutkijan yhteystietojen välittämisellä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36; Valli 2001, 31–32.)

## 2.6. Aineistojen analysointi

### 2.6.1. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on osoittaa, mistä näkökulmista ja miten kyseistä asiaa on aiemmin tutkittu ja miten tämä tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas menetelmä syventää tietoa asioista, joista on jo val-

miiksi tutkittua tietoa ja tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123–124). Kirjallisuus- ja teoriakatsauksen tarkoituksena on osoittaa laaja-alainen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön. Haasteina laaja-alaisessa perehtymisessä on, että lähteiden keskinäinen yhteys puuttuu tai se on vajavainen tai oleellisia lähteitä saattaa jäädä huomioimatta sekä lähteiden laatu voi olla vaihtelevaa. Lisäksi perinteinen kirjallisuuskatsaus ei välttämättä ole riittävän systemaattinen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on perusteellisempi tapa tarkastella laaja-alaista aineistoa. Sen tavoitteena on kerätä kattavasti alkuperäistutkimuksia. Seuraavaksi selvitetään alkuperäistutkimusten menetelmällinen laatu. Viimeiseksi pyritään tehokkaasti hyödyntämään jo olemassa olevia tutkimustuloksia esimerkiksi tuloksia yhdistelemällä. (Metsämuuronen 2009, 47.)

Tämän tutkimuksen aikaisempien tutkimusten analysointimenetelmänä on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Alkuperäistutkimuksia on kerätty mahdollisimman kattavasti. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus alkaa aihepiirin rajauksella. Aihepiirin rajauksessa käytetään hyväksymis- ja poissulkemiskriteereitä, jonka tarkoituksena on valikoida mahdollisimman edustava ja luotettava joukko tutkimuksia. Aikaisempia tutkimuksia on tarkasteltu eri tietolähteistä kuten esimerkiksi eri yliopistojen ja kirjastojen tutkimustietokannoista. Mielenkiintoisten tutkimusten osalta on ennen perusteellisempaa tutkimusta tarkasteltu niiden tiivistelmää, sisällysluetteloja ja johtopäätöksiä. (Metsämuuronen 2006, 31–33; Metsämuuronen 2009, 47–48.)

Aikaisemmat tutkimukset on valittu siten, että niillä on keskinäinen yhteys tutkimusaiheeseen. Tähän opinnäytteeseen on valittu näistä vain oleellimmat tutkimukset. Kunkin osalta on selvitetty menetelmällinen laatu, jotta kullekin tutkimukselle voidaan antaa sen ansaitsema arvo. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyjä tutkimusmenetelmiä on käytetty hyödyksi tehtäessä tämän tutkimuksen menetelmävalintoja. Keskeisempiä tutkimustuloksia on hyödynnetty sekä vertailtu keskenään, ja nämä lisäävät tämän tutkimuksen luotettavuutta. (Metsämuuronen 2006, 31–33; Metsämuuronen 2009, 47–49.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat puolustusvoimien teettämiä, jotka koskevat varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusta. Ajanjakson kriteerinä on käytetty kaikkia julkaistuja tutkimuksia viimeisen noin viidentoista vuoden ajalta. Aikaisempien tutkimuksien laajalla otannalla on saatu kattavuutta ja perusteellisuutta tähän tutkimukseen. Hyväksymiskriteerien avulla rajattiin tutkimukseen tarkasteluun otettujen tutkimusten määrää. Kaiken kaikkiaan aikaisempia tutkimuksia oli 33, joista valikoitui esitettäväksi tähän tutkimukseen 17 kappaletta. Kaikki luettiin läpi kysyen ”Miten tämä tutkimus tutkii varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakou-

lutusta?” ja Miten tätä tutkimusta voisi hyödyntää tässä tutkimuksessa?”. Tutkimukset on analysoitu siten, että alkuperäiset ilmaukset on pelkistetty, eli epäolennaiset tekijät on jätetty pois. Keskeisiksi tekijöiksi, eli luokiksi on valittu tutkimusten valmistumisvuosi, tutkimusten tieteellinen taso (kandidaatintyö, pro gradu, väitöskirja jne.), niiden tavoitteet, tutkimusmenetelmät, -menetelmät ja -ongelmat sekä keskeisimmät tutkimustulokset tai johtopäätökset.

## 2.6.2. Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä tutkija on aluksi perehtynyt tutkimuksen aineistoon. Perustana aikaisempien tutkimusten analysoinnissa on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jota on täydennetty sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Useimmat muut laadullisen aineiston analysointimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida eri dokumentteja, eli lähes mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia systemaattisesti ja objektiivisesti. Analysointimenetelmällä saadaan tutkittavasta asiasta kuvaus tiivistetyssä, selkeässä ja yhtenäisessä muodossa, kadottamatta alkuperäisaineiston sisältämää tietoa. Huomiona on, että menetelmällä saadaan aineisto ainoastaan järjestettyä. Järjestetty aineisto vaatii vielä erilliset johtopäätökset. (Metsämuuronen 2006, 50–51; Tuomi & Sarajärvi 2009, 9–11, 103, 108.)

Luokittelurunkoa on käytetty laadittaessa sisällönanalyysiä, jonka avulla tiivistetään aikaisempien tutkimusten sisältöä. Aluksi analysoitu teoria-aineisto sisäistetään ja luokitellaan tai teemoitetaan keskeisten löydettyjen luokkien mukaan. Luokittelussa käytetään apuna sähköistä käsittekarttaa, jonka etuna on sen tutkijalle tuoma visuaalisuus. Aineiston analysoinnissa kerätään keskeisiä avainsanoja ja havaintoja, jotka luokitellaan eri ryhmiin. Aineiston luokittelun jälkeen täsmennetään varsinaista tutkimustehtävää tai -ongelmaa sekä tarvittaessa määritellään keskeiset käsitteet saatujen ryhmien ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tässä tutkimuksessa ei ole määritelty keskeisiä käsitteitä, sillä aiheen yleisluonteisuudesta johtuen käsitteiden määrittämiselle ei ole tarvetta. Aineiston luokittelussa todetaan ilmenneiden ilmiöiden tai keskeisten avainsanojen ja havaintojen esiintymistiheys ja poikkeukset sekä tarvittaessa ne luokitellaan uudelleen. Luokittelun valmistuttua tarkastellaan luokkia ristiin ja pyritään puoltamaan ja horjuttamaan eri luokkia analysoidun aineiston avulla. Viimeiseksi tehdään lopullinen tulkinta sekä johtopäätökset. (Metsämuuronen 2006, 124–127; Metsämuuronen 2008, 50; Syrjälä 1994, 90.)

Tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä analyysiä, jossa pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valittiin tehtävän asettelun ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Analyysiyksikköjen aineistoa pelkistettiin, ryhmiteltiin ja muodostettiin erottavia ja yhdistäviä kategorioita. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tunnistettiin tämän tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat, eli siitä karsittiin epäolennaiset asiat pois ja vastaukset pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi. Pelkistämällä tarkoitetaan halutun tiedon tiivistämistä ja jakamista osiin. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut koottiin yhtäläiseksi luetteloksi. Ilmaisut jaettiin omiin luokkiinsa, jotka nimettiin niitä kuvaavilla termeillä. Tarvittaessa luotiin samansisältöisiä ala- ja yläkategorioita, jotka nimettiin erikseen niitä kuvaavilla termeillä. Eri kategorioiden avulla haettiin vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Lopuksi analysoidut aineistot eli eri luokat kvantifioitiin. Tällöin aineistosta laskettiin, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy analysoidussa aineistossa. Kvantifioinnilla aineistoa voidaan kuvailla määrällisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97, 101, 109, 120.)

Tutkimuksessa esitettävät analysointiyksiköt, eli aikaisemmat tutkimukset rajattiin tutkimuksen aihealueen perusteella. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tehtyjen rajausten pohjalta on muodostettu eri luokkia tieteellisen tutkimustason ja tutkimusmenetelmien mukaan. Tutkimusten tieteellisistä tutkimustasoista on muodostettu alaluokkia, joista on johdettu yläluokkia tutkimusmenetelmien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123–124.)

Luokkia on verrattu keskenään ja lopuksi ne on kvantifioitu, eli laskettu niiden lukumäärällistä yleisyyttä. Luokkien laskemisella saavutettiin tuloksia esimerkiksi siitä, kuinka monta varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusta koskevaa pro gradu -tutkimusta on tehty, tai kuinka monessa aikaisemmassa tutkimuksessa oli käytetty tutkimusmenetelmänä fenomenologiaa. Analysoidessaan tätä tutkija perehtyi aikaisempien tutkimusten keskeisimpään sisältöön, rakenteeseen, keskeisiin lähteisiin ja tutkimustuloksiin. Samalla arvioitiin, mikä merkitys kullakin tekijällä tutkimuksessa on tarkasteltavan tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Lisäksi tutkija arvioi, miten nämä tekijät liittyvät tähän tutkimukseen tai miten aikaisempien tutkimusten tieteellisesti hyväksytyt ratkaisut voisi hyödyntää. Tämän tutkimuksen luvissa 1.3 ja 1.3.1 on esitetty analysoinnin keskeisimmät tulokset aikajärjestyksessä vanhimmasta tuoreimpaan.

### 2.6.3. Fenomenologia

Fenomenologia voidaan ymmärtää laajasti filosofiana, lähestymistapana tai tutkimusmetodinä. Tutkimuksen pääanalysointimenetelmänä on fenomenologia. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita ilmiöistä ja niiden tutkimisesta. Lähtökohdaksi otetaan yksilöllisesti koettu elämysmaailma ja sen ilmentyminen yksilöille (Niikko 2003, 13–14). Fenomenologian keskeisin tutkimuskohde on ihmisen kokemus. Kokemukset ovat aina ihmisen mukana ja niistä ihminen rakentaa käsityksensä ja mielipiteensä. Kokemusten avulla voidaan tutkia jotain uutta ja mielenkiintoista. Kokemus ja käsitys ovat samanaikaisia ja tämän vuoksi ne ovat aina yhdistettävissä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan fenomenologian keinoin palkatun henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Fenomenologiassa käytetään kahta päätutkimusperinnettä, jotka ovat Husserlin deskriptiivinen ja Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia. Tässä tutkimuksessa käytetään Husserlin fenomenologiaa. Siinä oletetaan, että kaikki tieto perustuu kokemukseen. Husserlin analysointitavassa ollaan kiinnostuneita ulkoisen maailman rakentumisesta ihmisen tajunnassa. Tällöin todellista maailmaa on tutkittava ihmisten kokemusten kautta, jotka tulevat ulkoisesta maailmasta. Tavoitteena on kuvata ilman teoreettisia käsitteitä tapaa, jolla ulkoinen maailma rakentuu ihmisen tajunnassa. Husserlin näkemyksen mukaan objektiivinen tieto on mahdollista löytää puhtaasta kokemuksesta. (Husserl 1995, 21–23, 97–110; Metsämuuronen 2006, 152–155, 165–166; Niikko 2003; Perttula 1995, 6–9 15–16; Varto 1992, 86–90.)

Tiedonhankintamenetelmäksi on valittu strukturoitu lomakehaastattelu, joka toteutetaan sähköisenä kyselynä. Sähköinen kysely on valittu, koska tällöin vastaajaa ei sidota paikkaan, aikaan tai tilanteeseen, missä hänen pitää kyselyyn vastata. Kyselyn avulla tutkimuksessa pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään palkatun henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä. Lisäksi selvitetään palkatun henkilöstön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja mielipiteitä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 125, 174). Kyselyn avulla tutkitaan koulutuksen haasteita ja kehittämisajatuksia, joita lopuksi verrataan tutkimuksen teoriapohjaan ja johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistuksiin sekä aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

Tutkija on perehtynyt ennen lomakehaastattelua tutkimuksen aiheeseen teorian kautta ja lomakehaastattelu on ollut ennalta suunniteltu. Lomakehaastattelu on haastattelijan aloittama ja haastattelijaa, eli tutkijaa ohjaa lomakehaastattelua kysymysten järjestyksellä ja ohjesanoilla. Haastateltavia on motivoitu lomakehaastatteluun saatesanoilla. Haastateltavat voivat luottaa siihen, että heidän vastauksensa käsitellään luottamuksellisesti. Strukturoitu haastattelu toteu-

tetaan tässä tutkimuksessa lomakehaastatteluna. Tietyille vastaajaryhmälle on samassa järjestyksessä olevat, samat kysymykset. Strukturoitu lomakehaastattelu on hyvä siinä tapauksessa, kun haastateltavia on monia ja he edustavat useaa melko yhtenäistä ryhmää. Lomakehaastattelu sopii silloin, kun halutaan kerätä faktatietoa ja tutkija tietää etukäteen, minkä laatuista tietoa haastateltavilla on. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 29–30; Hirsjärvi & Hurme 2000, 44–45; Metsämuuronen 2006, 113–114; Metsämuuronen 2006, 40–51.)

Lomakehaastattelun aineiston analysoinnissa käytetään Armedo Giorgin fenomenologista metodologiaa. Aineiston analyysissä on viisi vaihetta, jotka ovat:

- 1) kokonaiskäsitteeseen pyrkiminen,
- 2) merkitystekijöihin jako,
- 3) tutkittavan yleiselle kielelle kääntäminen,
- 4) yksityiskohtaisen merkitysverkoston muodostaminen ja
- 5) yleisen merkitysverkoston muodostaminen.

Giorgi korostaa, että analysointimenetelmää tulee muotoilla aina tutkittavan ilmiön ehdoilla. (Metsämuuronen 2006, 175; Metsämuuronen 2008, 19; Perttula 1995, 69; Varto 1992, 86–90.)

Tutkimuksessa on vaiheissa neljä ja viisi alkuperäismenetelmän rinnalla käytetty sovelletusti kysymyskohtaista merkitysverkoston luomista. Tällä tarkoitetaan, että henkilöiden yksilökohtaisten merkitysverkostojen lisäksi on analysoitu tutkimuksen kysymyskohtaiset merkitysverkostot. Kysymyskohtaisilla merkitysverkostoilla tutkija tarkoittaa, että kaikki saman vastaajaryhmän vastaukset on analysoitu kysymys kerrallaan. Aineiston runsaasta vastaaja- ja kysymysmäärästä johtuen analysointimenetelmän avulla on hallitumpi analysoida koko aineisto kattavasti. Lisäksi näin tutkijan on loogisempaa ja selvempää esitellä raportissa tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa lomakehaastattelun tulokset esitetään vastaajaryhmittäin kysymys- tai aihepiirikohtaisesti.

Kysymyskohtainen merkitysverkosto toimii samalla analysointimenetelmän luokitteluna ja kategorioina. Luokittelu on otettu huomioon jo kyselylomakkeen teko- ja valmisteluvaiheessa. Luokkina ja ylätasoina kategorioina ovat pääkysymysryhmät, eli taustatiedot, koulutus, ohjeistus, koulutuksen toteutuminen ja koulutuksen kehittäminen. Alatasoina toimivat kysymysryhmien kysymykset. Tällä toimenpiteellä on tavoiteltu niin vastaajalle kuin vastausten analysoijalle selkeämpää rakennetta ja jäsentelyä. Kyselylomakkeen kysymysten jäsentelyllä on luotu tutkimuksen eri aihepiireille luokkia. Näin ollen tutkimuksessa kyselylo-



makkeen kysymykset toimivat itsessään luokkina. Vastaajalla vastausvaiheessa ne luovat loogisen jatkumon kyselylle. Vastausten analysoijalle eli tutkijalle kysymykset luovat eri luokkia, joilla tutkija sisäistää itselleen vastausaineiston. Aineiston luokittelussa todetaan ilmenneiden ilmiöiden tai keskeisten avainsanojen ja havaintojen esiintymistiheys ja poikkeavuudet. Luokista haetaan myös yleisyyttä sekä keskinäisiä yhteyksiä ilmenneiden haasteiden ja kehitysehdotuksen välillä. Luokkien yhteyksiä pyritään puoltamaan, horjuttamaan ja tarkastelemaan ristiin sekä tarvittaessa aineistoa luokitellaan uudelleen. Viimeiseksi tehdään lopullinen tulkinta ja johtopäätökset, eli kehittämisvaihtoehdot. (Metsämuuronen 2006, 124–127; Metsämuuronen 2008, 50; Syrjälä 1994, 90.) Seuraavaksi esitellään tarkemmin kaikki analysointivaiheet ja esimerkkien kautta myös niiden toteuttaminen.

### **1. Kokonaiskäsitukseen pyrkiminen.**

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan tutkimusaineistoon huolellisesti ja avoimesti sekä pyritään kokonaiskäsitukseen. Aineisto luetaan useampaan otteeseen ilman tutkijan omia asenteita tai ennakkokäsityksiä tutkittavasta asiasta. Ensimmäisessä vaiheessa on pyrkimyksenä eläytyä tutkittavien kokemuksiin (Metsämuuronen 2006, 175; Metsämuuronen 2008, 19; Perttula 1995, 69; Varto 1992, 86–90). Jokaisen analysointivaiheen havainnollistamisen jälkeen analysoidaan tämän tutkimuksen aineistosta kahden vastaajan, eli kahden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavan vastaukset.

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien kysymys 7: Jos henkilökunnalle tarvittaisiin lisäkoulutusta varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttamisen koulutuksesta, niin millaista koulutusta ja kenen toimesta koulutus tulisi toteuttaa?

*”Riippuu paljon yksilön ominaisuuksista ja kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Osalle riittää paikallisten toimintatapamallien opettaminen, osalle koko JOKO-ohjelma on mörkö, joka haittaa ja hidastaa kaikkea muuta koulutusta. Ts. monimuotoista, osalle riittää pieni kertaus, osa kaipaa (tai olisi jo kaivannut) kasvatusta aina asenteista ja suhtautumisesta lähtien. Koulutusta tarvitaan. J-OS ja JYKS -tasoilta, mutta PYKS-taso ei muissakaan kokonaisuuksissa juuri tukea ylempää ole saanut. Ns. villi länsi -meininki rehoittaa yksiköissä. Kukin tekee ja toimii niin kuin parhaaksi katsoo.”* (Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 1.)

*”Joukko-osastossa ei ole annettu minkäänlaista koulutusta. Perusyksikössä on ohjeistettu johtajakoulutukseen osallistuvien linja sekä koulutusperusteet yhtenäiseksi. Joukko-osastossa saisi olla koulutusta, jossa aiheena olisi: - johtajakoulutuksen yhtenäistäminen, tällä hetkellä*

*yksiköt toteuttaa oman parhaan näkemyksensä mukaan koulutusta. Yhtenäistämistä toivoisin erityisesti aukeille, koska johtajien aiempi koulutus riippuu mistä aukista mies on tullut (vaikka tämä kysely ei koskekaan auk-aikaa). - johtajakoulutusvastaaville opetuspaketin kertaustilaisuuksia esim. 1krt/3vuotta. Osa koulutuksesta vastaavista henkilöistä perehtynyt pakettiin sen ilmestyessä/ei ollenkaan/kadettikoulutussa, jossa paketin opetus ja läpikäyminen pinta-puolinen koulutus, myös johtajaprofiilin tulkinta olisi hyvä kouluttaa käytännönläheisesti. - yhteisellä tilaisuudella, joissa käytäisiin läpi opetuspaketti saataisiin myös tietoa yksiköiden toteutustavoista ja hyvät käytännöt jaettua yksiköihin.” (Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 2.)*

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien kysymys 11: Jos kaipaat lisäohjeistusta varusmiesjohtajien johtamisen ja kouluttamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen, niin mitä asioita tässä ohjeessa tulisi huomioida ja kenen toimesta ohje tulisi laatia?

*”Henkilökohtaisesti en, mutta kuten edellä mainitsin, koulutusta tarvitaan. Jotta saadaan haluttu ja ryhdikäs lopputulos, asiat pitää käsitellä nollasta sataan ja A:sta Ö:hön. Laadinta velvoite J-OS ja JYKS esikunnille. Näin kirjavuus minimoidaan.” (Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 1.)*

*”HF1539 pitäisi olla riittävä suunnitelulle ja toteutukselle.” (Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 2.)*

## **2. Merkitystekijöihin jako.**

Analysoinnin toisessa vaiheessa aineistosta erotellaan niin sanotut merkitysyksiköt. Nämä ilmaisevat tutkittavasta aineistosta ja ilmiöstä olennaiset sekä ymmärrettävät asiat. Toisin sanoen vastauksista erotellaan vain tutkimuksen kannalta merkityksellinen sisältö. Merkitysyksiköt eli alkuperäisestä vastaustekstistä irrotetut olennaiset asiat ovat aina yhteydessä vastaajan kokemusten laajuuteen. Vielä tässä vaiheessa aineiston ja vastaajien käyttämä kieli säilytetään sellaisenaan kuin se on ollut vastausta annettaessa, eli vastauksia ei muokata millään tapaa, vain pelkistetään ja tuodaan oleellisemmat asiat esille. (Metsämuuronen 2006, 177; Metsämuuronen 2008, 19; Perttula 1995, 72; Varto 1992, 87–88.)

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 1.

*1.1 Riippuu paljon yksilön ominaisuuksista ja kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Osalle riittää paikallisten toimintatapamallien opettaminen, osalle koko JOKO-ohjelma on mörkö, joka*

*haittaa ja hidastaa kaikkea muuta koulutusta. Ts. monimuotoista, osalle riittää pieni kertaus, osa kaipaa (tai olisi jo kaivannut) kasvatusta aina asenteista ja suhtautumisesta lähtien.*

*1.2 Koulutusta tarvitaan. J-OS ja JYKS -tasoilta, mutta*

*1.3 PYKS-taso ei muissakaan kokonaisuuksissa juuri tukea ylempää ole saanut. Kukin tekee ja toimii niin kuin parhaaksi katsoo.*

*1.4 Henkilökohtaisesti en, mutta kuten edellä mainitsin, koulutusta tarvitaan.*

*1.5 Laadinta velvoite J-OS ja JYKS esikunnille. Näin kirjavuus minimoidaan.*

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 2.

*2.1 Joukko-osastossa ei ole annettu minkäänlaista koulutusta.*

*2.2 Perusyksikössä on ohjeistettu johtajakoulutukseen osallistuvien linja sekä koulutusperusteet yhtenäiseksi.*

*2.3 Joukko-osastossa saisi olla koulutusta.*

*2.4 Aiheina olisi: johtajakoulutuksen yhtenäistäminen, toivoisin erityisesti aukeille, koska johtajien aiempi koulutus riippuu mistä aukista mies on tullut*

*2.5 tällä hetkellä yksiköt toteuttaa oman parhaan näkemyksensä mukaan koulutusta.*

*2.6 Johtajakoulutusvastaaville opetuspaketin kertaustilaisuuksia esim. 1krt/3vuotta. Osa koulutuksesta vastaavista henkilöistä perehtynyt pakettiin sen ilmestyessä/ei ollenkaan*

*2.7/kadettikoulutussa, jossa paketin opetus ja läpikäyminen pintapuolinen koulutus.*

*2.8 Myös johtajaprofiilin tulkinta olisi hyvä kouluttaa käytännönläheisesti.*

*2.9 Yhteisellä tilaisuudella, joissa käytäisiin läpi opetuspaketti saataisiin myös tietoa yksiköiden toteutustavoista ja hyvät käytännöt jaettua yksiköihin.*

*2.10 HF1539 pitäisi olla riittävä suunnitelulle ja toteutukselle.*

### **3. Tutkittavan yleiselle kielelle kääntäminen.**

Kolmannessa vaiheessa jokainen merkityksen sisältävä yksikkö käännetään tutkittavan kieleltä tutkijan kielelle. Tutkijan tekemät käännökset kirjataan kuitenkin siten, että alkuperäisen tekstin yhteys on näkyvissä. Toisin sanoen tutkija kääntää tai muotoilee muuntamatta sisältöä tai totuutta alkuperäisen vastaustekstin perään oman versionsa, joka on hänen tulkintansa vastauksesta. Päästäkseen fenomenologiselle tasolle on tutkijan käytettävä apunaan reflektointia ja mielikuvien tasolla tapahtuvaa muuntelua. Tällä tavoin tutkija pyrkii samaan selville tutkittavan kokemuksen sellaisena kuin se on, eli ymmärtämään tekstin sisällön syvällisemmin. (Metsämuuronen 2006, 178; Metsämuuronen 2008, 19; Perttula 1995, 74; Varto 1992, 88–89.)

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 1.

*1.1 Hänen mielestään riippuu paljon yksittäisen henkilökunnan ominaisuuksista ja kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Osalle riittää paikallisten toimintatapamallien opettaminen, osalle koko johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma on vaikea asia, joka haittaa ja hidastaa kaikkea muuta koulutusta. Osaaminen on vaihtelevaa, sillä osalle riittää pieni kertaus kun taas osa kaipaa (tai olisi jo kaivannut) kasvatusta aina asenteista ja suhtautumisesta lähtien. Koulutusta tarvitaan joukko-osasto ja joukkoyksikkö -tasoilta. Perusyksikkötasolla ei ole saatu ylemmiltä riittävää tukea muissakaan asioissa. Toisin sanoen kukin perusyksikkö tekee ja toimii niin kuin parhaaksi katsoo.*

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 2.

*2.1 Hänen mielestään joukko-osastossa ei ole annettu minkäänlaista koulutusta. Perusyksikön sisällä on ohjeistettu johtajakoulutukseen osallistuvien linja sekä koulutusperusteet yhtenäisiksi. Hän toivoo yhtenäistämistä erityisesti aliupseerikursseille, koska varusmiesjohtajien aiempi koulutus riippuu siitä mistä, aliupseerikurssilta varusmies on tullut. Vastaajan mielestä joukko-osastossa saisi olla koulutusta. Koulutuksen aiheena pitäisi olla esimerkiksi johtajakoulutuksen yhtenäistäminen. Tällä hetkellä perusyksiköt toteuttavat koulutusta oman parhaan näkemyksensä mukaan. Lisäksi koulutusaiheena voisi olla esimerkiksi kerran kolmessa vuodessa johtajakoulutusvastaaville järjestettävät opetuspaketit ja kertaustilaisuudet. Osa koulutuksesta vastaavista henkilöistä on perehtynyt johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman pakettiin sen ilmestyessä, osa taas ei ole perehtynyt siihen ollenkaan. Hänen mukaansa Kadettikoulussa opetuspaketin opetus ja läpikäyminen on ollut vain pintapuolista koulutusta. Hyvänä koulutusaiheena olisi myös johtajaprofiilin tulkinta käytännönläheisesti. Vastaaja ehdottaa yhteisiä tilaisuuksia, joissa käytäisiin läpi opetuspaketti. Lisäksi tilaisuuksissa voitaisiin vaihtaa tietoa perusyksiköiden välillä ja verrata perusyksiköiden välisiä eroja koulutuksen toteutustapojen osalta. Tällä tavalla hyvät käytännöt jakautuisivat eri perusyksiköihin.*

*2.2 Hänen mielestään nykyinen normi on riittävä koulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle, eikä hän kaipaa lisäohjeistusta.*

#### **4. Yksityiskohtaisen merkitysverkoston muodostaminen.**

Neljännessä vaiheessa kolmannen vaiheen käännettyistä merkitysyksiköistä muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto. Tämä toteutetaan tiivistämällä sisältöalueiden yhteiset ja suhteessa kaikkiin sisältöalueisiin keskeiset merkitystihentymät ja sijoittamalla ne sisällöllisesti toistensa yhteyteen. Toisin sanoen kaikki yhden vastaajan vastaukset, jotka ovat käännetty tutkijan ymmärtämään muotoon, yhdistetään yhdeksi tekstiksi. Kaikki kolmannen vaiheen

tutkijan yleiselle kielelle käännetyt merkitykset huomioidaan. Lopputuloksena vastaajan, eli tutkittavan kokemukset tai vastaukset on muutettu tutkijan ymmärtämälle kielelle. (Metsämuuronen 2006, 179–180; Metsämuuronen 2008, 19; Perttula 1995, 77; Varto 1992, 89.)

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 1.

*Vastaaja ei itse kaipaa lisäohjeistusta, mutta henkilökunnan lisäkoulutusta tarvitaan. Hänen mielestään lopputulos riippuu paljon yksittäisen henkilökunnan ominaisuuksista ja kiinnostuksesta aiheita kohtaan. Osalle riittää paikallisten toimintatapamallien opettaminen. Osalle koko johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma on vaikea asia, joka haittaa ja hidastaa kaikkea muuta koulutusta. Osaaminen on vaihtelevaa, sillä osalle riittää pieni kertaus kun taas osa kaipaa (tai olisi jo kaivannut) kasvatusta aina asenteista ja suhtautumisesta lähtien. Perusyksiköille koulutusta tarvitaan joukko-osasto ja joukkoyksikkö -tasoilta. Perusyksikötasolla ei aikaisemmin ole ylemmältä taholta saatu riittävää tukea. Toisin sanoen kukin perusyksikkö tekee ja toimii niin kuin parhaaksi katsoo. Hän on sitä mieltä, että paras mahdollinen lopputulos johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa saavutettaisiin, jos asiat pitäisi käsitellä kaikille perusteellisesti.*

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 2.

*Hänen mielestään nykyinen johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normi on riittävä koulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle, eikä hän kaipaa lisäohjeistusta. Hän kuitenkin tuo esille, että joukko-osastossa ei ole annettu minkäänlaista koulutusta aiheesta. Perusyksikön sisällä on ohjeistettu johtajakoulutukseen osallistuvien linja sekä koulutusperusteet yhtenäisiksi. Hän toivoo yhtenäistämistä erityisesti aliupseerikursseille, koska varusmiesjohtajien aikaisempi koulutus riippuu siitä, mistä aliupseerikursilta varusmies on tullut. Vastaajan mielestä joukko-osastossa saisi olla perusyksiköille koulutusta. Koulutuksen aiheena pitäisi olla esimerkiksi johtajakoulutuksen yhtenäistäminen. Tällä hetkellä perusyksiköt toteuttavat koulutusta parhaan näkemyksensä mukaan. Lisäksi koulutusaiheina voisivat olla esimerkiksi kerran kolmessa vuodessa johtajakoulutusvastaaville järjestettävät opetuspaketit ja kertaustilaisuudet. Osa koulutuksesta vastaavista henkilöistä on perehtynyt johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman pakettiin vasta sen ilmestyessä tai sitten ei ollenkaan. Hänen mukaansa Kadettikoulussa opetuspaketin opetus ja läpikäyminen on ollut vain pintapuolista koulutusta. Hyvinä koulutusaiheena olisi myös johtajaprofiilin tulkinta käytännönläheisesti. Vastaaja ehdottaa prikaatin yhteisiä tilaisuuksia, joissa käytäisiin läpi opetuspaketti. Lisäksi tilaisuuksissa voitaisiin vaihtaa tietoa perusyksiköiden välillä ja verrata perusyksiköiden välisiä eroja koulutuksen toteutustavoista. Tällä tavoin hyvät käytännöt jakautuisivat eri perusyksiköihin.*

## 5. Yleisen merkitysverkoston muodostaminen.

Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa siirrytään yksityiskohtaisista merkitysverkostoista yleiseen merkitysverkostoon. Yleinen merkitysverkosto sisältää kaikkien tutkittavien yksiköiden merkitysverkostoista esiin nousseet, tutkimuksen kannalta keskeiset tekijät. Toisin sanoen kaikkien vastaajien vastauksista ja niiden tutkijan ymmärtämästä muodosta tehdään yhteinen yleisellä tasolla oleva yhdistelmä tai kooste. Koko analyysin ajan tulee kuitenkin pitää yhteys alkuperäisiin yksilökohtaisiin vastauksiin ja merkitysverkostoihin. (Metsämuuronen 2006, 180–181; Metsämuuronen 2008, 19; Perttula 1995, 84; Varto 1992, 89–90.)

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien vastaaja 1 ja 2.

*Vastaajat eivät kaipaa lisäohjeistusta johtaja- ja kouluttajakoulutuksen koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Kuitenkin perusyksiköiden henkilökunnan lisäkoulutusta tarvitaan esimerkiksi joukko-osaston järjestämänä. Osalle riittää paikallisten toimintatapamallien opettaminen, osalle koko johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma on vaikea asia, joka haittaa ja hidastaa kaikkea muuta koulutusta. Osaaminen on vaihtelevaa, sillä osalle riittää pieni kertaus kun taas osa kaipaa (tai olisi jo kaivannut) kasvatusta aina asenteista ja suhtautumisesta lähtien. Osaaminen riippuu paljon yksittäisen kouluttajan ominaisuuksista ja kiinnostuksesta aihetta kohtaan.*

*Perusyksikön sisällä on ohjeistettu johtajakoulutukseen osallistuvien linja sekä koulutusperusteet yhtenäisiksi. Perusyksiköt eivät ole saaneet ylemmältä taholta riittävää tukea. Tällä hetkellä perusyksiköt toteuttavat koulutusta oman parhaan näkemyksensä mukaan. Toisin sanoen kukin perusyksikkö tekee ja toimii niin kuin parhaaksi katsoo. Koulutuksen aiheena pitäisi olla esimerkiksi johtajakoulutuksen yhtenäistäminen. Aliupseerikurssien yhtenäistämistä toivotaan, koska varusmiesjohtajien aikaisempi koulutus riippuu siitä, mistä aliupseerikurssilta varusmies on tullut. Lisäksi koulutusaiheina voisivat olla esimerkiksi kerran kolmessa vuodessa johtajakoulutusvastaaville järjestettäviä opetuspaketit ja kertaustilaisuudet. Osa koulutuksesta vastaavista henkilöistä on perehtynyt johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman pakettiin sen ilmestyessä tai sitten ei ollenkaan. Hänen mukaansa Kadettikoulussa opetuspaketin opetus ja läpikäyminen on ollut vain pintapuolista koulutusta. Hyvänä koulutusaiheena olisi myös johtajaprofiilin tulkinta käytännönläheisesti. Vastaaja ehdottaa prikaatin yhteisiä tilaisuuksia, joissa käytäisiin läpi opetuspaketti. Lisäksi tilaisuuksissa voitaisiin vaihtaa tietoa perusyksiköiden verrata välillä ja perusyksiköiden välisiä eroja koulutuksen toteutustavoista. Tällä tavoin hyvät käytännöt jakautuisivat eri perusyksiköihin.*

### 3. VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS

Tämä luku muodostuu puolustusvoimien varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen yleisistä vaatimuksista ja johtamisen teorioista. Yleiset vaatimukset koostuvat Pääesikunnan ja Maavoimien esikunnan normiasiakirjoista ja ohjeistuksista. Lisäksi selvitetään keskeiset asiat puolustusvoimien käyttämästä johtajamallista, syväjohtamisesta ja tarkastellaan yleisesti johtajuutta. Luku vastaa ensimmäiseen alaongelmaan: mihin puolustusvoimien varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus perustuu? Kirjallisuus antaa tutkimukselle teoreettisen pohjan ja perustan. (Metsämuuronen 2006, 24.)

#### 3.1. Syväjohtaminen

Puolustusvoimissa on johtamisessa ja johtajakoulutusohjelmassa käytössä Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli. Nissinen esitteli ensimmäisen kerran mallinsa vuonna 1997 kirjassaan ”Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet” (Johtajan käsikirja 2012, 35; Nissinen 1997, 34–52; Vuorio 2001, 34). Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti syväjohtamista, sillä siitä saa kuvan millainen johtamismalli on käytössä suomalaisessa sotilasorganisaatiossa. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä perusteellisesti syväjohtamisen malliin, vaan se on tarkemmin esiteltynä muun muassa lähdeluettelossakin olevissa Vesa Nissisen kirjoittamissa tutkimuksissa ja kirjoissa. Tuoreimpana teoksena voidaan mainita vuoden 2011 kirja Syväjohtaminen.

Syväjohtamisen mallin teoreettisena taustana on Richard Burns luoma transformationaalisen johtamisen malli. Burns esitteli ensimmäisen kerran mallinsa vuonna 1978 kirjassaan ”Leadership”, jossa hän lähestyy johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta (Burns 1979, 9–28). Syväjohtamisen mallin pääkehittäjä on Bernard Bass, joka on esitellyt transformationaalisen johtajuuden teoreettisen viitekehyksen kirjassaan ”Leadership and Performance Beyond Expectations”. Eri kulttuureissa ihmiset ja ihmisten käyttäytyminen on erilaista, joten syväjohtamisen malli on pyritty sovittamaan Burns mallista suomalaiseen kulttuuriin ja ympäristöön sopivaksi. (Bass 1997, 62–69, 151–161; Nissinen 2000, 32–36; Nissinen 2011, 127; Vuorio 2001, 34.)

Tyypillisin johtajuuden ilmenemismuoto on transaktionaalinen johtaminen, joka perustuu vastavuoroiseen toimintaan. Vastavuoroisessa toiminnassa johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotakin. Vaihdaminen voi olla esimerkiksi työn vaihtamista palkkaan. Transaktionaalisessa johtamisessa johtajan tavoitteena on vaikuttaa alaisiinsa saavuttamalla tietyt johtajan aset-

tamat tavoitteet riippumatta alaisten omista tavoitteista tai tarpeista. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja ei välttämättä merkittävästi välitä alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Alaisen päämotivaatio ja tavoittelun kohde on jonkinlainen palkkio, esimerkiksi palkka. Tällöin johtajuuden vaikutus jää vähäisemmäksi kuin enemmän alaisiin painottuvassa johtamisessa. (Nissinen 2011, 128; Nybergh 2005, 11.)

Transformationalisessa johtamisessa johtaja taas tavoittelee enemmän esimerkkinä olemista. Hän pyrkii tunnistamaan ja ottamaan huomioon alaistensa vaatimukset ja tarpeet sekä motiivit. Edellä mainituilla keinoilla ja myös vuorovaikutuksen kautta johtaja yrittää sitouttaa alaisiaan paremmin tavoitteisiin ja työhön. Tässä mallissa johtaja nähdään enemmän alaistensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana. Transformationaalista johtamista on käytetty ja tutkittu menestyksekkäästi muun muassa Yhdysvaltojen ja Israelin asevoimissa. Johtajat kehittävät omaa kasvu- ja kehittymisprosessiaan johtajana. He tukevat alaistensa henkistä kasvua ja kehittymistä omissa tehtävissään, sillä ihmiset nähdään kehittymiskykyisinä yksilöinä eikä joukkomassana. (Nissinen 2011, 128–129; Nybergh 2005, 11; Nissinen 1997, 41–50.)

Syväjohtamisen malli ei ole kaiken kattava toimintamalli tai näkökulma johtamiseen, vaan siinä luodaan painopiste johtajana kehittymiseen ihmisten johtamisen kautta. Syväjohtamisen avulla voidaan määrittää kehittymistarpeet. Malli toimii oppimisen työkaluna, mikä luo perustan johtajana kehittymiselle. Syväjohtamisen malli lähtee siitä, että jokainen voi kehittyä johtajana. Syväjohtamisen soveltaminen ja ymmärtäminen kehittyy elämäkokemusten karttues- sa. Malli rakentuu eri organisaatioissa ja kulttuureissa ilmentyvien erityispiirteiden kautta johtamisen kulmakiviin. Nämä kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Kulmakivillä vaikutetaan tyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja yrittämisen haluun. Syväjohtamisen malli perustuu näihin kulmakiviin, jotka luovat kokonaisuutena kehittämisen näkökulman. (Johtajan käsikirja 2012, 35, 54–55; Nissinen 2011, 25, 32–33, 37.)

Syväjohtamisessa on kolme pääulottuvuutta, jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Näiden ulottuvuuksien avulla mallinnetaan johtamiskäyttäytymistä. Kokonaisuudessaan syväjohtamisen malli rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta, jotka ovat ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisten yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, ja passiivinen johtaminen sekä tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Näistä johtamisen vaikutuksia mallinnetaan kolmella ulottuvuudella, jotka ovat tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Ammattitaito



mittaa johtamisen valmiutta ja muut ulottuvuudet mittaavat johtamiskäyttäytymistä. Näkökulmien sekä palautteen avulla jokainen johtaja voi tarkastella omia vahvuuksiaan ja kehittämistarpeitaan sekä kehittää itseään johtajana. Ratkaisevinta johtajan kehittämisessä on sisäisen palaute- ja ajatteluprosessin toimivuus. (Johtajan käsikirja 2012, 54–55; Nissinen 2011, 38–39, 159; Vuorio 2001, 36–39.)

Syväjohtamisen malli on enemmän ajattelutapa kuin suoranainen toimintamalli tai teoria. Syväjohtamisen yksi tavoite on saada koulutettava itse pohtimaan omaa johtamiskäyttäytymistään ja miten sitä voisi parantaa. Kehittymisen kannalta on tärkeämpää oikea asenne kuin oikea tieto asiasta. Syväjohtamisessa on oleellista itseohjautuvuus ja aktiivisuus. Kaiken perustana voidaan pitää omaa halua, valmiutta ja motivaatiota kehittyä johtajana. Johtajan kykyä on kehitettävä siten, että hän ymmärtämään muita ihmisiä ja heidän käyttäytymistään sekä sen miten ihmiset saadaan aidosti kiinnostumaan toiminnastaan. Lisäksi yhtäläillä alaisille kuin johtajillekin korostetaan kanssaihminen kuuntelun ja huolehtimisen tärkeyttä. Tämän kautta saadaan vertaiset ja alaiset sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan sekä kehittämään itseään. (Nissinen 2011, 39–41.)

Johtajalla on aina perusvalmius, joka usein perustuu hänen aikaisempaan tietämykseensä ja kokemukseensa, eli ammattitaitoonsa. Tähän perusvalmiuteen vaikuttavat johtajan luonne ja sosiaalinen tausta. Johtajana kasvamisessa valmius on ratkaisevana tekijänä. Johtamiskäyttäytyminen vaikutuksia voidaan mitata erilaisilla tavoilla kuten esimerkiksi johdettavien tehokkuudella, tyytyväisyydellä ja yrittämisen halulla. Tärkeimpänä näistä voidaan pitää yrittämisen halua, sillä se on edellytys kehittämiselle. Syväjohtamisen ihmiskuva on kasvuhakuinen ja myönteinen. (Johtajan käsikirja 2012, 36; Nissinen 2011, 39–41.)

Johtajana kehittyminen edellyttää, että johtajan on saatava käyttäytymisestään ja suorituksistaan palautetta. Syväjohtamisen kehittämisprosessi perustuukin hyvin paljon palautteeseen. Palautetta pitää saada kokonaisvaltaisesti kaikilta organisaation tasoilta kuten vertaisilta, alaisilta ja esimiehiltä. Yksikön kannalta täydellisestä palautejärjestelmän kokonaisuudesta käytetään käsitettä 360-asteen palaute. Palautteen pitää olla laadukasta, totuudenmukaista ja kehitettävää. Johtajan itse tulee asennoitua palautteeseen huolella ja kriittisesti sekä ennen kaikkea käyttää sitä hyödykseen oman johtajakäyttäytymisensä kehittämisessä. Pelkkä palautteen saaminen ei riitä, vaan johtajana kehittämisessä tulee ottaa huomioon syväjohtamisen malli kauttaaltaan. Lisäksi on otettava huomioon koko johtamisen toimintaympäristö, eli ihmiset ja

johtamiskäyttäytyminen, organisaatio ja johtajan asema sekä asiat ja päätöksenteko. (Johtajan käsikirja 2012, 58; Nissinen 2011, 54, 159–161, 166–170; Vuorio 2001, 40.)

### 3.2. Johtajuus

Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, joka painottuu ihmisten johtamiseen. Johtajuudella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jolla tuetaan ryhmän tavoitetta ja otetaan huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtajuudella ohjataan ja annetaan suuntaa ryhmälle ja viedään asiaa määrätietoisesti eteenpäin kohti haluttua lopputulosta. Johtajuudessa johtaja johtaa ja suoritteiden toteuttajat ovat alaisia, jotka toimivat johtajan käskyjen mukaan. Alaiset toimivat johtajan käskyjen mukaan ainoastaan jos johtajan toimet ja käskyt koetaan oikeutetuiksi. Johtaminen on siis ihmisten johtamista. (Nybergh 2005, 20–21; Peltonen 1990, 46.)

Johtajuudessa sekä esimies itse, että alaiset tai työntekijät vaikuttavat johtajuuden muotoutumiseen. Johtajuus on vastavuoroinen, vuorovaikutteinen ja kehittyvä ilmiö. Johtamiseen kuuluu kolme tekijää: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja yhteisön tavoitteet. Johtajuus on sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jonka kuluessa toisen osapuolen vaikutus on suurempi kuin toisen. Eli käytännössä johtajan vaikutus suhteessa alaiseen on voimakkaampaa. Johtamista tapahtuu, kun organisaation jäseniin vaikutetaan niin, että he käyttäytyvät organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla. (Jalava 2001, 8–11.)

Kaikki johtajuus ei kuitenkaan ole johtamista, sillä eri organisaatioissa ilmenee myös epävirallista johtamista erilaisten epävirallisten organisaatioiden kautta. Epäviralliset johtajat ovat joukon mielipideohjaajia ja vaikuttajajaksiloita. He johtavat usein esimerkkinsä ja luottamuksensa kautta. Johtajuus on vaikuttamista. Se, joka jossain tilanteessa vaikuttaa muihin ihmisiin enemmän kuin toiset, on johtaja. Valtaa on käytettävä, jotta saataisiin aikaan vaikutusta. Valta on väline, jolla saadaan asioita toteutumaan. Valta ja sen käytön liiallinen tai vähäinen käyttö on eräs syy esimiestyön ongelmiin. Valta on aina vastavuoroista ja osittain piilossa. Myös johtajia johdetaan. Valta ilmenee aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa eikä se ole minikään henkilön tietty ominaisuus. (Jalava 2001, 31.)

Johtajan oma ja aito halu on usein onnistuneen johtajuuden edellytyksenä. Johtamisen halu on usein johtamisprosessin perusedellytys ja sen lisäksi tarvitaan johtajuutta tukevia tietoja ja taitoja sekä osaamista ja kyvykkyyttä. Nämä ominaisuudet tulevat johtajalle opittujen taitojen ja tietojen avulla sekä kokemuksen myötä. Onnistumisen edellytys on, että näiden kyvyt ja

halut olisivat tasapainossa keskenään. Johtajan on tärkeää ymmärtää vallitsevaa kulttuuria ja hänellä pitää olla hyvä itsetuntemus sekä taito tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä kehittämistarpeensa. Johtajan tulisi oppia virheistään ja hänen pitää tunnustaa ne itselleen. Hänen on oltava oma itsensä ja sitä kautta johdettava toisia. Johtajan on kyettävä muuttamaan johtamiskäyttäytymistään aina tilanteen mukaan. Johtaminen perustuu luottamukseen ja luottamus muodostuu pitkällä aikavälillä ja määrätietoisella toiminnalla. (Nybergh 2005, 20–21.)

Johtajuutta tutkittaessa on yleensä eroteltu toisistaan muodollisen johtajan asema ja yksilön persoonallisiin piirteisiin liittyvä valta. Muodollisen johtajan asemassa johtajalla on rooliasemansa perusteella oikeus määrätä muita. Johtajan persoonallisten piirteiden ja ominaisuuksien kautta hänellä on vaikutusvaltaa asianosaisiin. Olisi hyvä, jos johtajalla olisi molempia ominaisuuksia. (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 59–61.)

### 3.3. Pääesikunnan henkilöstöosaston ohjeistus johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmasta

Jokaiselle organisaatiolle on tärkeää laadukas johtajuus, joka luo edellytykset menestykselle. Eri organisaatioissa ja organisaatiotasolla on samat haasteet. Rutiinien ja prosessien tehokkaan toimivuuden lisäksi johtajilta edellytetään valmiuksia henkilöstön sitouttamiseen, visioiden rakentamiseen ja muutosten johtamiseen sekä huipputulosten tekemiseen. Sotilasorganisaatioissa johtaminen on sotilasjohtamista. Rauhan aikana sotilasjohtaja kohtaa eri tilanteissa ja eri tehtävissä samat haasteet kuin kuka tahansa johtaja, missä tahansa organisaatioissa. Sotilasjohtajan vaativuus kasvaa sodan aikana, jolloin vastuu omasta tehtävästä ja ihmisistä korostuu. Äärimmilleen sotilasjohtajan taitoja mitataan taistelutilanteessa, joka on ihmisten johtamistilanteista vaativimpia. Näihin johtamisen haasteisiin voidaan vastata muun muassa johtaja- ja kouluttajakoulutuksella, mihin tämä tutkimus keskittyy. (Nissinen 2000, 11.)

Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma on rakennettu konstruktivistisen oppimiskäsityksen pohjalta. Opetussuunnitelmassa ja johtajana kehittämisessä ei ole tärkeintä täsmällinen oppiminen, vaan koulutettavan sisäinen prosessi ja ihmisenä kasvaminen. Tavoitteena on rakentaa oppimisprosessi elinikäiseksi. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu yksilön omiin kokemuksiin sekä omaan haluun oppia ja kehittyä. (Nissinen 2003, 50–51.)

Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus ohjeistetaan Pääesikunnan henkilöstöosaston vuonna 2010 voimaan astuneessa ohjeessa VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS (HF1539/7.12.2009). Edellä mainitusta koulutuksesta käytetään nimitystä johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma, mikä koostuu 30 opintopisteen laajuisesta kokonaisuudesta. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma toteutetaan aliupseeri- ja reserviupseerikoulutuksen aikana sekä näiden jälkeisellä johtajakaudella. Ohjelma koostuu johtamisen ja kouluttamisen teoriaopinnoista sekä käytännön harjaantumisesta. Aliupseeri- ja reserviupseerikursseilla koulutetaan ohjelman perusteet, jonka jälkeen johtajakaudella suoritetaan jatkokoulutusta ja käytännön harjaantumista (HF1539 2009, 3). Yksi opintopiste tarkoittaa koulutettavan noin 27 tunnin työtä opetustavoitteen saavuttamiseksi (HF1539, liite 1 2009, 2). Tämä tutkimus keskittyy perusyksiköissä tapahtuvaan johtajakauteen, jonka osuus koko koulutusohjelmasta on 24 opintopistettä, eli noin 638 tuntia.

Varusmiesaikainen harjaantuminen ja kehittyminen johtajaksi ja kouluttajaksi tapahtuu palvelusaikana toteutuvalla oman joukon kouluttamisella ja johtamisella. Johtajia kannustetaan oppimaan ja heidän itsetuntemustaan parannetaan palautteen kautta. Palautejärjestelmän tavoitteena on rakentaa avoimempaa palaute- ja johtamiskulttuuria. Jotta palautejärjestelmä olisi mahdollisimman kattava, niin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen keskeiset periaatteet ja käytännön toteutuksen järjestelyt opetetaan kaikille varusmiehille peruskoulutuskaudella. Laadukkaan johtamis- ja kouluttamispalautteen aikaansaamiseksi jokaisen varusmiehen olisi tunnettava johtajakoulutusohjelman palautejärjestelmän tarkoitus ja käyttöperiaatteet. Varusmiespalveluksen aikana rakennetaan perusta ja myönteinen asenne jatkaa johtajana kehittymistä reservissä. Palvelusajan jälkeen harjaantumista tapahtuu reservin harjoituksissa ja mahdollisesti omatoimisesti esimerkiksi siviiliopintojen yhteydessä. (HF1539 2009, 3–4.)

### 3.3.1. Johtaja- ja koulutusohjelman jaksottelu ja tavoitteet

Varusmiesjohtajien johtamistaidollisen koulutuksen lähtökohtana on, että sekä aliupseerikoulun että reserviupseerikoulun käyneet suorittavat 30 opintopisteen laajuisen koulutuksen. Johtajakoulutus aloitetaan aliupseerikurssin ensimmäisellä jaksolla, jonka johtamiskoulutuksen sisältö koostuu erityisesti johtamisen arvoista kuten etiikka, ihmis- ja itsetuntemus sekä johtajana kehittyminen. Aliupseerikurssin ensimmäinen jakso päätetään johtamisen koulutuksen osalta koulutettavien tekemään esseeseen. Esseessä koulutettavat arvioivat omia asenteitaan ja arvojaan suhteessa tulevaan tehtäväänsä. Ensimmäisen jakson tavoitteena on, että koulutettavat ymmärtävät mitä ihmisten johtaminen vaatii sotilasjohtajalta. Koulutettavat saavat myös

perusteet oman johtamiskäyttötymisensä arviointiin. Lisäksi he sisäistävät myönteisen itsensä kehittämisen asenteen merkityksen johtajuuden kehittämisessä. Aliupseerikurssin toisella jaksolla ja reserviupseerikurssilla tutustutaan syväjohtamisen malliin ja saadaan perusteet syväjohtamisen kysymyssarjasta. Jaksoilla pohditaan myös ihmisten johtamista taistelussa sotakokemusten ja nykyaikaisen taistelukentän lähtökohdista. (Nissinen 2003, 54.)

Varusmiespalveluksessa merkittävin jakso johtamiskäyttötymisen kehittämisen kannalta on aliupseeri- ja reserviupseerikurssin jälkeinen, vajaan puolen vuoden mittainen perusyksiköissä tapahtuva johtajakausi. Aika jakaantuu perus-, erikois- ja joukkokoulutuskausiin. Johtajakaudella käytävien johtamisen ja koulutustaidon jatkokurssien lisäksi johtajien yhteisellä työskentelyllä ja käytännön harjoittelulla rakennetaan johtamis- ja kouluttamistaitoja. Erityisesti peruskoulutuskausi on tärkeä jakso johtajakoulutuksessa, koska se antaa luonnollisen esimiesalaisuuden nuorien ja uusien varusmiesten kouluttamiseen. Joukkotuotantoon liittyvällä erikoiskoulutuskaudella muodostettavat sodan ajan kokoonpanot ja joukkokoulutuskauden päätteeksi reserviin siirrettävät kokoonpanot mahdollistavat johtajan ja joukon välisen luottamuksen rakentumisen ja ryhmäkiinteyden syntymisen. (Nissinen 2003, 54–55.) Johtajakauden opetussuunnitelman tarkempi kurssi- ja ohjelmasisältö tavoitteinen ovat esiteltynä ohjeen HF1539 liitteessä 1: ”Opetussuunnitelma”.

KOULUTUSKAUDET JA OPINTOJAKSOT	Opintopisteet (tunnit)
<b>AUK I</b>	
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	1 (30)
<b>AUK II + RU-kurssi</b>	
1.2 Johtamistaidon peruskurssi	1,5 (40)
1.3 Koulutustaidon peruskurssi	1,5 (36)
1.4 Johtamis- ja koulutustaidon harjoittelu	2 (56)
<b>JOHTAJAKAUSI</b>	
1.5 Koulutustaidon jatkokurssi 1	1 (26)
1.6 Koulutustaidon jatkokurssi 2A ja 2B	1 (26)
1.7 Koulutustaidon jatkokurssi 3	1 (26)
1.8 Koulutustaidon harjoittelu	9 (240)
1.9 Tiimityöskentely	1,5 (40)
1.10 Johtamistaidon jatkokurssi	1,5 (40)
1.11 Johtamiskäyttötymisen kehittäminen	9 (240)
<b>Yhteensä</b>	<b>30 (800)</b>
1.12 Muun koulutuksen hyväksiluettavuus (ei kuulu opetussuunnitelman kokonaistuntimäärään)	9 (240)
<b>MIEHISTÖ</b>	
1.13 Sotilaan vuorovaikutuskurssi	(6)

Kuvio 3. Johtaja- ja koulutusohjelman opetussuunnitelma (HF1539, liite 1 2009, 2.)

Koulutustaidon jatkokurssi 1 on aseenkäsittely- ja ampumarajoituksen suunnittelua ja toteuttamista. Ryhmänjohtajille kurssi toteutetaan ennen peruskoulutuskautta ja kokelaille peruskoulutuskauden aikana. Opetustavoitteena ryhmänjohtajilla on osata suunnitella ja toteuttaa yksittäisiä valmistavan ampumakoulutuksen harjoituksia, osata suunnitella ja toteuttaa ase-käsittelyn harjoituksia sekä osata toimia kouluammuntojen toimihenkilötehtävissä. Upseerikokelailta opetustavoitteena on osata suunnitella ja toteuttaa valmistavan ampumakoulutuksen, osata suunnitella ja toteuttaa ase-käsittelyn harjoituksia sekä osata johtaa kohdistusammunnan. (HF1539, liite 1 2009, 15.)

Koulutustaidon jatkokurssi 2A ja 2B ovat vaihtoehtoisia, joista joukko-yksikkö voi valita kumman kurssin toteuttaa. Kurssien ajoitus on johtajakaudella peruskoulutus- tai erikoiskoulutuskaudella. Kurssin 2A:n opetustavoitteina ryhmänjohtajilla on tuntee taisteluammuntaan liittyvät varomääräykset, osata toimia taisteluammunnan valmistavan koulutuksen kouluttajana, osata toimia taisteluvälinepaikan johtajana sekä osata toimia maaliupseerina. Upseerikokelaiden opetustavoitteina on tuntee taisteluammuntoihin liittyvät varomääräykset ja osata suunnitella ja johtaa yksikertaisen taisteluammunnan tai osan siitä sekä osata toimia taisteluammunnan eri toimihenkilötehtävissä. Kurssin 2B opetustavoitteina niin ryhmänjohtajilla kuin upseerikokelailtakin on osata suunnitella, toteuttaa ja johtaa oman joukkonsa taisteluvälineiden tai kaluston koulutustapahtuma. (HF1539, liite 1 2009, 20, 24.)

Koulutustaidon jatkokurssi 3:n ajoitus on johtajakauden erikoiskoulutus- tai joukkotuotantokaudella. Opetustavoitteina niin ryhmänjohtajilla kuin upseerikokelailtakin on osata fyysisen toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen perusteet sekä osata suunnitella ja johtaa liikunta-koulutus. (HF1539, liite 1 2009, 25.)

Tiimityöskentelyllä tarkoitetaan 1–2 kertaa kuukaudessa tapahtuvaa koko johtajakauden aikaista työskentelyä. Tavoitteena kaikilla varusmiesjohtajilla on tuntee keskinäisen kiinteyden merkitys perusyksikön toimintaan, tuntee käytännössä johtajuuteen liittyvät yhteiset kehittämistarpeet ja osata ottaa vastuuta koulutustavoitteiden saavuttamisesta sekä samalla ymmärtää oma osuutensa koulutustulosten kannalta. Heidän tulee osata pohtia yksikön vakiintuneita toimintatapoja ja tehdä perusteltuja kehittämissesityksiä yksikön päällikölle. Varusmiesjohtajien tulee osata yhdenmukaistaa hyväksi havaitsemiaan johtamis- ja koulutuskäytäntöjä ja pohtia yhteisiä ratkaisumalleja ongelmallisiksi havaittuihin tilanteisiin sekä osata tukea toisiaan kehittymispyrkimyksissä. (HF1539, liite 1 2009, 29.)

Johtamistaidon jatkokurssin ajoitus on johtajakauden erikoiskoulutus- tai joukkotuotantokaudella. Kurssin tavoitteena niin upseerikokelailla kuin ryhmänjohtajillakin on tuntea oman sodan ajan joukkonsa toimintaympäristö, tuntea johtamisprosessin ja ennakoivan johtamisen mallin periaatteet, tuntea omaa johtamistasoaan ylemmän tason johtamisen perusteet sekä osata toimia omassa sodan ajan tehtävässään. (HF1539, liite 1 2009, 31.)

Koulutustaidon harjoittelulla ja johtamiskäyttäytymisen kehittämisellä tarkoitetaan koko johtajakauden aikaista harjoittelua ja kehittämistä. Koulutustaidon harjoittelun tavoitteena on hallita itseohjautuvien opetustapahtumien suunnittelu, valmistelu ja toteutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittämisen tavoitteena niin ryhmänjohtajilla kuin upseerikokelaillakin on hallita oman oppimisensa ohjaamisen ja syväjohtamisen mallin mukainen johtaminen. (HF1539, liite 1 2009, 27, 33.)

Alla on esiteltynä johtaja- ja koulutusohjelman päämäärä ja päätavoitteet.

*”Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen.”* (HF1539 2009, 3.)

*”Johtajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti. Kouluttajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kasvatustavoitteena on kannustaa koulutettavia jatkuvaan itsensä ja oman toimintakykynsä kehittämiseen syväjohtamisen mallin mukaisesti.”* (HF1539 2009, 3.)

### 3.3.2. Johtajakansio ja opintokirja

Koulutettavilla on henkilökohtainen johtajakansio, joka jaetaan heille aliupseerikurssin alussa. Yksikön johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta vastaava valvoo kansion oikeaa käyttöä, mutta kansion ylläpitäminen on koulutettavan omalla vastuulla. Johtajakansio sisältää muun muassa varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetussuunnitelman, varusmiesjohtajan opintokirjan ja opetusvihkon, kehittymissuunnitelman, syväjohtamisen kysymyssarjan ja profiilin tulkintaohjeen, kausipalautteet, johtajaprofiilit, johtamis- ja kouluttamissuorituksen arviointilomakkeen ja ohjeen, tiimikokouksen esityslistan ja pöytäkirjamallin, esimerkin palvelustodistuksesta sekä kansion tarkastuslomakkeen. Kansion aineisto vahvistaa ja täydentää palve-

lustodistukseen merkittyjä opintopisteitä ja niiden todentamista. Johtajakansion tarkoituksena on mahdollistaa käyttäjälle oman oppimisen seuranta. Kansion sisällön avulla käyttäjä voi tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittymistarpeitaan sekä asettaa itselleen uusia kehittymistavoitteita. Myöhemmin kansion perusteella johtaja voi todentaa tapahtuneet muutokset. Johtajakansion käytön, sen seurannan ja saadun palautteen kautta sekä myös omalla aktiivisuudellaan koulutettava kehittää itseään johtajana. (HF1539 2009, 4–5; Johtajan käsikirja 2012, 82; Nissinen 2003, 57.)

Opintokirjan avulla johtajat todentavat johtajakoulutusohjelman toteutumisen. Opintokirjaan merkitään johtaja- kouluttajakoulutussuoritukseen käytetty aika aina ohjeistuksesta palautteeseen saakka. Opintokirjan viikoittaisille seurantasivuille koulutettavat erittelevät suorituksensa havaintoineen. Näitä merkintöjä ovat kouluttamiseen ja johtamiseen käytetty aika, jatkokoulutuskurssit, palautekeskusteluihin käytetty aika ja tiimityöskentelyyn käytetty aika. Lisäksi opintokirjaan merkitään valvonta- ja päivystystehtävät, lomat ja vapautukset, tekninen ja muu koulutus sekä tärkeimmät oppimiskokemukset ja havainnot suorituksista. Kouluttajat tarkastavat johtajakansion opintokirjan ylläpitoa ja ennen kotiutumista perusyksikön päällikkö varmistaa allekirjoituksellaan palvelustodistuksen opintosuoritukset. Opintosuoritukset ja niiden opintopistemäärät pohjautuvat opintokirjan merkintöihin. (HF1539 2009, 5–6.)

### 3.3.3. Palautejärjestelmä ja johtajana kehittyminen

Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tärkeänä osana on palautejärjestelmä. Palautteiden tavoitteena on tukea johtajana ja kouluttajana kehittymistä muun muassa itsetunnon kehittymisen kautta. Palautejärjestelmä koostuu johtamis- tai kouluttamissuorituksen jälkeen annettavasta välittömästä palautteesta, arviointilomakkeiden avulla suoritetuista kirjallisista arvioinneista ja kausipalautekeskusteluista. Palautteen tukena toimivat itsearviointit, vertaisarviointit ja kouluttaja-arviointit, kuten kausipalautteet. Palautteessa merkittävänä tekijänä on asetetun tavoitteen saavuttaminen. Kausipalautteissa varusmiesjohtaja ja kouluttaja käyvät niin sanotun kehityskeskustelun. Kausipalaute pidetään johtajakaudella peruskoulutus-, erikoiskoulutus- ja joukkokoulutuskauden päätteeksi, ja palautteessa koostetaan kunkin kauden keskeisimmät palautteet ja havainnot. (HF1539 2009, 6–7; 4–5; Johtajan käsikirja 2012, 75–76; Nissinen 2003, 55–57.)

Kausipalautteiden perusteella varusmiesjohtajat laativat henkilökohtaisen kehityssuunnitelmansa. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinta aloitetaan aliupseerikurssin al-



kaessa ja sitä täydennetään koko palvelusajan. Suunnitelman tavoitteena on tukea johtajana kasvamista ja toimintakyvyn kehittymistä. Suunnitelman laadinta ja ylläpito vaatii oman toiminnan aktiivista ja kriittistä seurantaa ja analyysiä. Kehittymissuunnitelmaan sisältyy koulutuskausittain laadittava toimintasuunnitelma, jota voidaan pitää jokaisen johtajan henkilökohtaisena läpivientinä. (HF1539 2009, 7; Johtajan käsikirja 2012, 75; Nissinen 2003, 57.) Joukko-osastot keräävät johtajiksi koulutettavilta palautteen ohjelman eri koulutusjaksoista kehittäkseen omaa johtajakoulutusta ja johtamis- ja koulutuskulttuuriaan. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kysymykset ovat osa varusmiesten loppupalautekyselyä (HF1539 2009, 8).

### 3.3.4. Johtaja- ja vuorovaikutusprofiili sekä tiimityöskentely

Kausipalautteiden tueksi tehdään koulutettaville johtajille koulutuskausittain henkilökohtainen johtajaprofiili. Johtajaprofiili muodostuu vakioituista kysymyssarjoista. Kysymyssarjaan vastaavat varusmiesjohtajat itse, heidän alaisensa, vertaisensa sekä esimiehet ja kouluttajat. Näin saadaan kattava 360-asteen näkemys, eli itsearvio ja myös vertaisten, alaisten ja esimiehen näkemykset toimimisesta johtajana. Vaihtoehtoisesti voidaan tehdä vuorovaikutusprofiili, mitä käytetään siinä tapauksessa, jos johtajalla ei ole suoranaisia alaisia. (HF1539 2009, 6–7; Nissinen 2003, 56–57.)

Johtajana kehittymisen kannalta on tärkeää, että varusmiesjohtajat pääsevät jakamaan omia johtamiskokemuksiaan vertaistensa kanssa. Tätä varten on tiimityöskentely, jossa varusmiesjohtajat voivat valvotusti tuoda asioitaan virallisemmin esille. Tiimityöskentelyssä käsitellään 1–2 kertaa kuukaudessa saavutettuja koulutustuloksia, johtajien kokemuksia johtajana kehittymisessä sekä omia havaintoja ja esityksiä yksikön päällikölle. Tiimityöskentely lisää johtajien sitoutumista omaan toimintaansa ja perusyksikön toimintaan, lisää keskinäistä kiinteyttä sekä opettaa koulutettavia ja kouluttajia arvioimaan toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta. (HF1539 2009, 8; Johtajan käsikirja 2012, 80–81; Nissinen 2003, 100–101.)

## 3.4. Muiden normiasiakirjojen ohjeistus johtajakaudella

Pääesikunnan henkilöstöosaston ohjeessa HG325 ”Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt” ohjeistetaan kaikki varusmieskoulutuksen keskeisimmät asiat ja tavoitteet, mukaan lukien johtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus johtajakaudella. Pääesikunnan henkilöstöosaston ohjeessa HI656 ”Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat” ohjeistetaan varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat puolustushaarasta riippumatta. Liitteessä kuusi ohjeistetaan tavoitteet

aliupseerien ja reserviupseerien johtajakauden koulutuksesta. Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston ohjeessa HF931 ”Varusmiesten maavoimakoulutus” ohjeistetaan johtajakauden koulutusperusteet ja tavoitteet sekä vaatimukset kaikkien maavoimien aselajien osalta.

Varusmiesjohtajien on hallittava sodanajan sijoituksensa mukaiset tehtävät ja heidän on kyettävä täyttämään määritetyt osaamis- ja suorituskykyvaatimukset sekä lisäksi hallittava itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti. Vaativissa ja muuttuvissa olosuhteissa ryhmänjohtajan ja reservinupseerin on hallittava ryhmänsä tai vastaavan osaston johtaminen, siten, että se kykenee täyttämään tehtävänsä. Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajatehtävien harjaantuminen tapahtuu johtajakaudella joukkotuotannon mukaisissa tehtävissä. Johtajakauden aikainen koulutus koostuu johtamisen ja kouluttamisen teoriaopinnoista sekä käytännön harjaantumisesta ja jatkokursseista. Johtajakaudella johtajaksi ja kouluttajaksi harjaannutaan ja kehitytään omaa joukkoa johtamalla ja kouluttamalla. Reservinjohtajien on pysyttävä aloittamaan omatoimisesti oman joukkonsa kouluttaminen ja johtaminen kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa. (HG325 VARUSMIESKOULUTUKSEN YLEISJÄRJESTELYT 2010, 10; HI656 VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT 2012, liite 6, 1; HF931 VARUSMIESTEN MAAVOIMAKOULUTUS 2009, 8–9.)

Varusmiesjohtajien koulutuksen taidollinen ja toiminnallinen huipentuma on johtajakausi. Joukon koulutuksellinen suorituskyky mitataan johtajakauden lopussa järjestettävissä puolustushaarojen taistelu- ja ampumaharjoituksissa. Varusmiesjohtajien itsetuntemusta tuetaan palautejärjestelmällä. Lisäksi johtajia kannustetaan oppimaan avoimeen palaute- ja johtamiskulttuuriin. (HI656 VARUSMIEHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT 2012, liite 6, 1; HG325 VARUSMIESKOULUTUKSEN YLEISJÄRJESTELYT 2010, 10.)

### 3.5. Yhteenveto

Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus perustuu syväjohtamisen malliin. Tärkeintä johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on oppijan eli varusmiesjohtajan oma halu ja tahto kehittyä johtajana ja kouluttajana. Oppiminen ja kehittyminen perustuvat koulutettavan sisäiseen oppimisprosessiin ja ihmisenä kasvamiseen. Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus ohjeistetaan useassa normiasiakirjassa ja ohjeessa. Näissä ohjeistetaan yleisesti varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat. Lisäksi puolustushaarat julkaisevat vielä erikseen ohjeita omista puolustushaarakohtaisista näkökulmistaan. Ohjeissa on varus-

mieskoulutuksen kaikki keskeisimmät asiat ja tavoitteet, mukaan lukien johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutukseen sisältyvät ohjeet.

Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen merkittävin ohje on varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohje. Siinä keskitytään tarkemmin koulutuksen keskeisimpiin periaatteisiin ja toteuttamistapoihin. Eri ohjeissa on keskenään hyvin samankaltainen asiasisältö. Pitää miettiä onko kaikissa normiasiakirjojen ohjeissa tarpeen olla samoja asioita vai riittäisikö, että kaikki johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistukset ja vaatimukset olisivat yhdessä ohjeessa? Yhteinen ohje voisi olla esimerkiksi Pääesikunnan henkilöstöosaston varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohje.

Porin prikaatilla ei ole omaa ajan tasalla olevaa ohjeistusta perusyksiköiden johtajakaudella toteutettavasta johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Porin prikaatin johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen perusyksiköiden mahdollisista yhteisistä koulutusosuuksista ei ole mitään virallista ohjeistusta. Mietittävä on, että onko joukko-osaston tai -yksikön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen yhteisen koulutusten ohjeistukselle tai yhteiselle koulutukselle tarvetta? Tämä tekijä on otettu huomioon palkatulle henkilöstölle suunnatussa kyselyssä. Kyselyssä tarkastellaan muun muassa joukko-osaston johtaja- ja kouluttajakoulutuksen palkatun henkilöstön koulutuksen ja ohjeistuksen tarvetta. Lisäksi kartoitetaan koulutuksen nykytilaa ja hyviä toteuttamistapoja kuten esimerkiksi perusyksiköiden yhteisiä koulutusjärjestelyitä.

## 4. VARUSMIESJOHTAJIEN NÄKEMYKSET JA KOKEMUKSET

Tämä luku muodostuu Porin prikaatin varusmiesjohtajien näkemyksistä ja palautteista. Jotka koskevat varusmiesjohtajien saamaa Puolustusvoimien ja Porin prikaatin johtaja- ja kouluttajakoulutusta. Näkemykset ja palautteet koostuvat varusmiesjohtajille palveluksen loppupuolella tehdyistä loppukyselyiden osuuskien tuloksista. Loppukyselyt on kerätty kolmen peräkkäisen saapumiserän, eli puolentoista vuoden ajalta. Tutkimuksessa käytetään tutkimusvaiheen kolmen edellisen saapumiserän, eli 2/12, 1/13 ja 2/13 loppukyselyiden tuloksia. Porin prikaatin saapumiserien 2/12 ja 1/13 varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtajakoulutuksen tulosten graafiset taulukot ovat liitteessä 5 ja saapumiserän 2/13 varusmiesjohtajien loppukyselyiden tulosten graafiset taulukot ovat liitteessä 6. Luku vastaa toiseen alaongelmaan: miten Porin prikaatin varusmiesjohtajat ovat arvioineet saamansa johtajakauden aikaisen johtaja- ja kouluttajakoulutuksensa?

### 4.1. Loppukyselyiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tulokset

Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteiden ymmärtämisessä eri saapumiserien välillä ei ole merkittävää eroa. ”Täysin samaa mieltä” -vastaukset menevät 7,6 %:n haarukkaan, eli hajontaan. ”Olen osittain samaa mieltä” -vastaukset menevät 3,2 %:n haarukkaan. Loput vastausprosentit jakautuvat tasaisesti muihin kohtiin, eli ”en samaa, enkä eri mieltä”, ”olen osittain eri mieltä” ja ”olen täysin samaa mieltä”. ”Täysin samaa mieltä” -vastaukset ovat eri saapumiserillä 45,3 % – 52,9 % sisällä. ”Olen osittain samaa mieltä” -vastaukset ovat eri saapumiserillä 38,3 % – 41,5 % sisällä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että varusmiesjohtajat ovat ymmärtäneet johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet eikä sen osalta ole merkittävää kehittämistarvetta.

Aliupseeri- / reserviupseerikoulutuksen antamissa valmiuksissa toimia omassa sodanajan johtajan tehtävissä on saapumiserän 2/13 kohdalla tulos merkittävästi alhaisempi muihin saapumiseriin verrattuna. ”Täysin samaa mieltä” -vastauksissa on 13 % ero korkeimman ja alhaimman vastausmäärän välillä. Saapumiserällä 2/12 ”täysin samaa mieltä” -vastausprosentti on 31,5 % ja 1/13 on 34,4 %, kun saapumiserällä 2/13 tulos on vain 21,4 %. ”Olen osittain samaa mieltä” -vastaukset menevät eri saapumiserien välillä 8,8 %:n haarukkaan. Muissa vastausvaihtoehdoissa loput vastausprosentit jakautuvat samansuuntaisesti, eli ”en samaa, enkä eri mieltä”, ”olen osittain eri mieltä” ja ”olen täysin eri mieltä”. Merkittävin ero on ”olen täysin eri mieltä” -vastaukset, jotka ovat 1,4 % – 12,8 % välillä. Tulosten perus-

teella on mahdollista, että saapumiserän 2/13 varusmiesjohtajat eivät ole kokeneet aliupseeri- ja reserviupseerikoulutuksen antaneen riittävästi valmiuksia toimia omissa sodanajan johtajan tehtävissään.

Johtajakauden kehittämissuunnitelma tuo esille selkeästi varusmiesjohtajien tulevat johtamisuoritukset ja täydennyskoulutustapahtumat. Sen osalta tulos saapumiserän 2/12 kohdalla on merkittävästi alhaisempi muihin saapumiseriin verrattuna. ”Täysin samaa mieltä” -vastauksissa on 5,8 % ero korkeimman ja alhaisimman vastausmäärän välillä. Saapumiserän 2/12 ”täysin samaa mieltä” -vastausprosentti on vain 7,1 % kun taas saapumiserän 1/13 tulos on 12,9 % ja 2/12 tulos on 11,9 %. ”Olen osittain samaa mieltä” -vastauksilla on 10,7 %:n hajonnat. Loput vastausprosentit jakautuvat tasaisesti muihin kohtiin, eli ”en samaa, enkä eri miltä”, ”olen osittain eri mieltä” ja ”olen täysin samaa mieltä”. Tulosten perusteella on ilmeistä, että saapumiserän 2/12 varusmiesjohtajilla ei ole ollut johtajakauden kehityssuunnitelmaa tai ne eivät olleet riittävän selkeitä. Yleisesti voidaan todeta, että johtajakauden kehittämissuunnitelmissa on ollut eri saapumiserien välillä laatueroa.

Johtajaprofiilin tuottaman palautteen perusteella saapumiserä 2/12 erottuu muihin saapumiseriin verrattuna siten, että vastausten ääripääät erottuvat selvästi. ”Täysin samaa mieltä” -vastauksilla on 7,8 % ero korkeimman ja alhaisimman vastausmäärän välillä. Saapumiserän 2/12 varusmiesjohtajista ”täysin samaa mieltä” ovat vastanneet 14,1 % ja ”täysin eri mieltä” peräti 19,1 %. Tulosten perusteella on selvää, että saapumiserän 2/12 varusmiesjohtajat eivät ole pyrkineet kehittämään johtajakäyttäytymistään johtajaprofiilin avulla.

Kouluttajilta saatujen riittävien palautteiden saamisessa on saapumiserän 2/13 kohdalla huomattavaa ”olen täysin eri mieltä” -vastausten määrä. Varusmiesjohtajista peräti 27,4 % on vastannut ”olen täysin eri mieltä” kun saapumiserällä 1/13 näin on vastannut 6,9 % ja saapumiserällä 2/12 8,2 %. Saapumiserällä 2/13 vastaukset ovat painottuneet selvästi vastausvaihtoehtojen negatiiviselle puolelle verrattuna muihin saapumiseriin. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että saapumiserän 2/13 varusmiesjohtajat eivät ole saaneet kouluttajiltaan riittävästi palautetta johtaja- ja kouluttajasuorituksistaan.

Saapumiserien välillä oli myös johtajakansion ylläpitämisessä merkittäviä eroja. Saapumiserillä 2/12 ja 1/13 ”olen täysin eri mieltä” -vastauksia on tullut huomattavista määrää enemmän saapumiserään 2/13 verrattuna. Saapumiserä 2/13 vastaajat ovat vastanneet kyseiseen vaihtoehtoon 12,5 %:sti ja saapumiserät 2/12 38,4 % ja 1/13 27,3 %. Myös ”olen täysin

samaa mieltä” -vastaukset eroavat saapumiserien suhteen. Saapumiserä 2/13 on vastannut kysymykseen selvästi positiivisemmin, koska ”olen osittain samaa mieltä” -kohdan prosenttiluku on 34,7 % vastaajista. Tuloksista voidaankin päätellä, että johtajakansion ylläpitämisessä on ollut selviä puutteita, mutta tilanne on ajan myötä parantunut.

Eri saapumiserien välillä vastauksissa ei ole ollut merkittäviä eroja kysyttäessä onko johtaja- ja kouluttajakoulutus saanut varusmiesjohtajia pohtimaan arvojaan ja asenteitaan kehittyäkseen ihmisenä. Pääosa vastaajista on vastannut ”olen osittain samaa mieltä” (37,1 % – 48,0 %). Tuloksista voidaan päätellä, että johtaja- ja kouluttajakoulutus saa selkeästi varusmiesjohtajat pohtimaan arvojaan ja asenteitaan.

Myöskään varusmiesjohtajien näkemyksessä hyödyntää saamansa johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässä eri saapumiserien välillä ei ollut merkittävää eroavaisuuksia. Tuloksissa on huomioitava saapumiserän 2/13 ”olen täysin eri mieltä” -vastausten korkea määrä (18,8 %) suhteessa muihin saapumiseriin (6,7 % ja 3,6 %). Tulosten perusteella on ilmeistä, että pääsääntöisesti varusmiesjohtajat kokevat saamansa johtaja- ja kouluttajakoulutuksen hyödylliseksi siviilielämässä.

Eri saapumiserien välillä ei ole merkittäviä eroavaisuuksia varusmiesjohtajien osallistumisessa tiimityöskentelyyn omissa perusyksiköissään, joita järjestetään vähintään kerran kuukaudessa. Tuloksissa huomioitava saapumiserän 2/12 ”olen täysin eri mieltä” -vastausten korkea määrä (28,4 %) suhteessa muihin saapumiseriin (7,95 % ja 14,2 %). Tulosten perusteella on selvää, että pääsääntöisesti varusmiesjohtajat ovat osallistuneet riittävästi tiimityöskentelyyn.

Perusyksikön päällikkö on ottanut huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyissä syntyneitä ehdotuksia, eikä eri saapumiserien välillä ei ole merkittäviä eroavaisuuksia. Kuitenkin vastausvaihtoehto ”en samaa, enkä eri mieltä” on kerännyt vastauksia eniten, 27,2 % – 35,8 %. Tästä voidaankin päätellä, että mahdollisesti varusmiesjohtajat eivät ole olleet täysin tietoisia päällikön ratkaisusta heidän ehdotustensa suhteen.

Saapumiserillä 2/12 ja 1/13 on ollut vain kysymys ”Minulle koulutettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa”. Vastaajat ovat selvästi todenneet, että kysymyksen väittämä ei pidä paikkansa. Eri saapumiserien välillä vaihtoehtoon ”olen täysin samaa mieltä” ovat vastanneet vain 2,9 % ja 4,4 %, ”olen osittain samaa mieltä” 12,4 % ja 11,8 % kun taas ”olen täysin eri mieltä” on kerännyt 27,6 % ja 23,5

% vastauksista. Tulokset ovat yhteydessä siihen, että nykyinen johtajamalli ei rajoita järjestyksen ylläpitämisessä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kysymys on aivan aiheellista syistä poistettu loppukyselyistä saapumiserästä 2/13 lähtien.

Jatkuvan palautteen keräämisen hyödyllisyydessä eri saapumiserien välillä ei ole merkittäviä eroja. ”Olen täysin samaa mieltä” ovat vastanneet 15,9 % – 20,7 % vastaajista ja ”olen osittain samaa mieltä” ovat vastanneet 27,6 % – 41,7 % vastaajista. Huomattavaa tämän kysymyksen kohdalla on se, että ”en samaa, enkä eri mieltä” -vastauksia on tullut huomattava määrä. Eri saapumiserien vastaukset ovat välillä 25,5 % – 37,9 %. Vastausten jakauma voi mahdollisesti johtua vastaajien saaman palautteen laadun vaihtelevuudesta.

Varusmiesjohtajien palveluksen aikana vähintään kaksi kertaa tehtyjen johtajaprofiilien todellisuus vaihtelee ja vastaukset jakautuvat lähes puoliksi. Eri saapumiseristä ovat vastanneet ”kyllä” 45,0 % – 59,1 % ja vaihtoehtoon ”ei” 40,9 % – 55,0 %. Vastaukset ovat yhteydessä siihen, että johtajaprofiileja ei tehdä varusmiesjohtajille riittävästi, eli vähintään kahta kertaa varusmiespalveluksen aikaan.

Itsenäisten koulutussuoritusten osalta voidaan havaita, että vastaukset ovat painottuneet koulutussuoritusten alhaisimpiin vastausvaihtoehtoihin. ”Jatkuvasti (kymmeniä)” kouluttamissuorituksia ovat eri saapumiserien vastaajat vastanneet vain 9,7 % – 13,7 %. ”Harvoin (1–6 kertaa)” ovat varusmiesjohtajat vastanneet 31,6 % – 38,8 % ja ”ei lainkaan” saapumiserät 2/13 ja 2/12 ovat vastanneet 10,0 % – 14,7 % välille. Tulosten perusteella on ilmeistä, että varusmiesjohtajat eivät saa riittävästi itsenäisiä koulutussuorituksia.

Varusmiesjohtajien johtajakaudella olleiden itsenäisten johtamissuoritusten määrästä taas voidaan todeta, että eri saapumiserien kohdalla ei ole merkittäviä eroja. Valtaosa vastaajista, eli 29,7 % – 34,7 % on vastannut suorituksia olleen jatkuvasti (kymmeniä). Loput vastaajista ovat vastanneet eri tasaisesti muihin vastausvaihtoehtoihin, eli usein (15–20 kertaa), silloin tällöin (7–14 kertaa), harvoin (1–6 kertaa) ja ei lainkaan. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että itsenäisiä johtamissuorituksia on pääsääntöisesti riittävästi.

Eri saapumiserien välillä ei varusmiesjohtajien mielipiteissä ole johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta merkittäviä eroja. Varusmiesjohtajien mielestä erinomaiseksi koulutuksen on arvioinut 4,5 % – 7,5 % vastaajista, hyväksi 49,3 % – 64,5 % vastaajista, tyydyttäväksi 26,2 % – 35,8 % vastaajista, välttäväksi 0,9 % – 7,2 % vastaajista sekä huonoksi 0,9 % – 3,8 % vastaa-

jista. Tämän kysymyksen vastausten perusteella voidaan yleisesti todeta, että Porin prikaatin johtaja- ja kouluttajakoulutus on hyvällä, mutta ei erinomaisella tasolla, eli kehitettävää on.

## 4.2. Yhteenveto

Varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtaja- ja kouluttajakoulutus -osuuksista voidaan yleisesti todeta, että vastaukset antavat eri saapumiserien osalta eroavaisuuksia koulutuksen laadusta ja varusmiesjohtajien näkemyksistä niistä. Loppukyselyiden määrälliset ja numeraaliset tulokset eivät kuitenkaan anna tarkkoja laadullisia vastauksia, eivätkä vastaa kysymyksiin: miksi tai miten. Täten aineisto ei anna syitä tai perusteluja loppukyselyiden tuloksille. Tutkimuksen julkisuustasosta johtuen aineistoa ei ole käsitelty perusyksikkötarkkuudella, joten eri perusyksiköiden eroja ei ole tässä tutkimuksessa tutkittu. Huomioitavaa on, että saapumiserien tulosten vaihtelevuuteen on todennäköisesti vaikuttanut eri perusyksikkökohtaiset erot. Tutkija jättää joukko-osaston tutkittavaksi mahdolliset tarkemmat syyt vastausten vaihtuvuuteen eri saapumiserien ja perusyksiköiden välillä. Tässä tutkimuksessa tutkija rajaa aineiston tulosten analysoinnin vertaamalla eri saapumiserien eroavaisuuksia.

Kolmen saapumiserän loppukyselyiden tulosten perusteella voidaan arvioida johtajakauden aikaista johtaja- ja kouluttajakoulutusta varusmiesjohtajien näkökulmasta. Vaikuttaa siltä, että varusmiesjohtajat ovat ymmärtäneet johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet, eikä sen osalta ole Porin prikaatissa merkittävää kehittämistarvetta. Johtaja- ja kouluttajakoulutus saa varusmiesjohtajat pohtimaan omia arvojaan ja asenteitaan eikä nykyinen johtajamalli rajoita kurin ja järjestyksen ylläpitämistä. Saapumiserän 2/13 varusmiesjohtajat eivät ole kokeneet aliupseeri- ja reserviupseerikoulutuksen antaneen riittävästi valmiuksia toimia omissa sodanajan johtajan tehtävissään. Tulosten perusteella voidaan todeta, että koulutuksen antamiin valmiuksiin on kiinnitettävä erityishuomiota.

Saapumiserän 2/12 varusmiesjohtajilla ei ole ollut johtajakauden kehityssuunnitelmia tai ne eivät olleet riittävän selkeitä. Yleisesti voidaan todeta, että johtajakauden kehityssuunnitelmissa on ollut eri saapumiserien välillä laatueroja ja tämä tulee ottaa huomioon tulevien kehityssuunnitelmien laatimisessa. Saapumiserän 2/12 varusmiesjohtajilla on ollut myös yhteys johtajakäyttäytymisen kehittämiseen, sillä he eivät ole pyrkineet kehittämään johtajakäyttäytymistään johtajaprofiilin palautteen avulla. Vastausten jakauma voi mahdollisesti johtua heidän saamastaan laadullisesti vaihtelevasta palautteesta. Kuitenkin varusmiesjohtajat ovat kokeneet saavansa palautetta kouluttajilta ainakin osittain riittävästi, lukuun ottamatta saapu-



miserää 2/13. Saapumiserän 2/13 varusmiesjohtajat eivät ole saaneet johtaja- ja kouluttajasuorituksistaan riittävästi palautetta. Kouluttajien ja varusmiesjohtajien antamaan palautteeseen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Kaikkien saapumiserien osalta on selvä yhteys siihen, että johtajaprofiileja ei tehdä varusmiesjohtajille riittävästi, eli vähintään kahta kertaa varusmiespalveluksen aikana.

Johtajakansion ylläpitämisessä on ollut selviä puutteita, mutta tilanne on ajan myötä parantunut. Pääsääntöisesti varusmiesjohtajat ovat osallistuneet riittävästi tiimityöskentelyyn. Varusmiesjohtajat eivät kuitenkaan ole olleet täysin tietoisia päällikön ratkaisuista heidän tiimityöskentelynsä ehdotusten suhteen. Päällikön tulee ratkaisuissa kiinnittää huomiota varusmiesjohtajien tiimityöskentelyissä syntyneisiin ehdotuksiin, eli tiedottamista on parannettava. Varusmiesjohtajat eivät saa riittävästi itsenäisiä koulutussuorituksia. Itsenäisten koulutussuoritusten lisäämiseen on Porin prikaatissa kiinnitettävä huomiota ja niiden määrää tulisi lisätä. Pääsääntöisesti varusmiesjohtajat kokevat saamansa johtaja- ja kouluttajakoulutuksen hyödylliseksi siviilielämässä. Loppukyselyiden tulosten johtopäätöksenä voidaan yleisesti todeta, että Porin prikaatin johtaja- ja kouluttajakoulutus on hyvällä, mutta ei erinomaisella tasolla ja siinä on kehitettävää.

Edellä mainituista varusmiesjohtajien vastauksista esille tulleet mielenkiintoiset tekijät on otettu huomioon palkatulle henkilöstölle järjestetyssä kyselyssä. Erityisesti kiinnitettiin huomiota loppukyselyissä ilmenneisiin puutteisiin sekä niiden syiden selvittämisiin avointen kysymysten avulla. Havaintojen perusteella kyselyssä on otettu huomioon johtajakauden kehityssuunnitelmien laatimisen laatu ja määrä eri koulutuskausittain. Lisäksi huomioon on otettu johtajaprofiilien laatimisen määrä koulutuskausittain, itsenäisten johtamis- ja koulutussuoritusten ja niistä saatavan palautteen riittävä toteutuminen sekä johtajakansion ja opintokirjan ylläpitämisen taso.

## 5. PALKATUN HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET JA KOKEMUKSET

Tämä luku koostuu Porin prikaatin palkatulle henkilöstölle tehdyn lomakehaastattelun, eli kyselyn analysoinnin tuloksista. Lomakehaastattelu toteutettiin keväällä ja kesällä 2014 sähköisenä kyselynä perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta vastaaville ja joukkueenjohtajille sekä esikunnan henkilöstölle. Kyselyllä selvitettiin heidän näkemyksiään ja mielipiteitään suunnitellusta ja toteutetusta johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Kyselyn avulla kartoitettiin myös koulutuksen eri haasteita ja niiden syitä. Luku vastaa kolmanteen alaongelmaan: miten johtaja- ja kouluttajakoulutus toteutuu Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella ja toteutuuko se normiasiakirjojen mukaisesti? Lisäksi luku vastaa neljänteen alaongelmaan: mitä haasteita johtaja- ja kouluttajakoulutuksella on Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella?

### 5.1. Perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat

Perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen vastaaville on oma kyselynsä, joka on liitteenä 2. Sähköinen lomakehaastattelukysely lähetettiin kahdeksalle henkilölle, jotka Porin prikaatin esikunta ilmoitti. Kyselyyn vastasi kahdeksasta henkilöstä kuusi ja tällöin vastausprosentiksi muodostui 75,00 %. Vastaajista kaksi oli sotilaskoulutukseltaan sotatieteiden maisteria, kolme sotatieteiden kandidaattia ja yksi opistoupseeri. Yhdellä vastaajalla oli työkokemusta varusmiesjohtajia kouluttavassa perusyksikössä yksi vuosi, kolmella oli 3–5 vuotta ja kahdella yli viisi vuotta. Vastaajista kolme oli varapäällikköä, kaksi koulutusupseeria ja yksi joukkueenjohtaja. Kolme vastaajista oli palvellut johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavan tehtävässä alle vuoden ja kolme oli palvellut 1–3 vuotta. Kaikki vastaajat tunsivat syväjohtamisen mallin.

#### 5.1.1. Johtaja- ja kouluttajakoulutusta antavan henkilöstön koulutus

Taulukko 1. Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien näkemykset koulutusta antavan henkilöstön koulutuksen riittävydestä.

	Kyllä	Osittain	Ei	Yhteensä
Joukko-osastossani	1	1	4	6
Yksikössäni	1	3	2	6

Vastaajat eivät pidä Porin prikaatin johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta antavalle henkilöstölle järjestettävää koulutusta riittävänä. Useimmat vastaajat ilmoittivat, että perusyksiköiden kouluttajien lisäkoulutusta tarvitaan pataljoonan tai prikaatin järjestämänä, esimerkiksi joukko-osaston johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päävastaavan toimesta. Osalle riittäisi paikallisten toimintatapamallien opettaminen. Osalle koko johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma on vaikea asia, joka haittaa ja hidastaa kaikkea muuta koulutusta. Osaaminen on vaihtelevaa, sillä osalle riittää pieni kertaus, kun taas osa kaipaa (tai olisivat jo kaivanneet) kasvatusta aina asenteista ja suhtautumisesta lähtien. Osaaminen riippuu paljon yksittäisen henkilön ominaisuuksista ja kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Perusyksikön sisällä on ohjeistettu johtajakoulutukseen osallistuvien linja sekä koulutusperusteet yhtenäiseksi. Perusyksiköt eivät ole saaneet ylemmältä taholta riittävästi tukea. Tällä hetkellä perusyksiköt toteuttavat koulutusta oman parhaan näkemyksensä mukaan. Toisin sanoen kukin perusyksikkö tekee ja toimii niin kuin parhaaksi katsoo.

Koulutuksen aiheena pitäisi olla esimerkiksi johtajakoulutuksen yhtenäistäminen. Aliupseerikurssien yhtenäistämistä toivotaan, koska varusmiesjohtajien aiempi koulutus riippuu siitä mistä aliupseerikurssilta varusmiesjohtaja on tullut. Useampi vastaaja esitti, että koulutusaiheina voisivat olla opetuspaketit ja kertaustilaisuudet, joita järjestettäisiin johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaaville yhdestä kolmeen kertaa vuodessa. Koulutuksessa pitäisi käydä läpi kronologisesti johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisältö ja tavoitteet sekä johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavan vastuut eri tilanteissa. Lisäksi annettaisiin esimerkkejä, kuinka koulutukset on aikaisemmin suunniteltu ja toteutettu. Koulutuksessa pitäisi olla syventävää tietoa johtajakoulutusohjelman toteuttamisesta ja kursseista, erilaisia tarkentavia ja kehittäviä opetuspaketteja tai kursseja sekä suoraa koulutusta kouluttajille ja erityisesti joukkueenjohtajille.

Osa koulutuksesta vastaavista henkilöistä on perehtynyt johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman pakettiin sen ilmestyessä tai sitten ei lainkaan. Yhden vastaajan mukaan Kadettikoulussa opetuspaketin opetus ja läpikäyminen oli ollut vain pintapuolista koulutusta. Hyvänä koulutusaiheena olisi myös johtajaprofiilin tulkinta käytännönläheisesti. Vastaajat ehdottavat prikaatin yhteisiä tilaisuuksia, joissa käytäisiin läpi koko opetuspaketti. Tilaisuuksissa voitaisiin vaihtaa tietoja ja näkemyksiä perusyksiköiden välillä sekä verrata niiden välisiä eroja koulutuksen toteutustavoista. Tämä korostuisi erityisesti silloin, kun johtaja- ja kouluttajakoulutusta antavat henkilöt ovat vaihtuneet. Tällä tavoin hyvät käytännöt jakautuisivat eri perusyksikköihin ja koulutusta voitaisiin kehittää.

Haasteena erityisesti tuodaan esille kaikille yhteisesti sopiva ajankohta. Riskinä yksi vastaaja toi esille sen, että koulutukset järjestettäisiin aina samalla tavalla kuin ennenkin. Palkatun henkilöstön koulutuksissa tulisi keskittyä nimenomaan koulutuksen kehittämiseen ja parantamiseen. Positiivista olisi, jos johtaja- ja kouluttajakoulutukseen suhtauduttaisiin vakavammin, eikä yksittäisellä koulutuksesta vastaavalla henkilöllä perusyksikössä menisi tarpeettoman kauan aikaa koulutuksen uudelleen suunnittelemiseen. Lisäksi jos koulutus järjestettäisiin pataljoona- tai prikaatitasolta, niin koulutusta pystyttäisiin yhdenmukaistamaan ja pystytäisiin yhdistämään eri koulutustapahtumia. Eräs vastaaja ehdotti lisäksi palkatun henkilöstön koulutuksena esimies- ja vuorovaikutusvalmennuskursseja. Se antaisi lisää tietoa johtamiseen ja sen opetusta voitaisiin hyödyntää myös varusmiesten koulutuksessa.

### 5.1.2. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistus

Vastaajista puolet tunsivat puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjan (HF1539) sisällön ja puolet tunsivat sen vain osittain. Valtaosa vastaajista piti nykyistä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjaa riittävänä antamaan perusteet koulutuksen suunnittelua varten. Vastaajat esittivät kuitenkin normiasiakirjan kehittämis- ja uudistamisesityksiä. Syväjohtamisen kysymyssarjan uudistaminen olisi paikallaan. Jatkokurssit ovat rakenteellisesti liian pitkiä ja raskaita. Eräs vastaaja epäili, ettei Porin prikaatin yhdessäkään yksikössä päästä lähelle vaadittuja tuntimääriä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjan pitäisi olla riittävä koulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle, mutta koulutusta ja erityisesti koulutuksen yhtenäistämistä kaivattiin. Erään vastaajan mielestä ohjeen tai lisäkoulutuksen laadintavelvoite pitäisi esittää joukko-osaston tai joukkoyksikön esikunnille. Näin koulutuksen kirjavuus minimoitaisiin.

Yksi vastaajista toi esille, että johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetuspaketteja (PowerPoint-esitykset) pitäisi kehitettävää ja uudistaa käytännönläheisemmiksi. Koulutustaidon jatkokurssi 3:n sisältöä ei vastaaja pitänyt täysin toimivana, mutta maininnut tarkempia kehittämiskehityksiä. Lisäksi reservin kuormituksen seurannat ja fyysisen toimintakyvyn kehittämissuunnitelmat tuntuivat vastaajan mielestä turhilta. Koulutustaidon jatkokurssi 2A:sta (taisteluammuntojen suunnittelu ja toteuttaminen) tuotiin esille, se seikka ettei käytännön tasolla onnistu taisteluammuntojen johtaminen. Syiksi ilmoitettiin juridiset tekijät ja se, että suunnittelu onnistuu, mutta ammuntojen johtajaksi ei ole järkevää kouluttaa kaikkia johtajia. Vastaaja kehittäisi tavoitetta siten, että se olisi: ”tuntee taisteluammuntojen järjestelyihin liittyvät yleisjär-

jestelyt ja suunnittelun periaatteet sekä osaa toimia toimihenkilötehtävissä yksinkertaisessa taisteluammunnassa.”

Yksi vastaaja kertoi varusmiesjohtajien kehittämissuunnitelman olevan haasteellinen tai jopa toteuttamiskelvoton niissä perusyksikössä, joissa on yli 40 varusmiesjohtajaa. Syyksi hän ilmoitti, että on etukäteen lähes mahdotonta linjata, kuka tekee ja mitä missäkin vaiheessa. Johtaja- ja kouluttajakurssien 1.1 ja 1.2 -kursseihin liittyen olisi hyvä olla olemassa peruskoulutuskauden aikana tiivistetty kertauspaketti, jossa tärkeimmät asiat käytäisiin läpi. Näitä asioita olisivat harjoitusten suunnittelu ja koulutustapahtuman toteutus sekä palautteen antaminen ja kerääminen. Lisäksi tärkeäksi seikaksi mainittiin yleisesti ihmisten käsittely syväjohtamisen mallin mukaisilla tavoiteperiaatteilla.

Useampi vastaaja toi esille sähköisten palveluiden hyödyntämisen. Keskeiseksi uudistustarpeeksi nostettiin esille siirtymisen sähköisiin kysely- ja palautejärjestelmiin niin johtajakoulutuksen kuin muunkin palautteen osalta. Esimerkkinä esiteltiin johtajaprofiilien tuottaminen sähköisessä muodossa, siten että JOTOS-lomakkeita ei enää käytettäisi. Eräs vastaaja toi esille, että perusyksikössä kouluttajien kynnys johtajaprofiilien laatimiseen madaltuisi huomattavasti, jos suorituksesta olisi tehty joustavampaa esimerkiksi sähköisen järjestelmän avulla. Lisäksi eräs toinen vastaaja mainitsi, että NETJotoksen käyttäminen johtajakoulutusohjelman seuraamisessa olisi mielekkäämpää myös yksittäiselle varusmiesjohtajalle. Samoin voitaisiin opintokirjan osalta siirtyä sähköiseen järjestelmään.

Taulukko 2. Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien näkemykset siitä, onko johtajakaudella toteuttavan koulutuksen suunnitteluun ja toteutuksen ohjeet ja suunnitelmat riittävät.

	<b>Kyllä</b>	<b>Osittain</b>	<b>Ei</b>	<b>Yhteensä</b>
Joukko-osastossani	1	5	0	6
Yksikössäni	5	1	0	6

Vastaajat eivät pidä Porin prikaatin joukko-osastotason ohjeistuksia ja suunnitelmia perusyksikössä johtajakaudella riittävinä. Kuitenkin valtaosan mielestä perusyksiköiden ohjeistukset ovat riittävät. Prikaatin yhteiset johtaja- ja kouluttajakoulutuskurssit varusmiesjohtajille pitäisi ohjeistaa selkeämmin ja koulutuksen sisältöä pitäisi prikaatin esikunnan koulutussektorin toimesta vakioida. Useat vastaajat esittivät, että vähintään joukkoyksikkö tasolla pitäisi tehdä

joka saapumiserälle oma johtaja- ja kouluttajakoulutussuunnitelma, missä yhtenäistettäisiin koulutusta joukkoyksikkötasolla.

Suunnitelma pitäisi tehdä yhteistyössä perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastavien kesken. Suunnitelmassa tai ohjeessa määrättäisiin koulutuksien ajankohdat, koulutuksien pitäjät, koulutuksien tavoitteet ja pääpiirteinen sisältö. Näin välttäisiin päällekkäiseltä työltä, kun joukkoyksikkötasolla yksi henkilö vastaisi aina yhdestä joukkoyksikön varusmiesjohtajien koulutustapahtumasta. Koulutuksista todennäköisesti tulisi myös parempia siitä syystä kun, yksi vastaava suunnittelee kunnolla yhden koulutuksen, eikä kaikki suunnittele kaikkea. Suunnitelmat tai ohjeet tulisi tehdä ennen perusyksiköissä tehtäviä eri koulutuskausien läpivientejä. Ohje olisikin yksi peruste koulutuskausien suunnittelulle. Eräs vastaaja toi esille, sen että joukkoyksikkötaso on hyvä tämänkaltaiselle suunnitelmalle. Jos lähdettäisiin tekemään prikaatikohtaista suunnitelmaa, niin todennäköisesti aikatauluja ei saataisi sopimaan yhteen ja koulutettavana oleva joukko olisi aivan liian suuri.

### 5.1.3. Koulutuksen toteutuminen ja sen haasteet perusyksiköissä

Taulukko 3. Kurssien ja työskentelyiden toteutuminen johtaja- ja kouluttajakoulutus normiasiakirjan (HF1539) liitteen 1 (opetussuunnitelmat) mukaisesti.

	Kyllä	Osittain	Ei	Yhteensä
Koulutustaidon jatkokurssi 1 (aseenkäsittely- ja ampumaharjoitusten suunnittelu ja toteuttaminen)	6	0	0	6
Koulutustaidon jatkokurssi 2A tai 2B 2A (taisteluumuntonojen suunnittelu ja toteuttaminen) 2B (koulutushaaran taisteluvälineiden tai kaluston kouluttaminen)	4	2	0	6
Koulutustaidon jatkokurssi 3 (liikuntaharjoitusten toteuttaminen)	4	2	0	6
Johtamistaidon jatkokurssi (mm. taistelun suunnittelu ja käskynantoharjoitus)	4	2	0	6
Varusmiesjohtajien tiimityöskentelyitä vähintään kaksi kertaa kuussa	4	2	0	6

Suurin osa perusyksiköistä toteuttaa varusmiesjohtajien johtaja- ja koulutusohjelman johtajakauden kurssit ja tiimityöskentelyt. Noin kolmasosan mielestä kurssit toteutetaan vain osittain, poikkeuksena kuitenkin koulutustaidon jatkokurssia 1. Kaikki vastaajat ilmoittivat, että koulutustaidon jatkokurssia 2A lukuun ottamatta kaikki kurssit suoritetaan yksikön ja pääsääntöisesti koulutusupseerin toimesta. Koulutustaidon jatkokurssi 2A on ollut joko pataljoon-

na tai prikaatijohtoinen. Tällöin useimmiten teoriaoppitunnit ovat olleet joukkoyksikön tai -osaston pitämiä ja käytännön osuuden on pitänyt perusyksikkö.

Niissä perusyksiköissä, joissa kurssit tai työskentelyt toteutettiin vain osittain, esitettiin seuraavia perusteluja. Yksi vastaaja ilmoitti, että harjoitusrytmin mukaisesti erillisen kurssin pitäminen on mahdotonta. Kurssit toteutetaan joukkueittain tai koulutusryhmittäin, jolloin laatu voi vaihdella. Tiimityöskentelystä mainittiin, ettei se aina toteudu harjoitusrytmistä ja henkilöstön puutteesta johtuen vähintään kahta kertaa kuukaudessa. Toisaalta ilmoitettiin, että tiimityöskentelyn kaltaisia keskusteluita käydään paljon harjoitusten ja vastaavien tapahtumien ohessa. Tällöin kasarmilla tapahtuvaa viralliselta tuntuva pöytäkirjojen täyttämistä ei ole tehty silloin.

Koulutustaidon jatkokurssi 1 toteutetaan hyvin ryhmänjohtajille, mutta upseerikokelaiden sama kurssi toteutetaan henkilöstöresurssien salliessa sovelletusti. Upseerikokelaat saapuvat yksikköön peruskoulutuskauden kiireellisimpänä aikana, jolloin koulutus järjestetään jokaisella erällä resurssien puitteissa ja eri tavoilla. Johtamistaidon jatkokurssi on aina vetäjänsä näköinen. Useimmiten kurssin vetää maastoharjoitusten sotapäällikkö. Kurssilla käydään läpi niin sanotusti ”ylemmän tason” johtaminen ja suunnitteluprosessi. Vastaajan mukaan kurssi ei ole käytännössä millään tavalla vakioitu, vaikka näin voisi hyvin olla.

Koulutustaidon jatkokurssi 3 toteutetaan sovelletusti. Jokainen johtaja ei voi pitää omaa liikuntaharjoitusta, koska sitä rajoittavat saapumiserästä riippuen johtajien liikuntatausta sekä kurssin ajankohta. Esimerkiksi koulutussuunnitelmassa olevat useat kamppailukoulutukset täytyy pitää palkatun henkilöstön toimesta siitä syystä, että yleensä johtajilla ei ole riittävää kamppailutaustaa. Kaikille johtajille pidettäväksi ei aina riitä kunnollista liikuntaharjoitusta, koska yksikössä on toisinaan ollut yli 30 varusmiesjohtajaa. Kurssin ajankohta on erikoiskoulutus- ja joukkotuotantokausi, jolloin liikuntakoulutuksia on muutenkin vähemmän. Sotaharjoitukset vievät aikaa kasarmilla tapahtuvalta koulutukselta. Yksi vastaaja ehdotti ratkaisuksi maastoharjoituksissa pidettävää, taistelijoiden taistelukykyä ylläpitävää toimintaa. Kurssin sisältämää kuormituksen seuranta ja reservin kehittämissuunnitelmia ei ole toteutettu.

Koulutustaidon jatkokurssi 2A toteutetaan sovelletusti siten, että johtajat saavat perusteet suunnittelusta. Sen jälkeen he toimivat johtajakauden aikana vähintään yhdessä ammunassa tulitoiminnanvalvojana tai eri ammunnan toimihenkilötehtävässä. Kaluston ja koulutushaaran taisteluvälineiden kouluttaminen toteutuu automaattisesti peruskoulutus- ja erikoiskoulutus-

kauden aikana, joten tätä ei erikseen valvota. Vastaajan mukaan ei ole mitään syytäkään valvoa. Yksi vastaaja ilmoitti, että perinteisesti tämä kurssi on liitetty esimerkiksi peruskoulutuskauden ampumarjoituksen yhteyteen. Prikaatin tukitehtävien vähyydestä johtuen kaikille johtajille ei ole tarjota mielekästä tehtävää. Joskus asia on korjattu niin, että kaikille on pidetty yhtenäinen oppituntipaketti taisteluammuntojen suunnittelusta ja varotoiminnasta. Vastaaja uskoo, että tämän anti ilman käytännön osuutta jää melko vähäiseksi. Toisena ja hänen mielestään parempana vaihtoehtona kurssin toteuttamiselle, on järjestää varusmiesjohtajien jatkokoulutusta peruskoulutuskauden aikana. Tämän vaihtoehdon kannalta ongelmallista on sopivan koulutusajankohdan löytäminen kiireisenä peruskoulutuskautena.

Kysyttäessä miten vastaajat mahdollisesti kehittäisivät kursseja tai työskentelyä (opetussisältöä, toteutusta yms.), niin vastaajat ilmoittavat pääsääntöisesti, että he tehostaisivat ja tiivistäisivät kurssien opetussisältöjä. Kursseihin toisi selkeyttä joukko-osaston tai vähintään joukkoyksikön johtamat yhteiset kurssit. Todetaan myös, että normiasiakirjassa on kaikista kursseista hyvät perusteet ja tavoitteet. Toteutus on hyvin paljon kiinni kurssin vetäjästä. Lisäksi yleisesti osasta kursseista mainitaan, että koulutus jää vajavaiseksi kiireen vuoksi.

Yksi vastaaja ehdottaa koulutustaidon jatkokurssi 3 poistamista koko koulutuspaketista, koska hän pitää sitä turhana. Toisen vastaajan mukaan koulutustaidon jatkokurssi 1 toteutuu hänen perusyksikössään huomattavasti opetussuunnitelmasta poikkeavana. Koulutus on laajempi ja siinä on vähemmän aikaa perusammuntojen toteuttamisen harjoitteluun. Vastaaja muuttaisi opetussisältöä siten, että kurssilla käytäisiin läpi pääosa tulevan peruskoulutuskauden opetusaiheista ja valmisteltaisiin myös koulutuskortit. Koulutustaidon jatkokurssi 2A:n opetuspaketin osalta, missä opetetaan taisteluammuntojen varomääräykset, on tuotu esille niiden raskaus varusmiesjohtajille. Vastaaja korostaa, että varomääräykset ovat tärkeitä, mutta jos ne opetetaan vain oppituntimaisesti, niin puoletkaan ei jää varusmiesjohtajille mieleen. Hänen mielestään on parempi opettaa tärkeimmät varomääräykset maastossa taisteluammuntapaikoilla.

Kysyttäessä saavuttavatko yksikkösi varusmiesjohtajat normiasiakirjan HF1539 opetussuunnitelman mukaiset tuntimäärät koulutustaidon harjoittelussa (240 h) ja johtamiskäyttötymisen kehittämisessä (240 h) vastaajat ilmoittavat pääsääntöisesti, että koulutuksen hektisyyden vuoksi osalta ryhmänjohtajatasen sotilaista tuntimäärät saattavat jäädä vajaiksi. Kuitenkin pääsääntöisesti tuntimäärät saavutetaan. Tuntimäärät riippuvat varusmiesjohtajan koulutuksesta ja heidän omasta aktiivisuudestaan sekä poissaoloista, kuten vapautuspäivistä.



Ryhmänjohtajat, jotka ovat paikalla koko johtajakauden ja jotka koulutetaan joukkotuotantoon tai aliupseerikurssin kouluttajiksi, saavat yleensä tunnit täyteen. Esimerkiksi moottorialiupseereilla jää koulutustaidon harjoittelu vajavaiseksi, koska he ovat suurimman osan peruskoulutuskaudestaan ammattipätevyyksiä hankkimassa, eli he ovat poissa kiivaimmalta koulutuskaudelta. Useimmat tuovat myös esille, että koulutustaidon harjoittelu voi jäädä silloin tällöin vajaaksi, mutta johtamiskäyttämisen kehittäminen ei koskaan. ”Merkittyjä” koulutustapahtumia on sen verran vähän, että laskennallisesti tuntimäärät jäävät vajaaksi. Kuitenkin käytännössä kouluttamistakin tapahtuu jatkuvasti, kaikkea ei vain merkitä ylös. Yksi vastaaja toi ilmi, että vaikka useimmiten tuntimäärät täyttyvät reilusti, niin tosiasiallisesti kaikki koulutus ei ole ollut ohjattua ja palautteeseen päätyntä harjoittelua. Lisäksi on vastattu, että perusyksikössä painopiste on peruskoulutuskaudella. Erikois- sekä joukkokoulutuskausilla tuntien seuraaminen unohtuu. Yksittäisen virkamiehen aktiivisuus on varmistaa, että määrätyt tuntimäärät saavutetaan.

Taulukko 4. Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien näkemykset varusmiesjohtajien johtajakauden itsenäisistä johtamis- ja kouluttamissuorituksista.

	Kyllä	Osittain	Ei	Yhteensä
Johtamissuorituksia	6	0	0	6
Kouluttamissuorituksia	2	4	0	6

Perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat ovat selvästi sitä mieltä, että varusmiesjohtajilla ei ole johtajakaudella riittävästi kouluttamissuorituksia. Sen sijaan johtamissuorituksia on riittävästi. Syyksi tuntimäärien puutteeseen johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat ilmoittivat, etteivät he välttämättä uskalla antaa varusmiesjohtajille riittävästi vastuuta. Kouluttamissuoritukset jäävät vähäisiksi joukkokoulutuskaudella, jossa harjoitellaan toimintaa joukkona. Joukon johtajille tulisi antaa enemmän vastuuta asioiden kouluttamisessa omille joukoille. Toisaalta jotkin aiheet ja kokonaisuudet ovatkin sellaisia, että koulutuksen toteutuminen täysimääräisenä on mahdotonta. Varusmiespalveluksen pituus on sen verran lyhyt, että pääsääntöisesti uuden asian opettaminen on kouluttajajohtoinen suoritus. Yksi vastaajista toi esille sen, että suurimmaksi osaksi lyhyen varusmiespalveluksen aikana lähes kaikki virka-aikana tapahtuva kouluttaminen on uuden asian opettamista. Tästä syystä varusmiesjohtoisia kertaavia koulutustapahtumia on vähemmän.

Vastaajista vain yksi ilmoitti, että heidän yksikkönsä varusmiesjohtajille laaditaan riittävän selkeät kehityssuunnitelmat johtajakaudelle ja sen eri koulutuskausille. Viisi vastaajaa ilmoitti, että suunnitelmat laaditaan vain osittain. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavan tai vastuullisen kouluttajan toimesta laaditaan suunnitelmat joko kuukaudeksi tai kausipalautekeskusteluiden yhteydessä koulutuskausittain. Pääosa vastaajista ilmoitti, että varusmiesjohtajat laativat itse saamansa syväjohtamisen profiilin sekä sanallisen kehityskeskustelun (alainen ja esimies) perusteella kehityssuunnitelmansa koulutuskausien päätteeksi. Koulutusupseeri tarkastaa kehityssuunnitelmat.

Vastaajat ilmoittivat, että eniten puutteita on ollut peruskoulutuskaudelle laadituissa kehityssuunnitelmissa. Nämä ovat usein jääneet tekemättä aliupseerikurssi 2:n aikana. Niin sanotusti ”junan” liikkeellelähdön jälkeen on joskus vaikeaa löytää sopivaa aikaa erikoiskoulutus- ja joukkotuotantokauden suunnitelmien tekemiseen. Jos aikaa löytyy, niin suunnitelmat jäävät usein huomattavasti suurpiirteisemmiksi kuin peruskoulutuskauden suunnitelmat. Haasteena ovat esimerkiksi moottorialiupseerien ja eri prikaatin tukitehtävissä ja muissa kuin perusyksikön omissa tehtävissä olevien varusmiesjohtajien kehityssuunnitelmat. Heidän osaltaan kehityssuunnitelmat jäävät suurimmaksi osaksi heidän omalle vastuulleen, vaikka koulutusupseeri tarkastaa ne. Kyseisten varusmiesjohtajien tehtäviä ei perusyksikössä pystytä tarkasti seuraamaan. Vastaajat ilmoittivat, että kehityssuunnitelmat on tehty, mutta niiden seuranta ja tarkistaminen on ollut puutteellista. Tätä voisi kuitenkin parantaa lisäämällä henkilökohtaista palautetta ja myös siten, että varusmiesjohtajat kävisivät oman joukkueenjohtajansa kanssa kehityssuunnitelman suullisesti läpi sekä tekisivät yhdessä tarkennuksia niihin.

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavista kuusi ilmoitti, että heidän varusmiesjohtajilleen tehdään johtajaprofiilit peruskoulutus- ja joukkotuotantokauden päätteeksi. Neljä ilmoitti, erikoiskoulutuskauden päätteeksi. Näin ollen kolmasosalle ei tehdä ollenkaan koulutuskausien päätteeksi johtajaprofiileja. Vastaajat ilmoittivat profiilien tekemättömyyden syyksi sen, että vasta peruskoulutus- ja joukkotuotantokauden jälkeen nähdään kehittymisen ero, ja saadaan varusmiesjohtajat niin sanotusti oikeille raiteille. Erikoiskoulutuskaudella riittää kehityskeskustelu kouluttajan kanssa tarvittaessa ilman johtajaprofiilia. Yksi vastaaja ilmoitti, että johtajaprofiilit tehdään aina koulutuskausittain. Joskus profiilit on tehty myös jokaisen maastoharjoituksen jälkeen. Tällaisessa profiilissa on se hyvä puoli, että kehittymistä pystyy paremmin seuraamaan.

Useampi vastaaja ilmoitti, että syynä erikoiskoulutuskaudella profiilin tekemättömyyteen on JOTOS-järjestelmä. Yksi vastaaja kertoi, että johtajaprofiilien tuottaminen yli kahdensadan hengen perusyksikössä vie yhdeltä hengeltä puolitoista päivää ja jokaiselta kouluttajalta vähintään kaksi tuntia. Lisäksi henkilökohtaisen palautteen läpikäyminen vie aikaa noin neljä tuntia. Selvästi useampi vastaaja toivoi johtajaprofiilien tekemiseen sähköistä järjestelmää, esimerkiksi internetissä tapahtuvaa kyselyä. Eräs vastaaja kiteytti asian näin: Aika vastaan JOTOS. Profiilien tekeminen helpottuisi huomattavasti, jos ne voisi tehdä tietokoneella. Kouluttaja laatisi yhteen helppokäyttöiseen ohjelmaan varusmiesjohtajien tiedot. Tietokoneet olisivat yhteydessä toisiinsa tai internetiin. Varusmiehet tekisivät porrastetusti koneella kyselysarjat omista johtajistaan ja lopuksi ohjelma koostaisi tiedot ja profiilit varusmiesjohtajalle.

Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavista viisi ilmoitti, että heidän varusmiesjohtajilleen annetaan kausipalautetta peruskoulutus- ja joukkotuotantokauden päätteeksi. Neljä ilmoitti, että palaute annetaan erikoiskoulutuskauden päätteeksi. Lisäksi yksi ilmoitti, että heidän perusyksikössään ei anneta varusmiesjohtajille ollenkaan kausipalautetta. Vastaajilta kysyttiin, kenen toimesta ja miten kausipalautteen purkaminen tai antaminen tapahtuu? Jos ei anneta ollenkaan, niin miksi ei? Suurin osa vastaajista kertoi, että kausipalautteen sisältö ja sen antaminen on varusmiesjohtajasta vastuullisen kouluttajan tehtävänä. Kouluttajasta riippuen kausipalaute on annettu hyvin tai hyvin huonosti. Yksi vastaaja ilmoitti, että varsinaista henkilökohtaista kausipalautetta ei anneta ollenkaan. Joukkueenjohtajat antavat palautteen harjoitusten päätteeksi, ja myös silloin kun näkevät siihen tarvetta. Yhdessä perusyksikössä jokaiselle varusmiesjohtajalle laaditaan kirjallinen johtamiskäyttäytymisen arvio, joka käytiin läpi koulutettavan kanssa. Koulutettavalla on mahdollisuus kertoa havaintonsa omasta toiminnastaan kouluttajalle, jonka jälkeen kouluttaja kertoo omat havaintonsa. Kehitettävistä alueista päätetään yhdessä. Tämän lisäksi koulutettava eli varusmiesjohtaja käy palautteen läpi oman joukkonsa kanssa (esim. peruskoulutuskauden tupa, erikoiskoulutuskauden ryhmä tai joukkotuotantokauden oma sodan ajan joukko). Keskustelussa käydään läpi avoimesti johtajan toiminta ja kehittymistarpeet.

Taulukko 5. Johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien näkemykset varusmiesjohtajien johtajakansioiden ja opintokirjojen ylläpitämisestä.

	Kyllä	Osittain	Ei	Yhteensä
Johtajakansiotaan	4	2	0	6
Opintokirjaansa	5	1	0	6

Vastaajat ilmoittivat, että varusmiesjohtajat pääsääntöisesti ylläpitävät johtajakansioitaan ja opintokirjojaan. Johtajakansioiden osalta on kuitenkin parantamisen varaa. Syiksi siihen, miksi kansioita ja kirjoja ei ylläpidetä tai niitä ylläpidetään vain osittain, vastaajat kertoivat muun muassa, että se ei ole varusmieslähtöistä toimintaa ja merkintöjen tekeminen vie aikaa. Joka vuosi varusmiesjohtajia saa muistuttaa merkintöjen tekemisestä ja niiden tuomisesta tarkastettavaksi. Yksi vastaaja toi esille, että kyse on koulutettavan ja kouluttajan omasta aktiivisuudesta. Usein peruskoulutuskaudella asia on hallinnassa, mutta myöhemmin aktiivisuus laskee. Useimmat johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat ilmoittivat, että opintokirjat tarkastetaan kerran viikossa ja johtajakansiot koulutuskausittain. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että tarkastukset tehdään aluksi viikoittain ja myöhemmin 2-4 viikon välein. Perusyksiköissä oli tarkastajien osalta suuria eroja. Tarkastajina ovat toimineet käytännössä kaikki mahdolliset henkilöt, eli joukkueen vastuullinen kouluttaja, koulutusupseeri, varapäällikkö ja päällikkö.

Kaikki kuusi vastaajaa ilmoittivat, että he antavat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen loppupalautteen. Puolet vastaajista ilmoitti, että heidän omille varusmiesjohtajille annetaan vain osittain ja puolet ilmoitti, että palautetta johtamis- ja kouluttamissuorituksista annetaan riittävästi. Merkittävin tekijä palautteen antamattomuudella on kiire. Yhden vastaajan mielestä peruskoulutuskaudella palautteiden antaminen ohjeistuksen mukaisesti on vaikeaa, koska varusmiesjohtajat ovat koko ajan kiinni eri tehtävissä ja kouluttajilla on kiire. Johtajan ja kouluttajan yhteisen ajan löytäminen kunnolliseen palautekeskusteluun on vaikeaa. Toinen vastaaja taas ilmaisi asian niin, että perusyksikössä on ennennäkemätön kiire ympäri vuoden. Useampi vastaaja ilmoitti myös, että palautteen antaminen ja saaminen on myös kouluttajakohtainen kysymys. Palautteen antaminen riippuu kouluttajasta. Osa heistä on tunnollisia asian suhteen, osaa ei kiinnosta ja he priorisoivat asioita siten, että palautteet jäävät antamatta. Osittain syynä on valvovan kouluttajan laiskuus, kun hän ei ole ollut seuraamassa koko koulutusta tai hän ei jaksaa antaa kunnollista palautetta. Monesti myös koulutuksenpitäjälle palaute jäi antamatta, kun valvova kouluttaja lähti heti koulutuksen päätteeksi muihin töihin. Aina puutteet eivät ole laiskuudesta johtuvia vaan kiireestä, kun kouluttajan pitää olla monessa paikassa samaan aikaan.

Palautteen antaminen riippuu myös paljon varusmiesjohtajan oma-aloitteellisuudesta. Varusmiesjohtajia on määrätty täyttämään arviointilomake ja palauttamaan se kouluttajalle seuraavan vuorokauden aikana. Jos varusmiesjohtaja ei täytä lomaketta, niin yleensä palaute jää saamatta. Vastaajat toivat myös esille, että itse suoritusten aikana annetaan välitöntä palautetta

ja maastoharjoitusten päätteeksi johtajat pääsääntöisesti saivat palautteen. Kuitenkin vielä enemmän palautetta pitäisi antaa myös kasarmilla pidettävistä koulutuksista.

Käytetäänkö yksikössänne varusmiesjohtajien kouluttamissuorituksen ja johtamissuorituksen arviointilomakkeita (HF1539 liite 4)? Jos käytetään, niin kuinka monta lomaketta keskimäärin varusmiesjohtajille kertyy johtajakauden aikana? Jos ei käytetä, niin miksi ei? Näihin kysymyksiin vastaajat ilmoittivat, että keskimäärin koulutuskausittain kertyy kolmesta viiteen kouluttamis- ja johtamissuorituksen arviointilomaketta. Mainittiin myös, että usein kuitenkin lomakkeet jäävät täyttämättä, sillä niiden täyttäminen ei yleensä ole varusmieslähtöistä ja täyttämiseen menee liikaa aikaa.

## 5.2. Joukkueenjohtajat

Porin prikaatin perusyksiköiden varusmiesjohtajien joukkueenjohtajille lähetettiin oma kysely, joka on liitteessä 3. Sähköinen lomakehaastattelukysely lähetettiin yhteensä 34 henkilölle, joista kuusi oli sotatieteiden maisterikurssi 4:n opiskelijoita ja Porin prikaatissa aikaisemmin joukkueenjohtajan tehtävissä toimineita upseereja. Kyselyyn vastasi 34:sta henkilöstä 19 henkilöä ja tällöin vastausprosentiksi muodostui 55,88 %. Vastaajista 15 oli sotilaskoulutukseltaan sotatieteiden kandidaattia, kolme opistoupseeria ja yksi aliupseeri. Vastaajista yksikään ei ollut sotatieteiden maisteri. Yhdellä vastaajalla oli työkokemusta varusmiesjohtajia kouluttavassa perusyksikössä alle vuoden, viidellä 1–3 vuotta, seitsemällä 3–5 vuotta ja kuudella yli viisi vuotta. Vastaajien varsinaisina tehtävinä kolmella oli linjanjohtaja ja loput 16 olivat joukkueenjohtajia. Kaksi vastaajista oli palvellut joukkueenjohtajan tehtävässä alle vuoden, kuusi oli palvellut 1–3 vuotta, seitsemän 3–5 vuotta ja neljä yli 5 vuotta. Vastaajista 17 tunsivat syväjohtamisen mallin ja kaksi ilmoitti tuntevansa sen vain osittain.

### 5.2.1. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeistus

Taulukko 6. Joukkueenjohtajien näkemykset koulutusta antavan henkilöstön johtaja- ja kouluttajakoulutuksen riittävydestä eri organisaatiotasolla.

	Kyllä	Osittain	Ei	Yhteensä
Joukko-osastossani	1	12	6	19
Yksikössäni	6	8	11	19

Vastaajat eivät selvästikään pidä riittävänä sitä koulutusta jota Porin prikaatin johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta antavalle henkilöstölle järjestetään. Kysyttäessä joukkueenjohtajilta kuinka palkatun henkilöstön koulutus tulisi toteuttaa, vastaajat kertoivat, että koulutusta tulee antaa riittävän laajasti sotilasopetuslaitoksissa. Perusyksikössä johtaja- ja kouluttajakoulutusta vastaavan henkilön tulee pitää tietoiskuja muille kouluttajille. Sitä kautta uusimmat tiedot tulevat perusyksikköön. Lisäksi joukko-osaston tai joukkoyksikön esikunnan tulee järjestää koulutusta muuttuneista asioista. Koulutuksen tulisi keskittyä palautteen antamisen tapoihin, mahdollisuuksiin hyödyntää johtamisprofiilia palautteen työkaluna ja johtajana kehittymisen seuraamiseen.

Suurena haasteena on palkatun henkilöstön kouluttamiseen menevän ajan järjestäminen, koska joukkuetta kohden on vain yksi palkattuun henkilöstöön kuuluva henkilö. Ongelmaksi mainittiin myös se, etteivät kouluttajat aina halua tai osaa antaa yksilölle riittävästi tilaa kehittyä. Varusmiesjohtajien virheisiin puututaan välittömästi ja suorituksia keskeytetään. Sen sijaan varusmiesjohtajien omalle ajattelulle ei monessakaan perusyksikössä anneta riittävästi tilaa. Yksi vastaaja esitti, että tehokkaampaa on, jos varusmiesjohtajat itse ohjatusti suunnittelevat enemmän koulutuksiaan. Tiimipalavereja on myös liian vähän ja niiden asiasisältö on huonosti suunniteltu.

Vastaajien mielipiteet erosivat suuresti toisistaan kysyttäessä, kenen toimesta koulutus tulisi järjestää. Yksi ehdotti koulutuksen pitäjäksi puolustusvoimien ulkopuolista kouluttajaa. Useimmat olivat sitä mieltä, että kouluttajan pitäisi olla kokeneempi henkilö. Vastaavasti osan mielestä oikea henkilö olisi viimeisimmät tiedot ja taidot omaava sotilasoppilaitoksesta juuri valmistunut henkilö. Vastaajien mukaan sellainen henkilö ei ole sopiva kouluttaja, joka on ollut viimeksi 10 vuotta varusmiesten kanssa tekemisissä. Vastaajat mainitsivat kuitenkin, ettei koulutuksen toteuttajalla ja koulutuksen antajalla ole suurempaa merkitystä. Oleellista on koulutettavan asian hallitseminen ja siitä oleva kokemus.

Useimmat esittivät, että prikaatin koulutussektorin tulisi hallinnoida kyseistä toimintaa. Näin koko joukko-osastossa olisi yhtenäinen tapa toimia. Joukko-osaston tai joukkoyksikön tasolla voisi yhdenmukaistaa koulutusta ja järjestää vastaaville kouluttajille lisäkoulutusta asioista. Vastaajat toivat esille, että johtaja- ja kouluttajakoulutus kehittyy ajan myötä. Palkatulle henkilöstölle olisi hyödyllistä vuosittain päivittää syväjohtamisen mallin perusteet. Yhteisenä koulutuspäivänä voitaisiin myös linjata koulutettavia kokonaisuuksia joukko-osaston tasolla.

Taulukko 7. Joukkueenjohtajien näkemykset johtaja- ja kouluttajakoulutuksen riittävästä ohjeistuksista ja suunnitelmista sekä toteutuksesta perusyksikössä johtajakaudella.

	Kyllä	Osittain	Ei	Yhteensä
Joukko-osastossani	9	9	1	19
Yksikössäni	10	8	1	19

Vastaajien mielipiteet hajoavat Porin prikaatin joukko-osastotason ja perusyksikön ohjeistusten ja suunnitelmien riittävydestä. Vastaajilta kysyttiin, mitä lisäohjeistusta he kaipaivat varusmiesjohtajien johtamisen ja kouluttamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen ja kenen toimesta ohjeistus tulisi tehdä. Tähän vastaajat esittivät monia eri vaihtoehtoja. Yleisesti he pitivät johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjaa selkeänä ja hyvänä, mutta prikaatin tai joukkoyksikön sisällä kaivattaisiin ohjeistusta ja suuntaviivoja. Suurimmaksi ongelmaksi nousi esille henkilöstöpula, sillä suunnittelulle muiden töiden ohessa jää liian vähän aikaa.

Useat vastaajat toivat esille sen, että perusyksiköissä toimitaan usein oman harkinnan mukaan. Lisäohjeistusta kaipaavat vastaajat esittävät, että joukko-osaston esikunta tai joukkoyksiköt laatisivat ohjeet. Ohjeiden ei tule olla liian sitovia ja niitä pitäisi voida täydentää yksiköiden erityispiirteillä ja -vaatimuksilla. Vastaajat esittävät, että joko prikaatin esikunnan koulutussektori tai joukkoyksikön tasolla johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat keskenään tekisivät suunnitelmat saapumiserän johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteuttamisesta. Tässä suunnitelmassa tai ohjeessa tulisi huomioida koulutuksien ajankohdat, koulutuksien pitäjät, koulutuksien tavoitteet ja laajemmat sisällöt sekä perusyksiköiden läpiviennit.

### 5.2.2. Koulutuksen toteutuminen perusyksiköissä

Taulukko 8. Joukkueenjohtajien näkemykset varusmiesjohtajien johtajakauden itsenäisistä johtamis- ja kouluttamissuorituksista.

	Kyllä	Osittain	Ei	Yhteensä
Johtamissuorituksia	13	5	1	19
Kouluttamissuorituksia	6	7	6	19

Joukkueenjohtajien mielestä varusmiesjohtajille ei kerry johtajakaudella riittävästi kouluttamissuorituksia. Sen sijaan johtamissuorituksia on pääosin riittävästi. Vastaajat ilmoittivat suoritusten määrän puutteen syyksi varusmiesjohtajien suuren määrän suhteessa alaisiin, jolloin johtamissuorituksia riittää, mutta kouluttamissuoritukset jäävät vähäisiksi. Useimmat vastaajat toivat esille, että johtajakaudella ja erityisesti erikois- ja joukkotuotantokaudella pidettävät koulutukset ovat yleensä niin laajoja ja haasteellisia, että kouluttajan pitäisi olla peruskoulutettu henkilö. Kiireinen koulutustahti pakottaa usein tilanteeseen, jossa kouluttajan itse on koulutettava monet erityisesti vaikeat aiheet varmistaa riittävän koulutuslaadun. Muutama vastaaja mainitsee myös, ettei kaikille varusmiesjohtajille löydy heidän sodanajantehtävästään riippuen rauhanajan harjoituksissa riittävästi johtamis- tai kouluttamissuorituksia. Perusteluina on muun muassa alaisten pieni määrä ja aselajin erikoisosaaminen. Vastaajat mainitsevat, että varusmiesten koulutusaika on riittämätön ja varusmiesten ammattitaito on puutteellista sekä valmistautumisajat ovat liian lyhyitä. Osittain sanottiin myös, että varusmiesjohtajien taito ja kyky kouluttaa haastavia koulutusaiheita ja kokonaisuuksia ovat rajalliset. Toisaalta taas oltiin sitä mieltä, ettei varusmiesjohtajille uskalleta antaa riittävästi vastuuta.

Vastaajista viisi ilmoitti, että varusmiesjohtajille laaditaan riittävän selkeät kehityssuunnitelmat johtajakaudelle ja sen eri koulutuskausille. Vastaajista 11 ilmoitti, että suunnitelmat laaditaan vain osittain ja kolme ilmoitti, ettei suunnitelmia laadita lainkaan. Vastaajien mukaan kehityssuunnitelmat laaditaan useimmiten koulutuskausittain tai kurseittain, joko joukkueenjohtajan tai koulutusupseerin toimesta ja yhdessä kyseisen varusmiesjohtajan kanssa. Joissakin perusyksikössä johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaava käskää varusmiesjohtajia tekemään omat kehityssuunnitelmansa johtajakansioon koulutuskausittain. Kehityssuunnitelmia ei kuitenkaan käytetä laatimisen jälkeen riittävästi hyväksi, eikä niistä anneta tarpeeksi palautetta. Kehityssuunnitelmat pitäisi käydä kouluttajan kanssa kahden kesken suullisesti läpi ja sen jälkeen vielä tarkentaa niitä. Useimmat vastaajat ilmoittivat kehityssuunnitelmien puutteiden syyksi ajan puutteen, mikä estää syvällisten suunnitelmien laatimisen tai niiden päivittämisen ja seurannan. Yksi vastaaja toteaaakin realistisesti, että suunnitelmien seuraaminen ja toteutumisen tarkkailu on mahdotonta.

Joukkueenjohtajista 16 ilmoittivat, että varusmiesjohtajille tehdään johtajaprofiilit peruskoulutuskauden aikana, 15 ilmoitti, että profiilit tehdään erikoiskoulutuskauden aikana ja kaikki 19 tekevät ne joukkotuotantokauden päätteeksi. Vastausten perusteella johtajaprofiileja tehdään riittävästi. Haasteiksi johtajaprofiilien tekemiselle joukkueenjohtajat ilmoittivat, että



erikoiskoulutuskaudella joukkueen varusmiesjohtajille ei tule juurikaan kouluttamis- tai johtamissuorituksia, koska he ovat itse saamassa koulutusta. Osa vastaajista toi esille, että profiilit tehdään, mutta suurin osa kouluttajista ei osaa itsekkään tulkita käyriä, saati käydä niitä läpi varusmiesjohtajien kanssa. Profiilit tehdään ajan salliessa aina, mutta yksinkertaisesti järjestelmä on liian raskas niiden tehokkaaseen tekemiseen ja hyödyntämisen.

Vastaajista 15 ilmoitti, että he antavat varusmiesjohtajilleen kausipalautetta peruskoulutus- ja joukkotuotantokauden päätteeksi ja 12 ilmoitti, että palaute annetaan erikoiskoulutuskauden päätteeksi. Lisäksi kolme ilmoitti, että heidän perusyksikössään ei anneta lainkaan varusmiesjohtajille kausipalautetta. Useimmat vastaajat kertoivat, että kausipalautteen purkaminen tai antaminen varusmiesjohtajille tapahtuu vastuullisen joukkueenjohtajan toimesta kahdenkeskisessä keskustelussa. Osa vastaajista ilmoitti, että varapäällikkö antaa varusmiesjohtajille kootun palautteen. Johtajakansiot on myös tarkastettu kausipalautteen antamistilaisuudessa. Lisäksi on tarkasteltu kyseisen koulutuskauden kehittämissuunnitelmaa ja palautettu mieleen vahvuusalueet sekä kehittymiskohteet. Tämän jälkeen käydään johtajaprofiili kuluneelta kaudelta ja katsottu, miten kehittämissuunnitelma on toteutunut. Lopuksi on alkanut seuraavan kauden kehittämissuunnitelman laatiminen. Osa toi esille, että tässäkin asiassa välillä kiire aiheuttaa sen, että palautekeskustelua ei ehditä käymään tai se käydään vain osittain. Yksi vastaaja toi esille, ettei varsinaisia kausipalautteita ole annettu, mutta muuten palaute on annettu. Kausipalautteet ovat jääneet tekemättä osittain ajanpuutteen vuoksi ja osittain sen takia, että kyseisen perusyksikön palautteen antamisajankohta ei ole sidottu koulutuskausiin, vaan enemmän maastoharjoituksiin tai muihin merkittäviin vaiheisiin.

Seitsemän joukkueenjohtajaa, eli alle puolet vastaajista ilmoitti, että heidän varusmiesjohtajilleen annetaan riittävästi palautetta johtamis- ja kouluttamissuorituksista ja 12 ilmoitti, että palautetta annetaan osittain riittävästi. Palautteen antamattomuuden vastaajat tuovat useimmiten esille ajanpuutteen. Yhden vastaajan mukaan kunnollisen palautteen valmisteleminen voi olla toisinaan hankalaa ja tästä syystä palautetta ei ole annettu tarpeeksi. Moni vastaaja kertoo, että palkattua henkilöstöä on ollut niin vähän, että kaikkia koulutussuorituksia ei ole ehditty valvomaan ja tästä syystä palaute on jäänyt antamatta tai se on ollut puutteellista. Lisäksi mainitaan ongelmiksi joukkueenjohtajien runsas hallinnonmäärä. Tämän vuoksi ei ole mahdollista seurata aktiivisesti jokaisen varusmiesjohtajan koulutussuorituksia ja tästä johtuen palautteen määrä ei ollut tarvittavalla tasolla siitä seuraa, että varusmiesjohtajien kehittyminen on ollut hitaampaa.

Yksi vastaaja kiteytti asian näin:

*”Vaadin itse varusmiesjohtajiltani seuraavaa:*

- Annettuani perusteet koulutustapahtuman järjestämisestä tai johtamistehtävästä ajoissa varusmiesjohtaja palauttaa suunnitelmansa minulle*
- Käymme sanallisesti läpi suunnitelman ja annan korjausehdotuksia*
- Koulutustapahtuma pidetään*
- Koulutuksen jälkeen suullinen palaute joukolta ja minulta (vastavuoroisesti koulutustapahtuman vaikutuksen parantaminen esiinnousseista asioista keskustelemalla)*
- Välitön palaute kahden kesken. Välitön palaute sisältää keskeisimmät kohdat, sekä ohjeet palauttaa kouluttamissuorituksen arviointilomake sekä lapulla "miten kehitän toimintaani?"*
- Varusmiesjohtaja toimittaa minulle kouluttamissuorituksen arviointilomakkeen, joka sisältää henkilökohtaiset havainnot koulutuksesta, sekä havainnot koulutettavalta joukolta. Kysyn ensin varusmiesjohtajalta miten hän ratkaisisi syntyneet ongelmatilanteet koulutuksessaan.*
- Tämän jälkeen annan lopullisen palautteen kouluttamissuorituksen arviointilomakkeeseen sitoen.”* (Joukkueenjohtaja 8).

Toisinaan taas kouluttajat eivät ole viitsineet antaa tarpeeksi hyvää palautetta. Yli puolet vastaajista tuo esille juuri kouluttajan laiskuuden ja ymmärtämättömyyden palautteen merkityksestä oppimisessa. Ongelmana on myös kouluttajan kokemuksen puute. Moni tuo esille sen, että kirjallisen palautteen sijasta palaute on usein enemmän suullista ja välitöntä. Yhden vastaajan mielestä nykymallissa tuotetaan liikaa lukuja ja viivoja paperille ja annetaan liikaa numeraalisia arvioita johtamis- ja koulutustapahtumista. Tärkeämpää olisi antaa perusteltua suullista palautetta.

Joukkueenjohtajat ilmoittavat, että heidän perusyksiköissään on kerätty varusmiesjohtajilta suullista palautetta johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutumisesta. Sanalliset palautteet on saatu paremmin hyödynnettyä kuin numeraaliset. Erityisesti varusmiesjoukkueenjohtajien ja palkatun henkilöstön välisissä keskusteluissa on saatu parhaimmat kehitysehdotukset. Palautteen perusteella ongelmakohdat on käyty läpi ja niihin on kiinnitetty erityistä huomiota seuraavien varusmiesjohtajien koulutuksessa.

### 5.3. Esikunnan johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat

Porin prikaatin esikunnan varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen vastaaville tai muuten varusmiesjohtajien kanssa työskenteleville lähetettiin oma kyselynsä, joka on liitteenä

4. Sähköinen lomakehaastattelukysely lähetettiin kolmelle henkilölle, jotka Porin prikaatin esikunta ilmoitti sopivimmiksi henkilöiksi tutkimukseen. Kyselyyn vastasi kolmesta henkilöstä kaksi henkilöä ja tällöin vastausprosentiksi muodostui 66,66 %. Molemmat vastaajat olivat sotilaskoulutukseltaan sotatieteiden maistereita ja heillä oli työkokemusta 3–5 vuotta aikaisemmalta uraltaan varusmiesjohtajia kouluttavassa perusyksikössä. Vastaajien aikaisempia tehtäviä olivat olleet joukkueenjohtaja, koulutusupseeri, varapäällikkö sekä varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaava. Molemmat tunsivat syväjohtamisen mallin ja puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjan (HF1539). Vastaajien mielestä normiasiakirja itsessään antaa toteutukselle kohtuullisen vapaat kädet eikä normiasiakirjan sisältöön välttämättä ole tarvetta puuttua. (Esikunnan johtajakoulutusvastaavien vastaajat 1 ja 2.)

Toisen vastaajan mielestä ohjeet ja suunnitelmat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle joukko-osasto- ja pataljoonatasolla ovat riittävät ja toisen mielestä vain osittain riittävät. Kuitenkin molemmat vastaajat olivat sitä mieltä, että perusyksikkö tasolla on vain osittain riittävät ohjeet. Kyselyyn vastanneen esikunnan henkilöstön mielestä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toimeenpano perusyksikkö tasolla on ratkaisevassa roolissa. Perusyksikkötasolla korostuvat yksittäisten henkilöiden oma asennoituminen johtajakoulutukseen ja kyky kouluttaa asiaa. Lisäksi heidän mielestään kouluttajien tulee sisäistää johtajakoulutusohjelma omassa toiminnassaan, että he kykenisivät myös kouluttamaan kyseistä asiaa. (Esikunnan johtajakoulutusvastaavien vastaajat 1 ja 2.)

Vastaajien mielestä joukkoyksiköllä ja -osastolla voisi olla rooli palkatun henkilöstön kouluttamisessa ja valmentamisessa. Tehtävä voisi olla enemmän johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisällön, suunnittelun, valmistelun ja perusteiden määrittämistä sekä koulutuksen toteuttamisen tarkentamisista. Koulutushaaran mukaisista kokonaisuuksista, kuten esimerkiksi JOKO 1.10 voisi vastata joukkoyksikön esikunta ja perusyksiköt. Koulutuksen toteutuksesta vastaisivat perusyksiköiden kärkiosaajat. Vastaajien mielestä kaikkien, jotka toimivat varusmiesjohtajien kanssa, tulisi ymmärtää oma roolinsa johtajien kasvattajina ja kouluttajina. Yhteisillä linjauksilla ja toimintatavoilla voitaisiin saavuttaa hyviä tuloksia. (Esikunnan johtajakoulutusvastaavien vastaajat 1 ja 2.)

Toisen vastaajan mielestä joukko-osasto-, pataljoona- ja perusyksikkötasolla on järjestetty riittävästi koulutusta henkilöstölle. Toisen vastaajan mielestä taas vain kaikilla tasoilla on annettu vain osittain riittävästi koulutusta. Vastaajien mielestä ei yksiselitteistä ja kaiken kat-

tavaa koulutushaarojen sisältävää ohjetta edes kannata laatia. Heidän mielestään ohje tulisi laatia rinnakkaisen suunnitteluprosessin mukaisesti. Ohjeen laadinnassa havainnot ja hyvät käytänteet tulee kerätä koulutusta toteuttavilta henkilöiltä. Vastaajien mielestään paras loppu-tulos saadaan yhdessä tekemällä ja suunnittelemalla, ei käskemällä. Perusyksikön tehtävänä on toteuttaa koulutus. Vastaajat eivät suoraan ilmaise, pystytäänkö joukko-osastossa toteuttamaan täysipainoisesti normiasiakirjan HF1539 mukainen johtaja- ja kouluttajakoulutus. Heidän mielestään mahdolliset ongelmat liittyvät yleensä henkilöstöresursseihin ja mahdollisesti osaamisen tasoon. Vastaajat ovat sitä mieltä, että yhdessä laadittu suunnitelma, joka on nidottu yhteen muuhun koulutus- ja harjoitusjärjestelmän kanssa, voisi tukea koulutusta antavia henkilöitä silloin, kun resurssit ovat vähäiset. (Esikunnan johtajakoulutusvastaavien vastaajat 1 ja 2.)

Vastaajat muuttaisivat varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta joukko-osastossa ja/tai yksiköissä osittain kehittämällä osana käynnissä olevaa koulutusjärjestelmän uudistusta. Heidän mielestään johtaja- ja kouluttajakoulutus tulee nittoa muuhun koulutus- ja harjoitusjärjestelmään, eikä se voi olla erillinen kokonaisuus. Varusmiesten pitämiä koulutustapahtumia tulisi voida ohjata enemmän ja heille tulisi antaa nykyistä paremmin palautetta valmistelluista johtamis- ja koulutustapahtumista. Vastaajien mielestä varusmiesjohtajille tulee järjestää enemmän taktiikan opetusta esim. karttajarjoitusten muodossa. Karttajarjoitusten tulee liittyä koulutus- ja harjoitusjärjestelmään. (Esikunnan johtajakoulutusvastaavien vastaajat 1 ja 2.)

#### 5.4. Yhteenveto

Yleisesti yhteenvetona Porin prikaatin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutumisesta normiasiakirjojen mukaisesti johtajakaudella, voidaan todeta, että pääosin vastaajien perusyksiköissä toteutetaan johtajakauden kurssit ja työskentelyt normiasiakirjojen mukaisesti tai ainakin niiden hengessä. Kuitenkin koulutustaidon jatkokurssia 1 lukuun ottamatta kurssit toteutetaan vain osittain. Koulutustaidon jatkokurssi 1 toteutuu ryhmänjohtajien osalta hyvin, mutta upseerikokelaiden osalta sama kurssi toteutetaan henkilöstöresurssien salliessa sovelletusti. Koulutustaito jatkokurssi 1:llä upseerikokelaat saapuvat yksikköön peruskoulutuskauden kii-reellisimpänä aikana, jolloin koulutus toteutetaan joka saapumiserän osalta resurssien puitteis-sa eriävin tavoin. Koulutustaidon jatkokurssi 3 toteutetaan sovelletusti ja kurssin sisältämiä kuormituksen seurantaa ja kehityssuunnitelmia reserviä varten ei ole toteutettu. Koulutus-taidon jatkokurssi 2A toteutetaan sovelletusti siten, että johtajat saavat perusteet suunnittelun osalta, jonka jälkeen he toimivat johtajakauden aikana vähintään yhdessä amunnassa tuli-

toiminnan valvojana tai eri ammunnan toimihenkilötehtävissä. Perinteisesti tämä kurssi on liitetty ampumaharjoituksen yhteyteen. Kaluston ja koulutushaaran taisteluvälineiden kouluttaminen toteutuu automaattisesti peruskoulutus- ja erikoiskoulutuskauden aikana, joten tätä ei erikseen valvota.

Koulutuksen hektisyyden vuoksi normiasiakirjan HF1539 opetussuunnitelman mukaiset tuntimäärät eli koulutustaidon harjoittelussa (240 h) ja johtamiskäyttämisen kehittämisessä (240 h) saattavat jäädä vajaiksi. Kuitenkin pääsääntöisesti tuntimäärät saavutetaan. Varusmiesjohtajille ei kerry johtajakaudella riittävästi kouluttamissuorituksia. Sen sijaan johtamissuorituksia on riittävästi. Varusmiesjohtajien kehityssuunnitelmien laadinnassa ja kausipalautteen antamisessa johtajakaudella on parannettavaa. Lisäksi suunnitelmien seuranta ja tarkistaminen on ollut puutteellista. Kolmasosalle varusmiesjohtajista ei tehdä kaikkien koulutuskausien päätteeksi johtajaprofiileja ja kausipalautteita. Erityisesti erikoiskoulutuskauden päätteeksi tehtävät johtajaprofiilit ja kausipalautteet jäävät useimmin tekemättä kuin muilla koulutuskausilla tehtävät. Varusmiesjohtajat ylläpitävät pääsääntöisesti johtajakansioitaan ja opintokirjojaan, mutta johtajakansioiden osalta on parantamisen varaa.

Kaikki varusmiesjohtajat tekevät johtaja- ja kouluttajakoulutuksen loppupalautteen jokaisessa perusyksikössä. Varusmiesjohtajille ei anneta riittävästi palautetta johtamis- ja kouluttamissuorituksista, sillä vain puolet varusmiesjohtajista sai riittävästi palautetta. Varusmiesjohtajien kouluttamis- ja johtamissuorituksen arviointilomakkeita käytetään kaikissa perusyksiköissä ja niitä kertyy koulutuskausittain keskimäärin kolmesta viiteen.

Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella toteutettavan johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on useita haasteita. Osassa perusyksiköistä kurssit tai työskentelyt toteutettiin vain osittain koska kiivaan harjoitusrytmin vuoksi erillisen kurssin pitäminen on mahdotonta. Lisäksi kurssit toteutetaan joukkueittain tai koulutusryhmittäin, jolloin laatu voi vaihdella. Tiimityöskentelyä ei pystytä toteuttamaan normiasiakirjan mukaisesti vähintään kahta kertaa kuukaudessa kiivaan harjoitusrytmin ja palkatun henkilöstön kiireellisyyden vuoksi. Tiimityöskentelyn kaltaisia keskusteluita kuitenkin käydään runsaasti harjoitusten ja vastaavien tapahtumien ohessa. Tämän kaltaisista opetuskeskusteluista ei tehdä virallisia pöytäkirjoja, jolloin tunnit opintokirjaan jäävät yleensä merkitsemättä.

Johtamistaidon jatkokurssi on aina vastuullisen kouluttajan näköinen, eikä kurssia ole käytännössä millään tavalla vakioitu. Koulutustaidon jatkokurssi 3:lla kaikilla varusmiesjohtajilla ei

ole mahdollisuutta pitää omaa liikuntaharjoitustaan. Haasteita ovat varusmiesjohtajien suuri määrä, heidän vaihteleva liikuntataustana ja osaamistasonsa sekä haasteellinen kurssin ajankohta. Koulutustaidon jatkokurssi 2A:ssa kaikille varusmiesjohtajille ei pystytä tarjoamaan mielekästä tehtävää kurssin käytännön osuuteen liittyen varusmiesjohtajien runsaasta määrästä johtuen. Ongelmallista on ollut löytää sopiva koulutusajankohta kiireisen peruskoulutuskauden aikana. Kurssin hyödyllisyys ilman käytännön osuutta jää melko vähäiseksi.

Opetussuunnitelmassa olevien tuntimäärien toteutumisen suurin haaste on ryhmänjohtajat, jotka eivät ole paikalla perusyksikössä koko johtajakautta. Esimerkiksi moottorialiupseereilla tuntimäärät jäävät koulutustaidon harjoittelun osalta vajaaksi, koska he ovat suurimman osan peruskoulutuskaudesta ammattipätevyyskoulutuksessa. Kuitenkin myöhemmin johtajakaudella kouluttamista tapahtuu käytännössä jatkuvasti muun toiminnan ohessa, mutta virallisempia koulutustapahtumia ei enää järjestetä. Tämän vuoksi laskennallisesti tuntimäärät jäävät vajaaksi. Yhtenä merkittävänä tekijänä tuli ilmi, että perusyksikössä painopiste kaikessa toiminnassa on peruskoulutuskaudella. Erikois- sekä joukkokoulutuskausilla esimerkiksi tuntien seuraaminen jää vähäisemmälle. Jos kouluttaja on aktiivinen ja hän on kiinnostunut aiheesta, niin tuntimäärät saavutetaan helpommin.

Varusmiesjohtajien kouluttamissuoritusten tuntimäärien puutteet johtuvat siitä, että palkattu henkilöstö ei uskalla antaa varusmiesjohtajille riittävästi vastuuta. Varusmiespalveluksen pituus on sen verran lyhyt, että usein palkattu henkilöstö opettaa uuden asian. Toisaalta aiheet ja kokonaisuudet ovat niin vaativia, että niiden toteutuminen täysimääräisenä on haasteellista. Haasteita kehityssuunnitelmien laatimiselle ovat kiire. Välillä on vaikeaa löytää riittävästi aikaa niiden laatimiseen. Jos aikaa on, niin suunnitelmat jäävät usein huomattavan suurpiirteisiksi. Eri prikaatin tukitehtävissä ja muissa kuin perusyksikön omissa tehtävissä olevien varusmiesjohtajien kehityssuunnitelmat jäävät puutteellisiksi, sillä kehityssuunnitelmien tekeminen on heidän omalla vastuullaan.

Johtajaprofiilien laatimisen yksi merkittävimmistä haasteista on JOTOS-järjestelmä. Kun varusmiesjohtajia on paljon, johtajaprofiilien laatiminen vie huomattavasti enemmän aikaa. Lisäksi erikoiskoulutuskaudella ei katsottu tarpeelliseksi teettää profiileja, sillä ajanjakso on niin lyhyt, ettei eroavaisuuksia aina tule ilmi. Tällöin usein käydään vain kehityskeskustelu kouluttajan kanssa. Johtajakansioiden ylläpitämisen ja tarkastelun haasteena on myös käytettävissä oleva aika suhteessa työmäärään. Usein peruskoulutuskauden osalta kansioita ja kirjoja

ylläpidetään ja tarkastetaan, mutta myöhemmin aktiivisuus laskee. Silloin on kysymys usein koulutettavan ja kouluttajan omasta aktiivisuudesta.

Haasteena sille seikalle, että varusmiesjohtajille ei anneta palautetta, on kiire. Ohjeistuksen mukaisen palautteen antaminen on vaikeaa, koska varusmiesjohtajat ovat koko ajan kiinni eri tehtävissä ja kouluttajilla on kiire muihin velvollisuuksiin. Näin ollen varusmiesjohtajan ja kouluttajan yhteisen ajan löytäminen on vaikeaa. Palautteen antaminen ja saaminen on myös palautteen antajan asioiden priorisoinnista ja vastaanottajan aktiivisuudesta kiinni. Kuitenkin usein heti varusmiesjohtajien suoritusten aikana annetaan välitöntä palautetta vaikka viralliseksi palaute jäisikin vähäisemmäksi.

## 6. KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämisehdotuksissa vastataan päätutkimusongelmaan: miten varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta ja sen toteutusta voitaisiin kehittää Porin prikaatissa johtajakaudella? Tähän saadaan vastaukset aikaisempien tutkimustulosten vertailulla ja tämän tutkimuksen havainnoilla sekä ennen kaikkea palkatun henkilöstön esittämien kehitysehdotusten avulla.

### 6.1. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjan kehittämisehdotukset

Nykyinen johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirja antaa pääosin riittävät perusteet koulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle. Palkatulle henkilöstölle suunnatusta kyselystä ilmeni kuitenkin muutamia normiasiakirjan kehittämis- ja uudistamisesityksiä. Syväjohtamisen kysymyssarjaa tulisi uudistaa. Kysymyssarjan kysymykset voisivat olla yksityiskohtaisempia, jolloin varusmiesjohtajien johtamiskäyttäytymiselle saataisiin konkreettisempia eroavaisuuksia. Osa johtaja- ja kouluttajakoulutuksen jatkokursseista ovat rakenteeltaan ja tuntimäärältään liian laajoja. Koulutuksen toteuttaminen normiasiakirjan vaatimien tuntimäärien puitteissa on haasteellista perusyksiköissä, joissa varusmiesjohtajia on paljon ja, jotka ovat varuskunnan erilaisissa tukitehtävissä. Toisaalta normiasiakirjan tuntimäärät voidaan nähdä myös ohjeellisina.

### 6.2. Varusmiesjohtajien loppukyselyistä esille tulleet kehittämisehdotukset

Varusmiesjohtajien loppukyselyiden päähavaintojen perusteella johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota kehityssuunnitelmien laatimiseen ja niiden laatuun. Johtaja- tai vuorovaikutusprofiilit tulisi laatia kaikille varusmiesjohtajille koulutuskausittain ja niitä tulisi entistä laajemmin hyödyntää johtajana kehittämisessä. Itsenäisiä johtamis- ja koulutus-suorituksia tulisi lisätä ja niistä saatavien palautteiden laadun tulisi olla riittävällä tasolla. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tulisi antaa parempia valmiuksia sodanajantehtävään. Lisäksi varusmiesjohtajien johtajakansion ja opintokirjan ylläpitämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Loppukyselyiden tulosten johtopäätöksenä voidaan yleisesti todeta, että Porin prikaatin johtaja- ja kouluttajakoulutus on hyvällä, mutta ei erinomaisella tasolla, eli kehitettävää löytyy.



### 6.3. Palkatun henkilöstön kyselystä esille tulleet kehittämissuhteet

Perusyksiköiden varusmiesjohtajille toteuttavassa johtamis- ja kouluttajakoulutuksessa korostetaan aika- ja henkilöstöresursseja. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen palautejärjestelmä on yksi keskeisimpiä kehitettäviä asioita. Palautejärjestelmää tulisi kehittää siten, että palautteen purkamiselle varataan enemmän aikaa. Näin varusmiesjohtajat ehtisivät käydä läpi asioita ja palautteita oman kouluttajansa kanssa. Tämä edellyttäisi enemmän palkattua henkilöstöä tai tehtävien priorisointia. Laadukkaan palautteen laadinta vaati aikaan, jos palkatulla henkilöstöllä on runsaasti muita työtehtäviä, niin ne menevät yleensä palautteen antamisen edelle.

Palkatun henkilöstön mielestä palautetta annetaan riittävästi, mutta palautteen tapahtuvan kehittymisen seurantaan voisi panostaa enemmän. Palautteen tulisi olla järjestelmällisempää ja säännöllisempää. Vastaajat korostivat palautteen laadukkuuden tärkeyttä. Johtajaprofiilin tulokinnan sijaan avoimen ja sanallisen palautteen merkitystä korostettiin. Palautetta tulisi antaa enemmän vapaamuotoisena suullisena palautteena, koska arviointilomakkeiden numerot eivät anna riittävän syvällistä palautetta. Varusmiesjohtajalle on annettava neuvoja, ohjeita, kehitysehdotuksia sekä kerrottava, mikä meni konkreettisesti hyvin ja mikä huonosti. Palaute tulisi kerätä heti varusmiesjohtajan suorituksen jälkeen myös koulutettavalta joukolta. Vertais- ja alaispalautetta korostettiin hyvänä lisänä palautejärjestelmässä. Palautteen hyödyntäminen riippuu kuitenkin paljon yksilön omasta halusta ja motivaatiosta kehittyä. Varusmiesjohtajia täytyisi saada aktiivisemmiksi ja innostumaan enemmän johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta sekä johtajana kehittymisestä.

Johtamis- ja kouluttamissuoritusten arviointilomakkeet koetaan pääasiassa hyviksi työkaluiksi. Vain merkittävimmistä johtajakauden aikana tapahtuvista johtamis- ja kouluttamissuorituksista olisi tehtävä kirjallinen arviointi. Muista suorituksista jäisi merkintä vain opintokirjoihin ja palaute keskittyisi enemmän suorituksen jälkeiseen välittömään suulliseen palautteeseen. Nyt tavoitteena on, että jokaisesta isommasta johtamis- tai kouluttamissuorituksesta teetetään kirjallinen palaute, mikä ei isossa perusyksikössä ole aina toteuttamiskelpoinen.

Jokaisen maastoharjoituksen jälkeen voitaisiin tehdä nykyistä perusteellisempi ja systemaattisempi johtamis- ja kouluttamissuorituksen arviointi. Tämä voisi olla esimerkiksi kouluttajan kanssa kahden kesken käytävä suullinen palautetilaisuus. Koko asia pitäisi kuvata prosessina ja esittää yksikön palkatulle henkilöstölle. Näin jokaisella olisi selkeä kuva siitä, miten palautejärjestelmä toimii. Erityisesti vastuiden ja tapahtumien jäsentäminen koulutuskausittain on

tärkeää. Jokainen kouluttaja on saatava ymmärtämään oman osuutensa koulutettavan kehitymisessä.

Perusyksikössä kyetään toteuttamaan täysipainoisesti johtaja- ja kouluttajanormiasiakirjan (HF1539) mukainen johtaja- ja kouluttajakoulutus. Sen toteuttamiseen kuitenkin vaikuttavat negatiivisesti pääsääntöisesti kiireinen koulutusrytmi sekä palkatun henkilöstön tiedon ja ajan sekä henkilöstön määrän puute. Monen varusmiesjohtajan suorituksen mekaaninen ja tarkka sekä siitä johtuen suoritusten raskas ”kirjaaminen” johtajakaudella aiheuttaa vastustusta niin varusmiehissä kuin palkatussa henkilöstössäkkin. Osittain johtaja- ja kouluttajakoulutuksen heikentävänä tekijänä on myös palkatun henkilöstön haluttomuus tukea koulutettavan varusmiehen kasvamista johtajana.

Kyselyyn vastannut palkattu henkilöstö kehittäisi varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta supistamalla ja tiivistämällä koulutusten tuntikehystä. Johtajaprofiilien laatiminen pitäisi olla helpompaa ja nopeampaa. Profiili pitäisi laatia sähköisessä muodossa. Varusmiesjohtajille tulisi aina antaa henkilökohtainen palaute maastoharjoitusten ja koulutuskausien päätteeksi, jolloin myös kehitymissuunnitelmat käytäisiin tarkemmin joukkueenjohtajan kanssa läpi. Johtajakansioon ja opintokirjaan toivotaan muutoksia, esimerkiksi toivotaan kirjattavien osuuksien karsimista. Erityisesti karsittaviksi osioiksi mainitaan toimintasuunnitelman ja kuormituspäiväkirjan täyttäminen.

Varusmiesjohtajille pitäisi antaa enemmän vastuuta myös peruskoulutuskauden jälkeen. Heille on annettava enemmän vapautta olla johtajia siten, että kouluttaja ei jatkuvasti puutu toimintaan. Varusmiesjohtajien tulisi antaa tehdä virheitä, jolloin varusmiesjohtaja voisi ”kantapään kautta” kokeilla asioita ja oppia virheistään. On kuitenkin tärkeää, että kouluttaja on aina tarvittaessa varusmiesjohtajan käytettävissä.

Johtajakaudelle toivotaan joukko-osaston järjestämiä koottuja, yhteisiä johtamis- ja kouluttamiskursseja sekä selkeitä suunnitelmia ajankäytön osalta siitä, kuinka saapumiserän johtajakoulutus tullaan toteuttamaan. Joukkoyksikön suunnitelmat toivotaan toteuttaviksi tarpeeksi ajoissa ennen koulutuskausia, jolloin välttyään perusyksikön suunnitelmien päällekkäisyyksiltä. Joukko-osasto tai -yksikkö voisi järjestää osan johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kursseista keskitetysti, perusyksiköiden yhteisinä koulutuksina. Tällöin kouluttajaresurssit voitaisiin kohdentaa tehokkaammin, ja vähentää perusyksikön kuormitusta sekä välttää näin

päällekkäistä työtä. Lisäksi johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat voisivat tehdä yhdessä perusyksikkönsä suunnitelman koulutuksien toteuttamisesta.

Perusyksiköiden palkatulle henkilöstölle halutaan joukko-osaston tai joukkoyksikön järjestämänä lisä- ja kertauskoulutusta johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Lisäksi toivottiin pidettäväksi koulutuspäiviä johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaaville. Koulutuspäivien aikana vaihdettaisiin näkemyksiä koulutusten toteuttamistavoista ja myös alustavasti suunniteltaisiin koulutuksien sisällöt ja rakenteet. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen näkökulma pitäisi ottaa enemmän huomioon. Vastaaajien mukaan liian usein ajatellaan, että opintokirjojen täyttäminen on tärkeintä, vaikka todellisuudessa kyse on paljon isommasta asiakokonaisuudesta. Juuri tätä varten vaaditaan palkatun henkilöstön lisäkoulutusta ja kertausta.

Palkatulle henkilöstölle pidetystä kyselystä kävi ilmi, missä asioissa joukko-osastossa ja perusyksikössä varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on onnistuttu. Lisäksi kyselystä selvisi, mitä hyväksi todettuja toimintamalleja tai -tapoja on ollut käytössä vaikka niitä ei ole mainittu virallisissa normiasiakirjoissa. Yksiköissä on esimerkiksi Koulutustaidon jatkokurssi 1 toteutettu laajempuna kuin opetussuunnitelmassa on vaadittu. Tämän kurssin aikana varusmiesjohtajat pitävät peruskoulutuskauden ensimmäisiä koulutuksia toisilleen. Siinä vaiheessa pystytään linjaamaan opetettavat asiat yhdenmukaisiksi, vaikka varusmiesjohtajat ovatkin lähtöisin eri perusyksiköistä. Lisäksi varusmiesjohtajat saavat varmuutta koulutukseen ja esiintymiseen. Myöskään peruskoulutuskauden ensimmäisten viikkojen hektisyys ei aiheuta huonosti valmisteltuja koulutuksia, koska koulutukset on harjoiteltu etukäteen ja siitä johtuen varusmiesjohtaja on ammattitaitoisempi alokkaan edessä. Ennen peruskoulutuskautta varusmiesjohtajat ovat sitoutettu järjestyssääntöön siten, että heidän ollut pakko oppia järjestyssääntö perusteellisesti ulkoa. Siitä johtuen kurin ja järjestyksen pitäminen perusyksikössä pysyy parempana koko palveluksen ajan, koska jo alusta lähtien varusmiesjohtaja on sitoutunut asiaan.

Kriisinhallintaoperaatioiden kokemukset on liitetty olennaiseksi osaksi johtaja- ja kouluttajakoulutusta. Kriisinhallintaoperaatioiden kokemukset tuovat varusmieskoulutusta lähemmäksi nykypäivän todellisuutta. Siitä on ollut enemmän hyötyä kuin Suomen viime sotien aikaisista kokemuksista. Kriisinhallintaoperaatioiden kokemukset auttavat varusmiesjohtajia ymmärtämään taistelutilaa ja johtamisen vaikeutta.

Joukko-osaston liikunta-ala johtaa ja toteuttaa varusmiesjohtajien liikuntaharjoituksia, esimerkiksi Koulutustaidon jatkokurssi 3:n. Prikaatin liikunta-alalla on paras tietämys liikuntakoulutuksesta. Lisäksi täsmentävää koulutusta on annettu perusyksiköissä koska koulutettavien määrän on suuri.

Perusyksidiöiden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat ovat yhdessä valmistelleet joukkoyksikön koulutuksen suunnitelmia, ja näin on välttytty päällekkäiseltä työltä. Tämä rinnakkainen suunnittelu ei ole kuitenkaan ollut prikaatin johtamaa toimintaa, vaan perusyksiköistä lähtöisin olevaa omatoimista sopimista. Perusyksikössä on pyritty panostamaan varusmiesjohtajan omatoimiseen seurantaan esimerkiksi opintokirjan täyttämässä. Tällöin on huomattu, mitä on tehnyt ja miten johtamis- tai koulutussuoritus on mennyt. Hyvistä suorituksista on palkittu varusmiesjohtajia.

Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavan pitäisi vastaajien mukaan voida olla kokenut aliupseeri tai opistoupseeri eikä ainoastaan kadettiupseeri. Kokeneiden aliupseerien tai opistoupseerien myötä koulutukseen tulisi pitkäjänteisyyttä ja kokemuksen tuomia hyviä toimintatapoja. Varusmiesten palvelusaikaa on lyhennetty, mutta varusmiesjohtajien lomapäivät ovat pysyneet lähes samana. Suuret lomamäärät vaikeuttavat johtaja- ja kouluttajakoulutusta. Jos lomaa ei pystytä käyttämään, niin se laskee varusmiesjohtajien motivaatiota. Joukkotuotannon johtajille ei pystytä myöntämään niin suurta määrää lomaa kuin tällä hetkellä lomaa on käytössä, koska koulutus kärsii siitä oleellisesti. Erityisesti lomienkäyttö koetaan haasteelliseksi perusyksiköissä, joissa on moottorialiupseereita. Heidän kuljettaja- ja ammatipätevyyskoulutuksensa toteutetaan perusyksikön ulkopuolella. Tällöin perusyksikössä on niin vähän varusmiesjohtajia etteivät he voi pitää täysimääräisesti lomiaan peruskoulutuskaudella. Lomien käyttäminen keskittyy usein varusmiesjohtajan loppupalvelusajalle. Varusmiehille myönnettävien kuntoisuuslomien määrää ja niiden perusteita sekä tarpeellisuutta suhteessa lomienkäyttömahdollisuuksiin tulisikin tarkastella.

Johtaja- ja kouluttajakoulutuspaketin ja syväjohtamisen toteutuksessa tulee muistaa, että nämä tulee toteuttaa järkevästi paikalliset olosuhteet ja kulttuurit huomioon ottaen. Kouluttajat ovat erilaisia ja täten on myös monenlaisia tapoja kouluttaa. Vaikka kouluttajat eroaisivat toisistaan suuresti, ei toinen silti ole välttämättä toista parempi tai huonompi. Selkeisiin virheisiin tulee puuttua, mutta johtaja- ja kouluttajakoulutusta ei pidä täysin yhdenmukaistaa. Parasta olisi, että varusmiesjohtajille kaikki kurssit pidettäisiin pitkän kaavan mukaan ja seurattaisiin jokaisen henkilökohtaista kehittymistä. Kuitenkin varsinkin isossa perusyksikössä johtamisen

tärkein anti opitaan yleensä ”kantapään kautta” eli virheitä tekemällä. Yksinkertaisesti palkatun henkilöstön määrä ja aika eivät riitä varusmiesjohtajan tarvitsemaan läsnäoloon. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normiasiakirjan antamat perusteet ovat hyviä, mutta vähintään joukkoyksikkötasolla pitää tarkentaa käytännön tasolla tapahtuvan koulutuksen toteuttamista ja suunnittelua. Lisäksi johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavien pitää olla aktiivisia, jotta koulutuksista saadaan mahdollisimman paljon irti.

#### 6.4. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten keskeisimpänä yhteenvetona ja johtopäätöksenä voidaan todeta, että varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus pystytään toteuttamaan normiasiakirjojen mukaisesti, mutta toteutuksessa on perusyksiköiden välillä eroja. Koulutuksen keskeisiä haasteita ovat kiireinen ja tiivis koulutusrytmi, koulutusosastojen määrän vaihtelevuudet sekä puutteelliset henkilöstö- ja aikaresurssit. Palkatun henkilöstön osaaminen on eritasoista ja heidän koulutuksessaan on puutteita. Perusyksiköiden välistä yhteistyötä ja joukko-osasto tai -yksikkötasolta saatavaa tukea ja ohjeistusta kaivattiin lisää. Lisäksi palkatun henkilöstön ja eri organisaatiotasojen vastuita johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa tulisi selkeyttää. Koulutuksenseurannan kirjaamiseen ja palautejärjestelmään kaivattiin keventämistä ja uudenaikaisten toimintamenetelmien käyttöönottoa. Varusmiesjohtajien itsenäisiä johtajasuorituksia sekä suullisen palautteen määrää ja laatua pitäisi johtajakaudella lisätä.

Aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen tuloksia vertaillen keskeisempänä havaintona voidaan todeta, että samoja päähavaintoja löytyy niin viimeisen viidentoista vuoden aikana tehdyistä tutkimuksista kuin tästäkin tutkimuksesta. Samansuuntaisten tutkimustulosten perusteella tutkimus voidaan todeta onnistuneeksi. Lisäksi on löydetty uusia havaintoja ja kehittämiskohteita. Tutkijan toiveena on, että tutkimuksen tuloksia hyödynnettäisiin varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutuksessa ja kehittämisessä. Kun kerran samansuuntaisia tutkimustuloksia ja niiden kautta kehittämishavaintoja ilmenee toistuvasti, voidaan kysyä miksi aikaisemmin ei ole ryhdytty konkreettisempiin tai tuloksellisempiin toimenpiteisiin asioiden korjaamiseksi ja kehittämiseksi?

## 7. POHDINTA

Tutkimuksen viimeinen luku eli diskussio tarkastelee kriittisesti tutkimusta, sen luotettavuutta ja tuloksia. Tutkijan oma pohdinta, reflektointi ja analysointi niin pohdinnassa, kuin tutkimuksen eri vaiheissakin lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Pohdinta osoittaa, miten tutkimuksessa on onnistuttu ratkaisemaan ongelmat ja kuinka tutkimus on lisännyt uutta tietoa tutkittavasta alueesta. Lisäksi esitetään, miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää ja miten tämä hyödyntäminen tapahtuu. Lisäksi mietitään, mitä ja millaisia rajoituksia liittyy tutkimusmenetelmiin sekä miten menetelmiä pitäisi jatkotutkimuksissa mahdollisesti muuttaa. Lopuksi todetaan, mitä ja millaisia jatkotutkimusehdotuksia ja -haasteita tutkimus on tuottanut. (Hirsjärvi ym. 1986, 66; Metsämuuronen 2006, 67, 203.)

### 7.1. Käytetyt lähteet ja lähdekritiikki

Johtamisen sekä varusmiesten johtamis- ja kouluttamiskirjallisuuden tarkastelulla voidaan todeta, että on olemassa hyvin monenlaista lähdemateriaalia. Tältä pohjalta voidaan myös todeta, että tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 101). Aineiston analysoinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, että se on tutkimuksessa keskeisessä asemassa ja tutkimusprosessi etenee aineiston ehdoilla. (Metsämuuronen 2006, 202).

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta on tutkittu laajalti ja pitkään. Lähdemateriaalia löytyy niin puolustusvoimien kuin siviiliorganisaatioidenkin taholta. Varusmiesten kouluttaminen on kuitenkin puolustusvoimien tehtävä ja osa sen omaa sisäistä koulutusta. Tästä syystä tutkimukseen liittyvä lähdemateriaali painottuikin hyvin vahvasti puolustusvoimien omiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuslähdemateriaali koostuu pääasiassa Puolustusvoimien pääesikunnan ja Maavoimien esikunnan asiakirjoista, joita ovat eri normiasiakirjat ja ohjeistukset. Johtamista taas on tutkittu hyvin paljon ja pidemmältä aikajaksolta. Yleisen johtamisen kirjallisuus ja lähdemateriaali painottuu siviilipuolen kirjallisuuteen.

Tutkimuksessa on huomioitu lähdetarjonnan runsauden tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Vaikka johtamisesta ja varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta löytyykin varsin kattavasti aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia, niin tutkija on ottanut huomioon, että sama näkökulma saattaa tuottaa erilaisia tutkimustuloksia ja -menetelmiä. Tutkija on käyttänyt niin

lähdemateriaalia valitessaan kuin sitä tulkitessaankin harkintaa ja kriittisyyttä. Lähdetarjonnan runsaus ei tarkoita, että kaikki materiaali olisi välttämättä käyttökelpoista tähän tutkimukseen. Lähteiden valinnassa ja tulkinnassa on huomioitu lähteiden ikä, kirjoittajan tunnettavuus ja arvovalta sekä uskottavuus. Lähteet ja teoreettinen kirjallisuus on valittu siten, että ne tuovat tutkimukselle lisäarvoa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 101–103.)

## 7.2. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla pyritään arvioimaan tutkittavaa ilmiötä ja saamaan vahvistus sille, etteivät tutkimustulokset ole satunnaisten asioiden seurausta. Luotettavuudella varmistetaan siitä, että todelliset tulokset vastaavat tutkimuksen tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa lähtökohtana on tutkimusmenetelmien ja tutkittavan ilmiön yhteensopivuus. Pelkästä tutkimusmenetelmästä ei voida päätellä tutkimuksen luotettavuutta. (Metsämuuronen 2006, 200; Perttula 1995, 97.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaikissa vaiheissa on oltu rehellisiä, tarkkoja ja vastuullisia. Tutkija on pyrkinyt toimimaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa systemaattisesti. Tutkimustuloksia tarkastellaan aikaisempien tieteellisten kirjoitusten ja tutkimusten kautta. Tieteelliselle tiedolle tyypillistä on se, että tiedon hankintamenetelmät ovat yleisesti tunnettuja. Tällöin tämän tutkimuksen uusi tieto on vertailukelpoinen vanhan tiedon kanssa. Aineiston tuottamisen olosuhteet ja menetelmät kerrotaan totuudenmukaisesti. Tutkimusprosessin eri valinnat ja niiden perustelut on esitelty eli tutkimuksen kulku on kuvattu raportissa kokonaisuudessaan. Tutkija kirjoittaa perusteet tulkinnoilleen eli mihin päätelmään hän on päässyt. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tieteelliset tulokset ovat toistettavissa. Tutkimus voidaan tuottaa ja toistaa sellaisenaan tai soveltaen toisen tutkijan toimesta uudelleen toisissa olosuhteissa. Lisäksi tutkija on pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuksensa kirjallisuutta, menetelmiä ja tutkimustuloksia kriittisesti sekä muodostanut oman käsityksensä tutkimuksensa luotettavuudesta. (Metsämuuronen 2006, 17–18, 201–204; Perttula 1995, 104; Varto 1992, 111–112, 114.)

Tieteellinen tiedonhankinta ei koskaan voi olla arvovapaata, vaan tuloksiin vaikuttavat voimakkaasti tutkijan omaksumat käsitykset luotettavasta tiedosta ja todellisuudesta sekä tutkijan omat taustat. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on yhteys tutkittavaan ilmiöön muun muassa oman kandidaattityövaiheen kokemusten kautta. Tutkija on myös kuullut muiden ihmisten kokemuksia johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Tutkija tiedostaa omat henkilökohtaiset mie-

lipiteensä asiasta ennen tutkimuksen aloittamista ja sitä tehdessään. Tutkijalla ei ole henkilökohtaista auktoriteettiasemaa tutkittaviin henkilöihin mikä on varmasti merkittävä tekijä tutkimuksen objektiivisuuden kannalta. Tutkimuksessa on pyritty tuottamaan uutta tietoa, jossa erehdysten mahdollisuus on pyritty saamaan mahdollisimman pieneksi. (Metsämuuronen 2006, 17.)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on tutkija kertonut tutkimuksen taustoissa omista lähtökohdistaan ja näin tuonut esille oman tutkijanäkökulmansa. Tutkijalla on omat kokemukset, aiemmat tietämykset ja ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta. Edellä mainitut tekijät on avoimesti ja läpinäkyvästi tuotu esille tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkija tiedostaa omat lähtökohtansa, tuo ne avoimesti esille ja huomioi ne aineiston hankinnassa ja johtopäätösten tekemisessä. Näillä asioilla on yhteys tutkijan ja tutkittavan aiheen välillä. Huomioitava on kuitenkin, että tutkijan subjektiviteettia ei voida koskaan tutkimuksessa täysin poistaa. (Metsämuuronen 2006, 198–200; Syrjälä 1994, 122; Varto 1992, 27–28, 113.)

Tutkimuksen tulosten tarkastelussa tulee ottaa huomioon tutkimusstrategian eli fenomenologian niin sanotut puutteet ja kriittiset kohteet. Tutkimuksen kohdejoukon näkemykset ja mielipiteet eivät välttämättä ole joka paikassa yleistettävissä. Erityisesti tämä on otettava huomioon yksittäisten ja selkeästi eroavien näkemysten kohdalla. Vastaajien mielipiteet ja näkemykset saattavat olla organisaatiokohtaisia eli tässä tutkimuksessa perusyksikkö- tai esikunta-kohtaisia. Tutkimuksessa tämä on huomioitu siten, että perusyksikkökohtaisia tarkasteluja ei ole suoritettu, vaan vastaajien näkemykset ja kokemukset ovat tarkasteltu suurena joukko-osastomassana. Tällä tarkastelutarkkuudella on myös päästy siihen, että tutkimus on suojatasonaan julkinen ja täten laajemman kohderyhmän hyödynnettävänä ja tarkasteltavana (Metsämuuronen 2006, 109, 171). Palkatulle henkilöstölle suunnatun lomakehaastattelun luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää vastausprosenttia. Kyselyn onnistumisen kannalta riittävänä vastausprosenttina on yleisesti pidetty kuuttakymmentä prosenttia (Valli 2001, 32). Tutkimuksen kokonaisvastausprosentiksi muodostui 65,85 %. Vastausprosenttia oleellisempaa tutkija kuitenkin pitää avoimista kysymyksistä saatuja laadullisia kokemuksia ja näkemyksiä sekä niiden kautta analysoituja kehittämissuhteita.

Ihmisten käsitykset ja mielipiteet voivat muuttua ja olla tilanne- tai aikasidonnaisia. Tämä on pyritty minimoimaan siten, että lomakehaastattelu on pidetty mahdollisimman yhtä aikaa tutkittaville henkilöille. Eri ihmisillä on eri käsityksiä ja näkemyksiä asioista, eikä tiettyä oikeaa käsitystä voida määrittää. Eri käsityksiä ja näkemyksiä ei voida missään tilanteessa täysin



poistaa, sillä ihmiset näkemyksineen ja taustoineen ovat kukin yksilöitä. Lisäksi fenomenologisen lomakehaastattelun keruun ongelmana on se, ettei tutkija voi tarkentaa aihetta syventävillä kysymyksillä, mikäli niihin olisi tarvetta. Tarkentaviin, kasvotusten tehtäviin kysymyksiin ei tässä tutkimuksessa ole katsottu olevan tarvetta laajahkon vastaajamäärän ja runsaiden sekä perusteellisten lomakehaastattelujen johdosta. Lisäksi lomakehaastattelun saatesanoilla on pyritty varmistamaan vastaajien informatiivisuustaso. (Metsämuuronen 2006, 109, 171.)

Aineiston analyysissä on otettu huomioon tulkinnan ja ymmärtämisen luotettavuustekijät. Tulkinta on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä erityisesti tutkittaessa yksittäisen ihmisen kokemusmaailmaa, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Tutkittavan elämysmaailma on pyritty esittämään sellaisena kuin se on. Tutkija on tiedostanut analyysiä tehdessään tutkimuksen taustoissa esille tuodut omat mielenkiinnon kohteet aiheeseen ja on pyrkinyt jättämään ne analyysien ulkopuolelle. Lisäksi tiedostetaan tutkijan historia ja omat kokemukset aiheesta sekä se, että täydellistä objektiivisuutta ei voida saavuttaa. Tutkija on huomionnut tutkimuksen lähtökohtaiset erityispiirteet ja samanaikaisesti sotatieteellisen tutkimusmaailman, jossa tutkimusta tehdään. Sotatieteellisillä lähtökohdilla tarkoitetaan tieteenalan ja tutkimusyhteisön asettamia vaatimuksia tutkimukselle, eli toisin sanoen Maanpuolustuskorkeakoulun sekä Jotamisen ja -sotilaspedagogiikan laitoksen asettamat vaatimukset pro gradu -tasoiselle tutkimukselle. Lisäksi on huomioitu maailma, jossa tutkittavat ovat eli joukko-osaston perusyksiköt. Tulkinnassa tiedostetaan myös, että tutkijan näkemykset tutkittavaa asiaa kohtaan eivät ole pysyviä, vaan muuttuvat tutkimusprosessin aikana. Viimeisenä ja tärkeimpänä on pyrittävä aineiston laajempaan ymmärtämiseen. Tämä vaatii tulkitun aineiston uudelleen ja uudelleen tulkintaa ja ymmärrystä, unohtamatta kuitenkaan alkuperäisaineistoa. (Metsämuuronen 2006, 204–207; Varto 1996, 66–67.)

Tutkimuksen määrällisen aineiston analyysissä on otettu huomioon se, että tutkija ei ole voinut millään tavalla osallistua tai vaikuttaa aineiston sisältöön tai sen tuloksiin. Tutkimuksessa käytettävät varusmiesten loppukyselyt on pidetty varusmiehiä koulutettavan joukko-osaston perusyksiköiden toimesta. Tutkimuksen alkuvaiheessa loppukyselyiden tulokset on saatu Porin prikaatin koulutussektorilta. Lopullisten loppukyselyiden aineistot on saatu Puolustusvoimien tutkimuslaitokselta valmiina graafisena muotona. Loppukyselyiden vastaukset on Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimesta valmiiksi analysoitu ja valmisteltu tulkittavaan muotoon. Tutkija ei ole voinut millään tavalla muokata tai uudelleen analysoida määrällisesti loppukyselyiden tuloksia. Tutkija on vain analysoinut aineistoa tilastollisen kuvailun ja tulkinnan keinoin.

Tutkimuksen luotettavuuden yhtenä tekijänä voidaan pitää tutkimusprosessin johdonmukaisuutta. Tutkittavan ilmiön, teorian, aineiston, hankintatavan ja analyysin sekä raportoinnin välillä tulee olla looginen yhteys. Lukijalle on pyritty kuvaamaan tutkimus siten, että lukija pystyy hahmottamaan tutkimusprosessin kulun ja kokonaisuuden (Metsämuuronen 2006, 202; Perttula 1995, 102, 104–106). Tutkimuksen eri tekijöiden kesken on pyritty rakentamaan yhteys, niin sanottu ”punainen lanka”. Näitä tekijöitä on huomioitu muun muassa siten, että tutkimuksen eteneminen on koko ajan pidetty suunnitelmallisena. Tutkimus on toteutunut niin kuin tutkija on sen ajatellutkin toteutuvan. Tutkimustuloksiin tämä vaikuttaa luotettavuuden kannalta positiivisesti. Tällöin pystytään suorittamaan kaikki tutkimuksen vaiheet alusta loppuun saakka ilman suurempia viivästyksiä ja ajatuksia sekoittavia tekijöitä. Tämä on ollut perusrunkona tutkimuksen validiteetille eli luotettavuudelle. Tutkimuksessa on pyritty koko ajan tutkimaan sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään oikealla teorian valinnalla, mittareiden muodostamisella ja käyttämisellä sekä arvioimalla realistisesti luotettavuutta alentavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen pitkä aikaväli on kypsyttännyt ja syventänyt tutkijan omia ajatuksia tutkittavasta aiheesta. (Metsämuuronen 2006, 48.)

Tutkijalle merkittävänä tukena ja luotettavuutta lisäävä tekijä on se, että tutkimuksen eri vaiheissa on ylläpidetty tutkijayhteistyötä (Metsämuuronen 2006, 203; Perttula 1995, 103, 104–106). Tutkimusaiheen valinnan ja tutkimuksen aloittamisen jälkeen tutkija on saanut näkemyksiä ja asiantuntijalausuntoja eri tutkijoilta., joita ovat tämän tutkimuksen ohjaajat, Maanpuolustuskorkeakoulun eri tutkija-asiantuntijat ja sotatieteiden maisterikurssi 4:n opiskelijat sekä vertaistutkijat. Merkittävimpinä mainittakoon tutkimuksen 1. ohjaaja, joka on tutkimuksen aikana ollut Maanpuolustuskorkeakoulun koulutuspäällikkö ja kasvatustieteiden tohtori, everstiluutnantti Pekka Halonen. Maanpuolustuskorkeakoulun opettaja ja tutkimusryhmän jäsen, kasvatustieteiden tohtori majuri Antti-Tuomas Pulkka on antanut ohjausta lomakehaastattelun sisällöstä. Lisäksi tutkimuksen 2. ohjaajana on toiminut komentaja (evp) Jukka Viitanen.

Tutkimuksessa on ratkaistu kaikki sille asetetut tutkimusongelmat alaongelmineen. Tutkimusongelmien ja kyselylomakkeen kysymysten yhteys takaa tutkimuksen teoreettisen luotettavuuden. Tutkija kokee henkilöiden vastausten olevan maailmaa koskevia tietoisia rakenteita ja käsityksiä. Näitä tietoja ja käsityksiä tutkija on tutkimuskysymysten kautta tutkinut ja ilmaissut (Syrjälä 1994, 136). Tutkimusongelmien vastaukset ja ratkaisut on esitelty kunkin luvun yhteydessä. Tutkimuksessa on saatu kaikkiin tutkimusongelmiin ratkaisut ja niitä on

verrattu aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Johtopäätöksinä on esitetty varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisvaihtoehtoja sekä niitä on verrattu aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Tutkimuksella on saatu uutta ja ajankohtaista tietoa varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta useasta eri näkökulmasta. Näitä tietoja voidaan hyödyntää suoraan tutkimuksen kohteena olevassa Porin prikaatissa ja sen perusyksiköissä sekä mahdollisesti yleistäen muissakin Puolustusvoimien varusmiesjohtajia kouluttavissa joukko-osastoissa. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman kehittämisessä.

### 7.3. Jatkotutkimusaiheet

Syvempää, laajempaa ja todellista johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutusta voisi selvittää osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimusmenetelmä vaatii huomattavaa työpanosta, mikä olisi mahdollisesti helpointa toteuttaa kyseisellä työpisteellä olevan henkilön toimesta. Tällöin tutkimus voitaisiin kohdistaa tietyn perusyksikön tai laajennettuna joukko-osaston perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen käytännön toteutukseen. Tutkimus voitaisiin liittää virkatehtävään, jolloin tutkimus ja varsinainen virkatyö olisivat yhdistettävissä.

Perusyksiköiden johtaja- ja koulutuskouluttajavastaaville ja joukkueenjohtajille tehtävän kyselyn voisi laajentaa perusyksikön muille kouluttajille tai tehdä heille erikseen oman kyselyn. Tällöin saataisiin laajempi ja kattavampi otanta sekä myös näkemyksiä henkilöiltä, jotka ovat tiiviimmin tekemisissä varusmiesjohtajien kanssa. Lisäksi varusmiesjohtajille voisi tehdä oman kyselyn, jolloin heistä saataisiin perusteellisempi näkemys asiasta. Varusmiesjohtajille pidettävään kyselyyn tulisi ottaa riittävä otanta useammasta perusyksiköstä, että perusyksiköiden mahdolliset koulutuskulttuurilliset tekijät eivät vääristäisi tulosta. Tässä tutkimuksessa nämä jätettiin pois resurssi- ja aikataulupulan vuoksi.

Saman tutkimuksen voisi suorittaa kasvotusten tapahtuvalla haastattelulla. Kohdejoukon pitäisi olla pienempi, esimerkiksi vain perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavat. Tutkimuksessa voisi käyttää ainakin osittain samoja kysymyksiä kuin tässä tutkimuksessa. Tällöin vastaukset voisivat olla syvällisempiä ja analyttisempiä sekä vastausten väärintulkittamisen riski pienisi. Tässä pitää kuitenkin ottaa huomioon, että tutkimustapa vaatii myös tutkijalta perusteellista perehtyneisyyttä aiheeseen ja myös koulutusta haastattelun tekemiseen ennen haastattelun suorittamista.

Aliupseeri- ja reserviupseerikurssin johtaja- ja kouluttajakoulutusta on tutkittu paljon. Kuitenkin Porin prikaatin aliupseerikurssin koulutusta on tutkittu vähemmän tai siitä ei ole ainakaan tuoreta tutkimustietoa. Johtaja- ja kouluttajakoulutusta voisi tutkia tarkemmin joukko-osastoissa, joissa aliupseerikurssi kokonaisuudessaan tai sen jälkimmäinen aselajiosio järjestetään useamman perusyksikön toimesta. Erityisesti aliupseerikurssi 1:n pitäisi olla jokaisessa kouluttavassa tahossa normiasiakirjojen mukaan hyvin samanlainen. Tällöin voitaisiin tehokkaasti verrata koulutusyksiköitä keskenään. Aliupseerikurssista voisi selvittää toteutuuko koulutus kaikissa perusyksiköissä annettujen normiasiakirjojen ja ohjeistuksen mukaan. Lisäksi koulutuksen haasteita ja niiden ratkaisuehdotuksia sekä hyviä toimintatapoja ja -käytänteitä voisi kartoittaa koulutusta toteuttaville vastuuhenkilöille kohdennetulla kyselyllä tai haastattelulla.

Saman tai samantyyppisen tutkimuksen voisi suorittaa tällaisenaan tai lähes tällaisena toisessa joukko-osastossa. Joukko-osastojen johtaja- ja kouluttajakoulutuksia voitaisiin verrata keskenään ja kerätä hyviksi havaittuja käytännön toimintatapamalleja. Todennäköisesti joukko-osastojen välillä on suurempia koulutuskulttuurillisia eroja kuin joukko-osaston sisällä koulutusta järjestävissä perusyksiköissä. Näin saataisiin monipuolisempia kokemuksia eri kulttuureista ja organisaatioista sekä kattavampi otanta tutkittavasta aiheesta. Tällöin voitaisiin myös mahdollisesti tehdä laajempia päätelmiä kaikilta Puolustusvoimien tasoilta, jolloin tutkimustuloksia voitaisiin luotettavammin käyttää laajemmin myös muissa varusmiesjohtajia kouluttavissa joukko-osastoissa. Hyvien käytäntömallien ja kokemusten kautta koulutusta voitaisiin jakaa joukko-osastojen kesken sekä siten valtakunnallisesti yhtenäistää koulutusta.

## 8. LÄHTEET

Burns James MacGregor 1979. Leadership. New York: Harper.

Bass, Bernard M. 1998. Transformational leadership : industrial, military, and educational impact. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Heikkilä Tarja 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sirkka & Remes Pirkko & Paula Sajavaara 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Liikanen Pirkko ja Sajavaara Paula 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honkanen Jukka diplomityö 2002. Johtajakoulutus Israelin puolustusvoimissa. Kehityssuuntia suomalaiselle varusmiesjohtajakoulutukselle. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Honkanen Teemu esiupseerikurssin tutkielma 2009. Johtaja- ja kouluttajakoulutus maavoimien reserviupseerikursseilla. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Husserl Edmund 1995. Fenomenologian idea. Helsinki: Loki-Kirjat.

Jalava Urpo 2001, Esimiestyö -valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kalliomaa Mika 11.9.2013, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen tutkimusaiheet sotatieteiden maisterikurssi 4:lle Excel-tiedosto. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

- Kiiskinen Jukka-Pekka kadettitutkielma 1999. Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteutuminen Satakunnan Lennostossa. Ilmasotakoulu.
- Lehmus Mikko kadettitutkielma 1998. Rajavartiolaitoksen varusmiesten johtajakoulutus. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Linna Väinö 2009 (ensimmäinen painos 1954), Tuntematon sotilas. Juva: Bookwell Oy.
- Metsämuuronen Jari 2006 (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettinen Jarkko esiupseerikurssin tutkielma 2001. Aluksilla palvelevien johtaja- ja kouluttajakoulutus. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Mäkitalo Janne & Syrjänen Minna 2003. Johtajakoulutusohjelma ja sen työkalut. Maasotakoulu. Lappeenranta: Edita Prima Oy.
- Niikko Anneli 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Nissinen Vesa 2003. Kehittyvä varusmieskoulutus. Puolustusvoimien kehittämiskeskus, julkaisusarja A3. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nissinen Vesa 2011. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Nissinen Vesa 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus: johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, julkaisusarja 1. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nissinen Vesa 2000. Uuteen johtajakoulutukseen: kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimusta ja palautetta puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman ensiaskeleista. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, julkaisusarja 2. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nissinen Vesa 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet : transformational leadership -mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja hallinnon laitos, julkaisusarja 2. Helsinki: Hakapaino Oy.

Nyberg Marcus diplomityö 2005. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Peltonen Matti 1990. Johtamistaito, Helsinki: Suomen Reserviupseeriliitto Ry.

Perttula Juha 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

PVOHJE KOULUTUS 002 - MAAVEHENKOS VARUSMIESTEN  
MAAVOIMAKOULUTUS (HF931/16.12.2009)

PVPE PÄÄTÖS - AUGUSTI KANKAREEN AINEISTOPYYNTÖÖN (AK12101/9.6.2014)

PVOHJEK KOULUTUS 022 - PEHENKOS VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA  
KOULUTTAJAKOULUTUS (HF1539/7.12.2009)

PVHSMK KOULUTUS 016 - PEHENKOS VARUSMIEHILLE YHTEISESTI  
KOULUTETTAVAT ASIAT (HI656/4.10.2012)

PVOHJEK KOULUTUS 021 - PEHENKOS VARUSMIESKOULUTUKSEN  
YLEISJÄRJESTELYT (HG325/16.3.2010)

PVOHJEK - PE TUTKIMUSLUVAT PUOLUSTUSVOIMISSA (HJ286/21.3.2013)

PORPR KÄSKY - YLILUUTNANTTI AUGUSTI KANKAREEN TUTKIMUKSEN  
TUKEMINEN (MK7049/4.3.2014)

Pääesikunta henkilöstöosasto 2012, Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.

Pääesikunnan muistio 21.3.2012, Puolustusvoimauudistuksen joukko-osastoratkaisu.  
Helsinki: Pääesikunta.

Rinne Pekka kandidaatin tutkielma 2011. Salpausselän ilmatorjuntapatteriston kouluttajien näkemyksiä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Salo Matias kandidaatin tutkielma 2011. Puolustusvoimien varusmiesjohtajakoulutuksen vaikutukset reserviläisten työelämässä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Salonen Mika kandidaatin tutkielma 2006. Johtajakoulutusohjelman toteutus Reserviupseerikoulun reserviupseerikursseilla. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sotilasjohtaja 1 osa 1990, Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija & Saari Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Trontti Petri kadettitutkielma 2004. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteuttaminen alusyksiköissä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Hansaprint Oy.

Vaarala Mari-Annika & Ylevä Leena 2005 pro gradu-tutkielma. Puolustusvoimien syväjohtaminen - asenteet ja hyödyt siviilissä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Valli Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virta Kristian kandidaatin tutkielma 2005. Varusmiesjohtajien johtajakoulutuksen kehittäminen Tykistöprikaatin aliupseerikursseilla. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.



Virta Jami 2007. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Varto Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vuorio Ville-Veikko 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, julkaisusarja 1. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vähäylikkä Antti 2011 kandidaatin tutkielma. Varusmiesjohtajien syväjohtamiskoulutuksen toteutuminen Ilmasotakoulussa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

## 9. LIITTEET

LIITE 1 Kyselyn vastaanottajille lähetetyt saatesanat.

### Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella

Arvoisa vastaanottaja,

opiskelen parhaillaan Maanpuolustuskorkeakoululla sotatieteiden maisterikurssilla nro 4. Laadin opintoihini liittyen pro gradu -tutkimusta aiheesta ”Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen Porin prikaatin perusyksiköissä”.

Tutkimuksen johtamis- ja kouluttamisajankohdan rajauksena on varusmiesjohtajien **perusyksikössä tapahtuvaan** loppupalvelusaikaan, eli **johtajakauteen**. Tutkimus ei siis käsittele AUK tai RUK koulutusta. Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu Porin prikaatin perusyksiköiden johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaaviin (1 kpl kantahenkilökuntaa / perusyksikkö) ja joukkueenjohtajiin sekä esikunnan henkilöstölle, jotka toimivat varusmiesjohtajien koulutuksen piirissä. Kaikille ryhmille on oma kysely.

Tutkimuksen tavoitteena selvittää Porin prikaatin perusyksiköiden varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisällön ja toteutuksen nykytilaa. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa koulutuksen eri haasteita ja niiden syitä. Lopputuotoksena on tuottaa varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukselle käyttökelpoisia kehittämisajatuksia koulutuksen kehittämiseksi.

Porin prikaati on myöntänyt luvan tutkimuksen toteuttamiselle (MK7049), ja Porin prikaatin henkilöstöosastolta saamani luettelon mukaan kuulutte edellä rajattuun kohderyhmään. Tutkimusraportti on suojaustasoltaan julkinen. Kaikkea vastausaineistoa käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisena, eikä tutkimusraportista ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Aineistoa voidaan mahdollisesti käyttää jatkotutkimuksissa.

Tutkimukseen osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista. Pyydän kuitenkin aktiivista osanottoa mahdollisimman laajan otannan ja tätä kautta tutkimuksen luotettavuuden aikaansaamiseksi.

Tiedonanto tästä kyselystä on lähetetty Teille PVAH-sanomana ja mil.fi -sähköpostitse. Halutessanne kyselyn johonkin toiseen sähköpostiosoitteeseen tai lisätietoja tutkimuksesta, saatte minuun yhteyden sähköpostitse (augusti.kankare@mil.fi). Vastaa mielelläni mahdollisiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Pyydän vastaamaan kyselyyn **mahdollisimman pian kuitenkin 3.5.2014 / 31.7.2014** mennessä.

Kyselyn vastaamisen helpottamiseksi **ennen** varsinaisen **kyselyn aloittamista** pyydän **tutustumaan/kertaamaan**:

- varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus normin HF1539 ja sen liitteen 1 (opetussuunnitelmat) sekä
- tutustumaan tutkimuksen kysymyksiin liitteenä olevasta tiedostosta.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 30 minuuttia ja sen pääsee aloittamaan alla olevasta linkistä.

Kysely suorittaminen vaatii internet-yhteyden ja sen voi suorittaa missä tahansa ja millä tahansa internet-yhteyden omaavalla tietokoneella.

**Haluaisin korostaa, että Teidän jokaisen vastauksilla (erityisesti avoimilla vastauksilla) on tutkimuksen lopputuloksen kannalta erittäin merkittävä osuus!**

Kiitän osallistumisestanne ja tärkeästä panoksestanne!

## LIITE 2 Kyselylomake varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaaville



## Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella

### 1. Koulutukseni on \*

- A sotatieteiden maisteri
- B sotatieteiden kandidaatti
- C opistoupseeri
- D aliupseeri

### 2. Olen palvellut varusmiesjohtajia kouluttavassa **perusyksikössä** \*

- A alle vuoden
- B 1-3 vuotta
- C 3-5 vuotta
- D yli 5 vuotta

### 3. Varsinainen tehtäväni perusyksikössäni on \*

- A päällikkö
- B varapäällikkö
- C koulutusupseeri
- D linjan johtaja
- E joukkueen johtaja
- F kouluttaja
- G joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

4. Olen palvellut perusyksikön **johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaavan** tehtävässäni \*

- A alle vuoden
- B 1-3 vuotta
- C 3-5 vuotta
- D yli 5 vuotta

5. Tunnen syväjohtamisen mallin \*

- A kyllä
- B osittain
- C en

6. Seuraavilla organisaatiotasolla on järjestetty riittävästi **koulutusta** johtaja- ja kouluttajakoulutusta antavalle henkilöstölle \*

A kyllä B osittain C ei

- |                    |                       |                       |                       |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joukko-osastossani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yksikössäni        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Jos henkilökunnalle tarvittaisiin **lisäkoulutusta** varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttamisen koulutuksesta, niin **millaista koulutusta** ja **kenen toimesta** koulutus tulisi toteuttaa? \*

---

---

---

8. Tunnen puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normin (HF1539) sisällön \*

- A kyllä
- B osittain
- C en

**9. Miten uudistaisit tai muuttaisit** nykyistä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normin (HF1539) sisältöä? \*

---



---



---

**10. Seuraavilla organisaatiotasolla on riittävät ohjeet ja suunnitelmat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle perusyksikössä johtajakaudella \***

A kyllä B osittain C ei

Joukko-osastossani           

Yksikössäni               

**11. Jos kaipaat lisäohjeistusta** varusmiesjohtajien johtamisen ja kouluttamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen, niin **mitä asioita** tässä ohjeessa tulisi huomioida ja **kenen toimesta** ohje tulisi laatia? \*

---



---



---

**12. Toteutetaanko yksikkösi varusmiesjohtajille seuraavat varusmiesjohtajien johtaja- ja koulutusohjelman johtajakauden kurseja ja työskentelyä johtaja- ja kouluttajakoulutus normin (HF1539) liitteen 1 (opetussuunnitelmat) mukaisesti? \***

	A kyl- lä	B osit- tain	C ei
<b>Koulutustaidon jatkokurssi 1</b> (aseenkäsittely- ja ampumaharjoitusten suunnittelu ja toteuttaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Koulutustaidon jatkokurssi 2A tai 2B</b> 2A (taisteluumuntonojen suunnittelu ja toteuttaminen) 2B (koulutushaaran taisteluvälineiden tai kaluston kouluttaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Koulutustaidon jatkokurssi 3</b> (liikuntaharjoitusten toteuttaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Johtamistaidon jatkokurssi</b> (mm. taistelun suunnittelu ja käsikynantoharjoitus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Varusmiesjohtajien tiimityöskentelyitä</b> vähintään kaksi kertaa kuussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jos jotain kurssia tai työskentelyä ei toteuteta tai toteutetaan osittain, niin miksi? Erittele selitykset kurseittain. \*

---



---



---

14. Kenen, toimesta kurssi tai työskentely toteutuu (yksikön omin toimenpitein, joukkoyksikön jne.)? Erittele selitykset kurseittain. \*

---



---



---

15. Kerro lyhyesti miten mahdollisesti **kehittäisit** kurssia ja/tai työskentelyä (opetussisältöä, toteutusta yms.)? Erittele selitykset kurseittain. \*

---



---



---

16. Saavuttavatko yksikkösi varusmiesjohtajat normin HF1539 opetussuunnitelman mukaiset **tuntimäärät: koulutustaidon harjoittelussa** (240 h) ja **johtamiskäyttämisen kehittämisessä** (240 h). Jos ei, niin miksi ei? \*

---



---



---

17. Yksikköni varusmiesjohtajilla on johtajakaudella riittävästi itsenäisiä \*

A kyllä B osittain C ei

Johtamissuorituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttamissuorituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jos suorituksia ei ole lainkaan tai vain osittain, niin miksi? \*

---

---

---

19. Laaditaanko yksikkösi varusmiesjohtajille riittävän selkeät ja riittävät **kehityssuunnitelmat** johtajakaudelle ja sen eri koulutuskausille? \*

- A kyllä  
 B osittain  
 C ei lainkaan

20. Kenen toimesta ja kuinka usein kerrallaan sekä mille ajalle? Jos ei lainkaan, niin miksi ei? \*

---

---

---

21. Yksikössäni tehdään varusmiesjohtajille **johtajaprofiilit** \*

- A peruskoulutuskauden päätteeksi  
 B erikoiskoulutuskauden päätteeksi  
 C joukkotuotantokauden päätteeksi  
 D ei lainkaan

22. Jos johtajaprofiileja ei tehdä lainkaan tai tehdään vain jonkin koulutuskauden päätteeksi, niin miksi? \*

---

---

---

23. Yksikössäni annetaan varusmiesjohtajille **kausipalaute** \*

- A peruskoulutuskauden päätteeksi
- B erikoiskoulutuskauden päätteeksi
- C joukkotuotantokauden päätteeksi
- D ei lainkaan

24. Kenen toimesta ja miten kausipalautteen purkaminen/antaminen tapahtuu?  
Jos ei lainkaan, niin miksi ei? \*

---



---



---

25. Yksikköni varusmiesjohtajat ylläpitävät \*

A kyllä B osittain C ei

- Johtajakansiotaan
- Opintokirjaansa

26. Jos kansiota tai opintokirja ei ylläpidetä tai ylläpidetään osittain, niin miksi? \*

---



---



---

27. Kenen toimesta opintokirjat ja johtajakansiot **tarkastetaan** sekä **kuinka usein**? \*

---



---



---



**28.** Yksikössäni varusmiesjohtajille annetaan riittävästi **palautetta** johtamis- ja kouluttamissuorituksistaan \*

- A kyllä  
 B osittain  
 C ei

**29.** Jos palautetta annetaan vain osittain tai ei lainkaan, niin miksi? \*

---



---



---

**30.** Käytetäänkö yksikössäni varusmiesjohtajien kouluttamissuorituksen ja johtamissuorituksen **arviointilomakkeita** (HF1539 liite 4)?

Jos käytetään, niin kuinka monta lomaketta **keskimäärin** varusmiesjohtajille kertyy **johtajakauden** aikana? Jos ei käytetä, niin miksi ei? \*

---



---



---

**31.** Miten kehittäisit yksikkösi varusmiesjohtajille toteuttavaa **palautejärjestelmää** johtamis- ja kouluttamissuorituksista? \*

---



---



---

**32.** Yksikössäni toteutettiin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen **loppupalaute** (osa palvelusajan loppupalautekyselyä) \*

- A kyllä  
 B ei

33. Jos loppupalautetta ei toteutettu, niin miksi ei? \*

---



---



---

**Seuraavat kysymykset ovat ensiarvoisen tärkeitä.**

34. Onko yksikkösi **varusmiesjohtajilta** kerätty sanallista tai suullista palautetta yksikkösi johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen **toteutumisesta** ja jos on, niin miten ne ovat vaikuttaneet yksikkösi johtaja- ja kouluttajakoulutukseen? \*

---



---



---

35. Mikäli mielestäsi yksikössä ei kyetä toteuttamaan normin HF1539 mukaisesti johtaja- ja kouluttajakoulutusta täysipainoisesti, niin kerro siihen **mielestäsi vaikuttavat syyt**? \*

---



---



---

36. Miten **kehittäisit** varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta joukko-osastossasi ja yksikössäsi **johtajakaudella**? (Esim. eri koulutuskausilla, kasarmilla, maastoharjoituksissa...) \*

---



---



---

37. Missä asioissa mielestäsi varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on **omnisuttu** joukko-osastossasi ja/tai yksikössäsi? Mitä virallisista normeista löytymättömiä hyväksi todettuja toimintamalleja tai -tapoja on tai on ollut käytössä? \*

---

---

---

**38.** Muuta, mitä haluat tuoda esille varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta (vapaa sana): \*

---

---

---

**KIITÄN VAIVANNÄÖSTÄNNE JA YHTEISTYÖSTÄNNE!**

Jos olet valmis, niin muista painaa vielä "**Lähetä**" -nappia.

0% valmiina (Sivu 0 / 7)

## LIITE 3 Kyselylomake varusmiesjohtajien joukkueenjohtajille



## Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella

**1. Koulutukseni on \***

- A sotatieteiden maisteri
- B sotatieteiden kandidaatti
- C opistoupseeri
- D aliupseeri

**2. Olen palvellut varusmiesjohtajia kouluttavassa perusyksikössä \***

- A alle vuoden
- B 1-3 vuotta
- C 3-5 vuotta
- D yli 5 vuotta

**3. Varsinainen tehtäväni perusyksikössäni on \***

- A päällikkö
- B varapäällikkö
- C koulutusupseeri
- D linjan johtaja
- E joukkueen johtaja
- F kouluttaja
- G joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

4. Olen palvellut perusyksikön **joukkueenjohtajan** tehtävissäni \*

- A alle vuoden  
 B 1-3 vuotta  
 C 3-5 vuotta  
 D yli 5 vuotta

5. Tunnen syväjohtamisen mallin \*

- A kyllä  
 B osittain  
 C en

6. Seuraavilla organisaatiotasoilla on järjestetty riittävästi **koulutusta** johtaja- ja kouluttajakoulutusta antavalle henkilöstölle \*

A kyllä B osittain C ei

- |                    |                       |                       |                       |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joukko-osastossani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yksikössäni        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Jos henkilökunnalle tarvittaisiin **lisäkoulutusta** varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttamisen koulutuksesta, niin **millaista koulutusta** ja **kenen toimesta** koulutus tulisi toteuttaa? \*

---



---



---

8. Seuraavilla organisaatiotasoilla on riittävät **ohjeet** ja suunnitelmat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle **perusyksikössä johtajakaudella** \*

A kyllä B osittain C ei

- |                    |                       |                       |                       |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joukko-osastossani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yksikössäni        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Jos kaipaat lisäohjeistusta varusmiesjohtajien johtamisen ja kouluttamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen, niin **mitä asioita** tässä ohjeessa tulisi huomioida ja **kenen toimesta** ohje tulisi laatia? \*

---



---



---

10. Joukkueeni varusmiesjohtajilla on johtajakaudella riittävästi itsenäisiä \*

A kyllä B osittain C ei

Johtamissuorituksia                 

Kouluttamissuorituksia                 

11. Jos suorituksia ei ole lainkaan tai vain osittain, niin miksi? \*

---



---



---

12. Laaditaanko joukkueesi varusmiesjohtajille riittävän selkeät ja riittävät **kehityssuunnitelmat** johtajakaudelle ja sen eri koulutuskausille \*

- A kyllä
- B osittain
- C ei lainkaan

13. Kenen toimesta ja kuinka usein kerrallaan sekä mille ajalle? Jos ei lainkaan, niin miksi ei? \*

---



---



---

14. Joukkueeni varusmiesjohtajille tehdään **johtajaprofiilit** \*

- A peruskoulutuskauden päätteeksi
- B erikoiskoulutuskauden päätteeksi

C joukkotuotantokauden päätteeksi

D ei lainkaan

**15.** Jos johtajaprofiileja ei tehdä lainkaan tai tehdään vain jonkin koulutuskauden päätteeksi, niin miksi? \*

---

---

---

**16.** Joukkueeni varusmiesjohtajille annetaan **kausipalaute** \*

A peruskoulutuskauden päätteeksi

B erikoiskoulutuskauden päätteeksi

C joukkotuotantokauden päätteeksi

D ei lainkaan

**17.** Kenen toimesta ja miten kausipalautteen purkaminen/antaminen tapahtuu?  
Jos ei tehdä lainkaan tai tehdään vain jonkin koulutuskauden päätteeksi, niin miksi? \*

---

---

---

**18.** Joukkueeni varusmiesjohtajille annetaan riittävästi **palautetta** johtamis- ja kouluttamissuorituksistaan \*

A kyllä

B osittain

C ei

**19.** Jos suorituksia ei ole lainkaan tai vain osittain, niin miksi? \*

---

---

---

20. Miten kehittäisit yksikkösi varusmiesjohtajille toteuttavaa **palautejärjestelmää** johtamis- ja kouluttamissuorituksista? \*

---

---

---

**Seuraavat kysymykset ovat ensiarvoisen tärkeitä.**

21. Onko yksikkösi **varusmiesjohtajilta** kerätty sanallista tai suullista palautetta yksikkösi johtajakauden johtaja- ja kouluttajakoulutuksen **toteutumisesta** ja jos on, niin miten ne ovat vaikuttaneet yksikkösi johtaja- ja kouluttajakoulutukseen? \*

---

---

---

22. Miten **kehittäisit** varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta joukko-osastossasi ja yksikössäsi **johtajakaudella**? (Esim. eri koulutuskausilla, kasarmilla, maastoharjoituksissa...) \*

---

---

---

23. Missä asioissa mielestäsi varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on **onnistuttu** joukko-osastossasi ja/tai yksikössäsi? Mitä virallisista normeista löytymättömiä hyväksi todettuja toimintamalleja tai -tapoja on tai on ollut käytössä? \*

---

---

---



24. Muuta, mitä haluat tuoda esille varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta (vapaa sana): \*

---

---

---

**KIITÄN VAIVANNÄÖSTÄNNE JA YHTEISTYÖSTÄNNE!**

**Jos olet valmis, niin muista painaa vielä "Lähetä" -nappia.**

0% valmiina (Sivu 0 / 6)

## LIITE 4 Kyselylomake Porin prikaatin esikunnan varusmiesjohtajakoulutuksen vastaaville



## Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittäminen Porin prikaatin perusyksiköissä johtajakaudella

### 1. Koulutukseni on \*

- A sotatieteiden maisteri
- B sotatieteiden kandidaatti
- C opistoupseeri
- D aliupseeri

### 2. Varsinainen tehtäväni esikunnassa on \*

---

---

---

### 3. Olen aiemmin palvellut **varusmiesjohtajia** kouluttavassa **perusyksikössä** \*

- A alle vuoden
- B 1-3 vuotta
- C 3-5 vuotta
- D yli 5 vuotta

4. Tehtäviäni **varusmiesjohtajia** kouluttavassa **perusyksikössä** ovat olleet \*

- Kouluttaja
- Joukkueenjohtaja
- Linjanjohtaja
- Koulutusupseeri
- Varapäällikkö
- Päällikkö
- Varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutusvastaava

Joku muu, mikä?




---

5. Tunnen syväjohtamisen mallin \*

- A kyllä
- B osittain
- C en

6. Seuraavilla organisaatiotasoilla on järjestetty riittävästi **koulutusta** johtaja- ja kouluttajakoulutusta antavalle henkilöstölle \*

A kyllä B osittain C ei

- |                    |                       |                       |                       |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joukko-osastossani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pataljoonissa      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Perusyksiköissä    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Jos henkilökunnalle tarvittaisiin **lisäkoulutusta** varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttamisen koulutuksesta, niin **millaista koulutusta** ja **kenen toimesta** koulutus tulisi toteuttaa? \*

---



---



---

8. Tunnen puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normin (HF1539) sisällön \*

- A kyllä  
 B osittain  
 C en

9. Miten **uudistaisit tai muuttaisit** nykyistä varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen normin (HF1539) sisältöä? \*

---



---



---

10. Seuraavilla organisaatiotasoilla on riittävät **ohjeet** ja suunnitelmat johtaja- ja kouluttajakoulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle **perusyksikössä johtajakaudella** \*

A kyllä B osittain C ei

- |                         |                       |                       |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Prikaatin esikunnassa   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pataljoonan esikunnassa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Perusyksiköissä         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Jos kaipaat lisä**ohjeistusta** varusmiesjohtajien johtamisen ja kouluttamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen, niin **mitä asioita** tässä ohjeessa tulisi huomioida ja **kenen toimesta** ohje tulisi laatia? \*

---



---



---

**Seuraavat kysymykset ovat ensiarvoisen tärkeitä.**

12. Mikäli mielestäsi joukko-osastossasi ei kyetä toteuttamaan normin HF1539 mukaisesti johtaja- ja kouluttajakoulutusta täysipainoisesti, niin kerro siihen **mielestäsi vaikuttavat syyt**? \*

---

---

---

**13. Miten kehittäisit** varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusta joukko-osastossasi ja/tai yksiköissä **johtajakaudella**? (Esim. eri koulutuskausilla, kasarmilla, maastoharjoituksissa...) \*

---

---

---

**14. Missä asioissa mielestäsi varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa on onnistuttu** joukko-osastossasi ja/tai yksiköissä? Mitä virallisista normeista löytymättömiä hyväksi todettuja toimintamalleja tai -tapoja on tai on ollut käytössä? \*

---

---

---

**15. Muuta, mitä haluat tuoda esille** varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta (vapaa sana): \*

---

---

---

**KIITÄN VAIVANNÄÖSTÄNNE JA YHTEISTYÖSTÄNNE!**

Jos olet valmis, niin muista painaa vielä "**Lähetä**" -nappia.

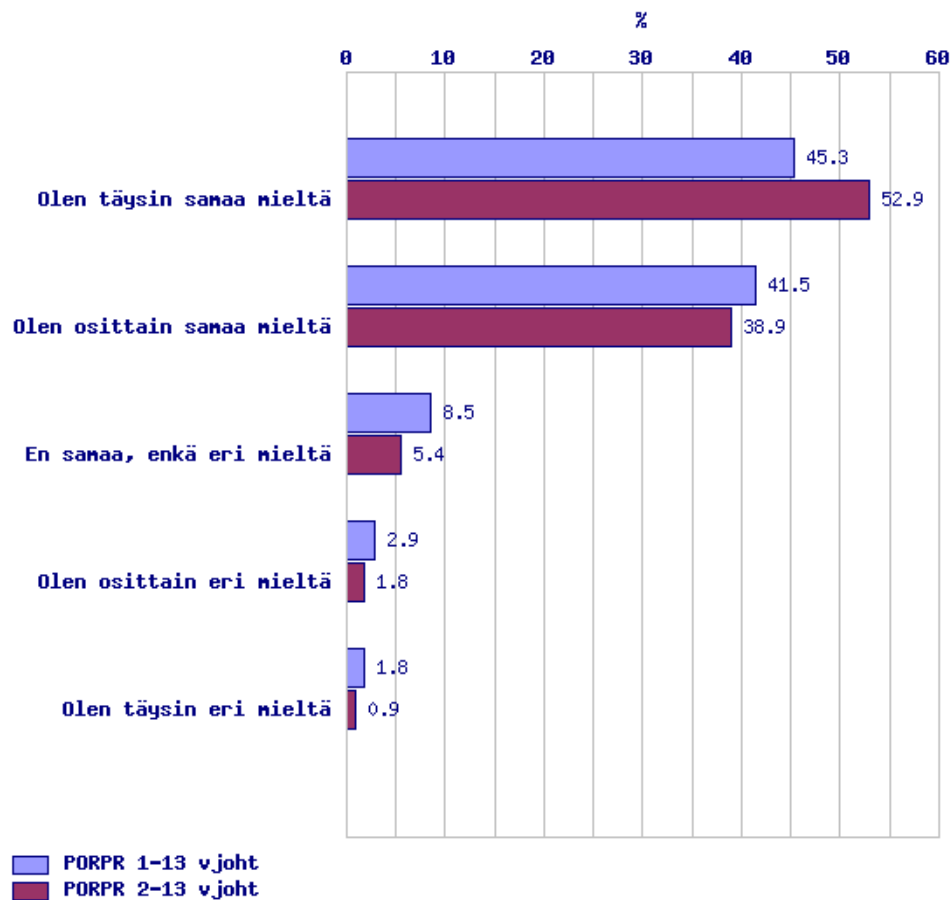
0% valmiina (Sivu 0 / 4)

LIITE 5 Porin prikaatin saapumiserien 2/12 ja 1/13 varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtajakoulutuksen tulokset

## Saapumiserät 2/12 ja 1/13 (vastannut loppukyselyyn 1/13 ja 2/13)

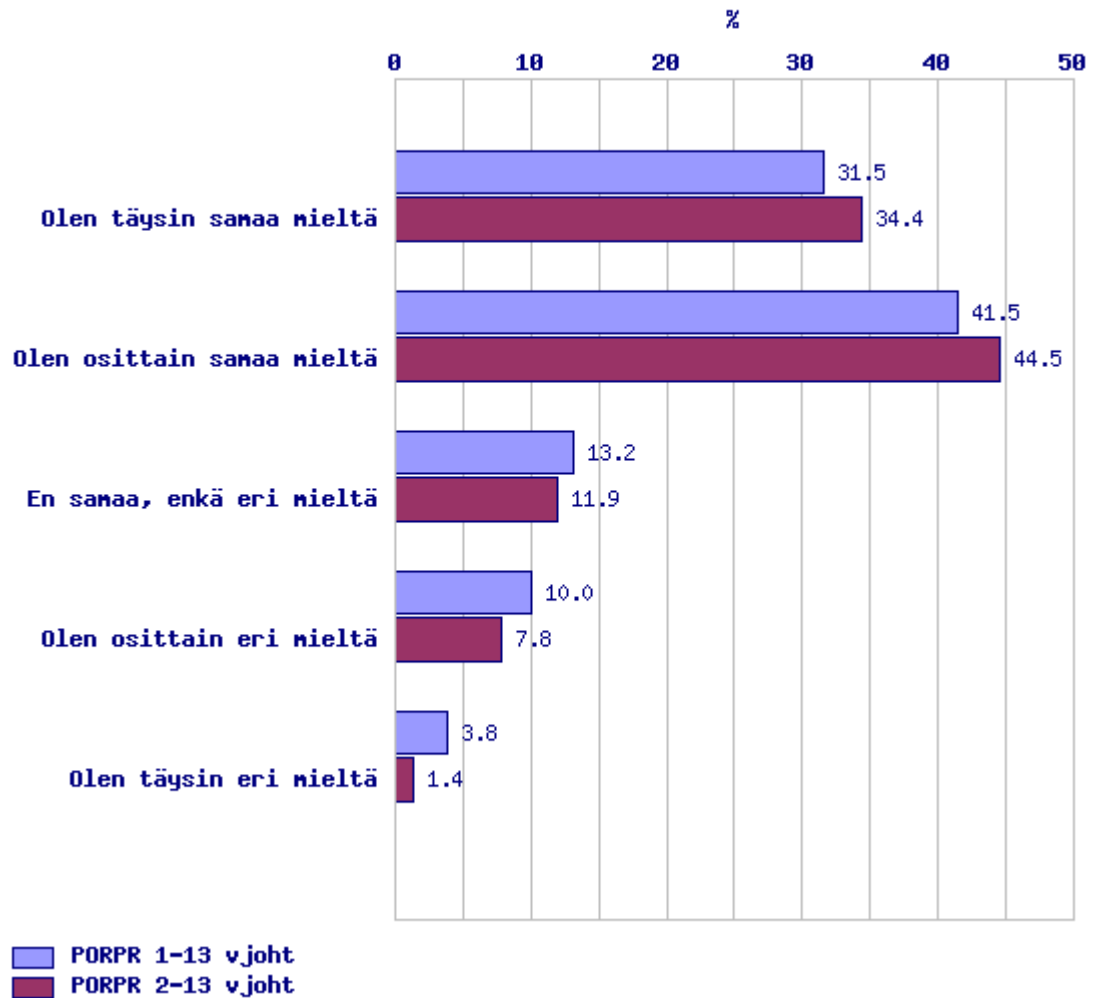
### 1 Kysymysten jakaumat (kuvin prosentit, taulukoissa frekvenssit)

105. Ymmärsin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet



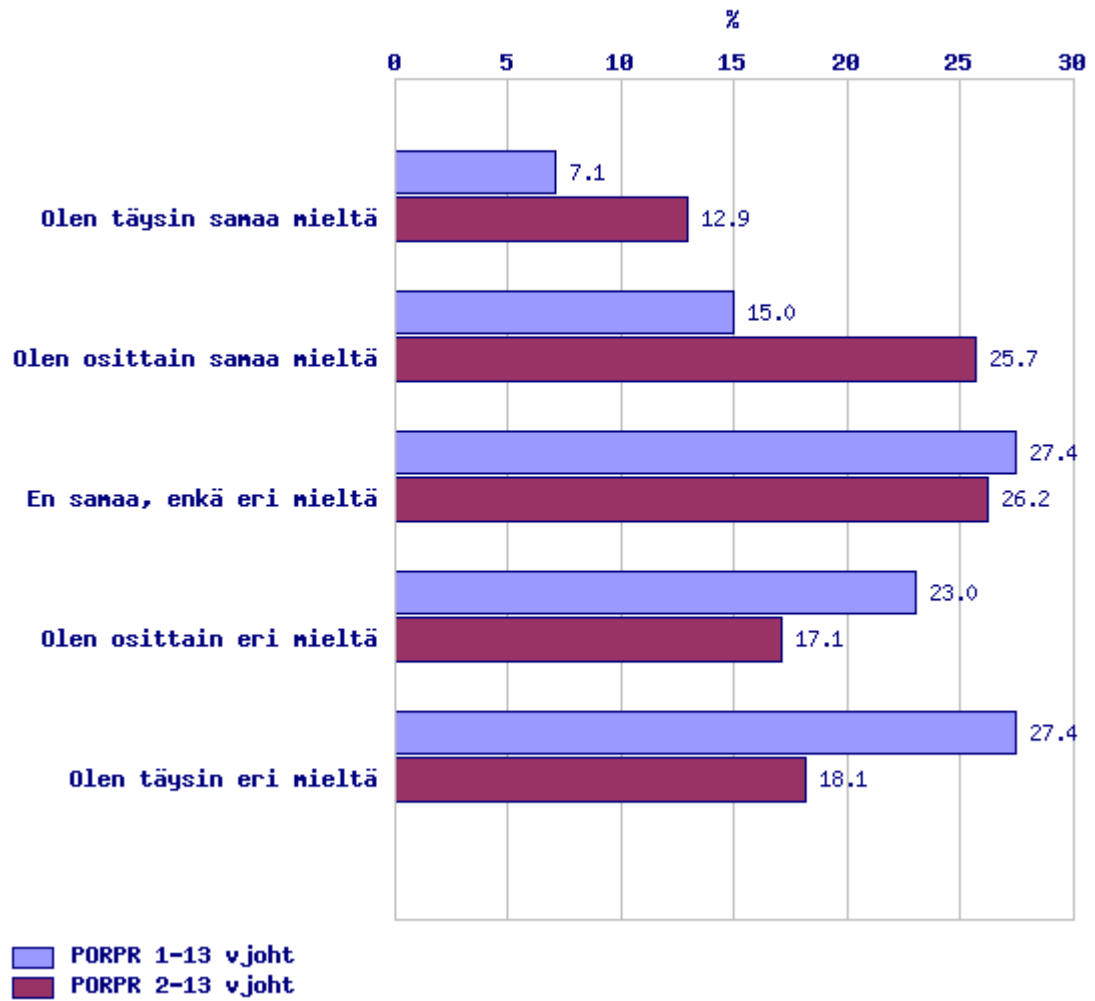
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	155	142	29	10	6
PORPR 2-13 vjoht	117	86	12	4	2

106. Aliupseeri- / reserviupseerikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan johtajan tehtävässäni



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	107	141	45	34	13
PORPR 2-13 vjoht	75	97	26	17	3

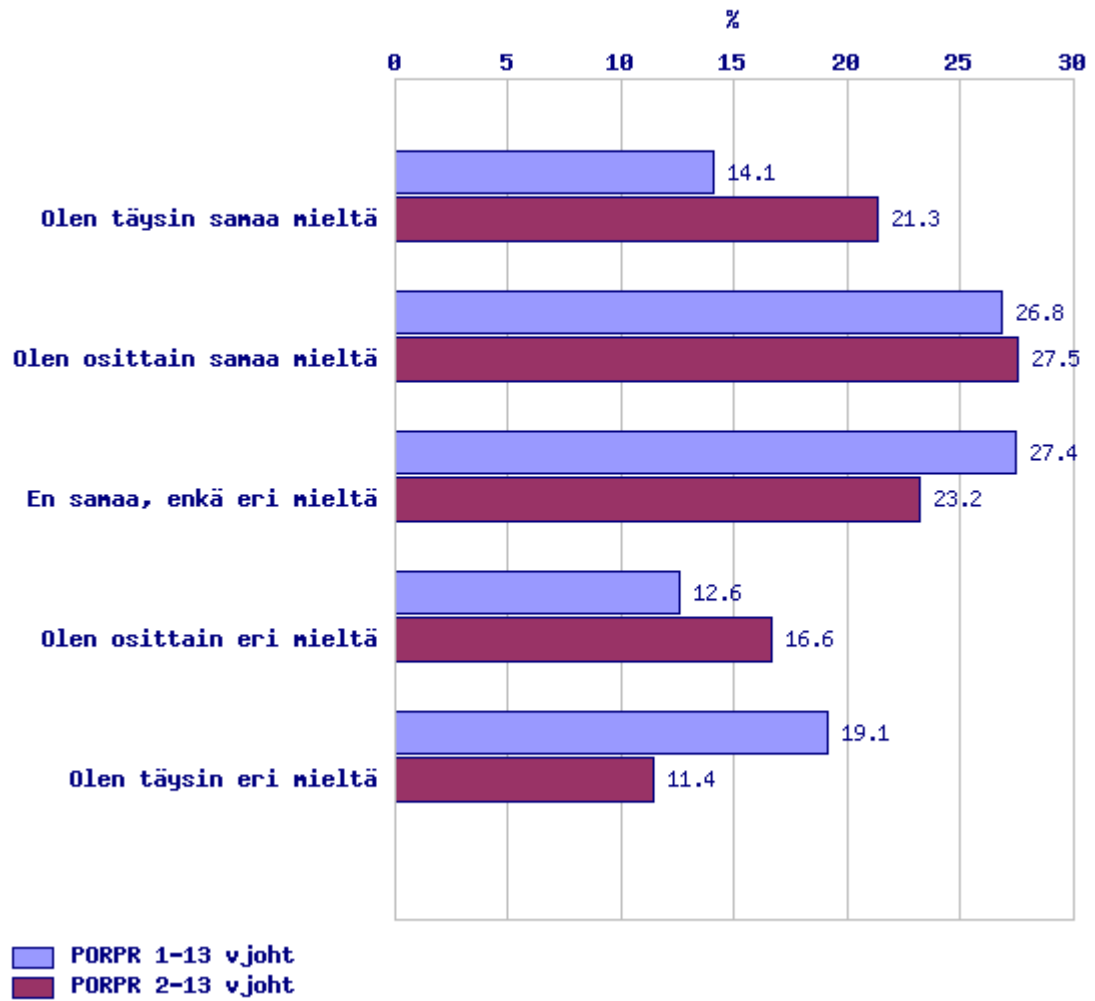
107. Minulla oli johtajakauden kehittämissuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuoritukseni ja täydennyskoulutustapahtumani



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	24	51	93	78	93
PORPR 2-13 vjoht	27	54	55	36	38

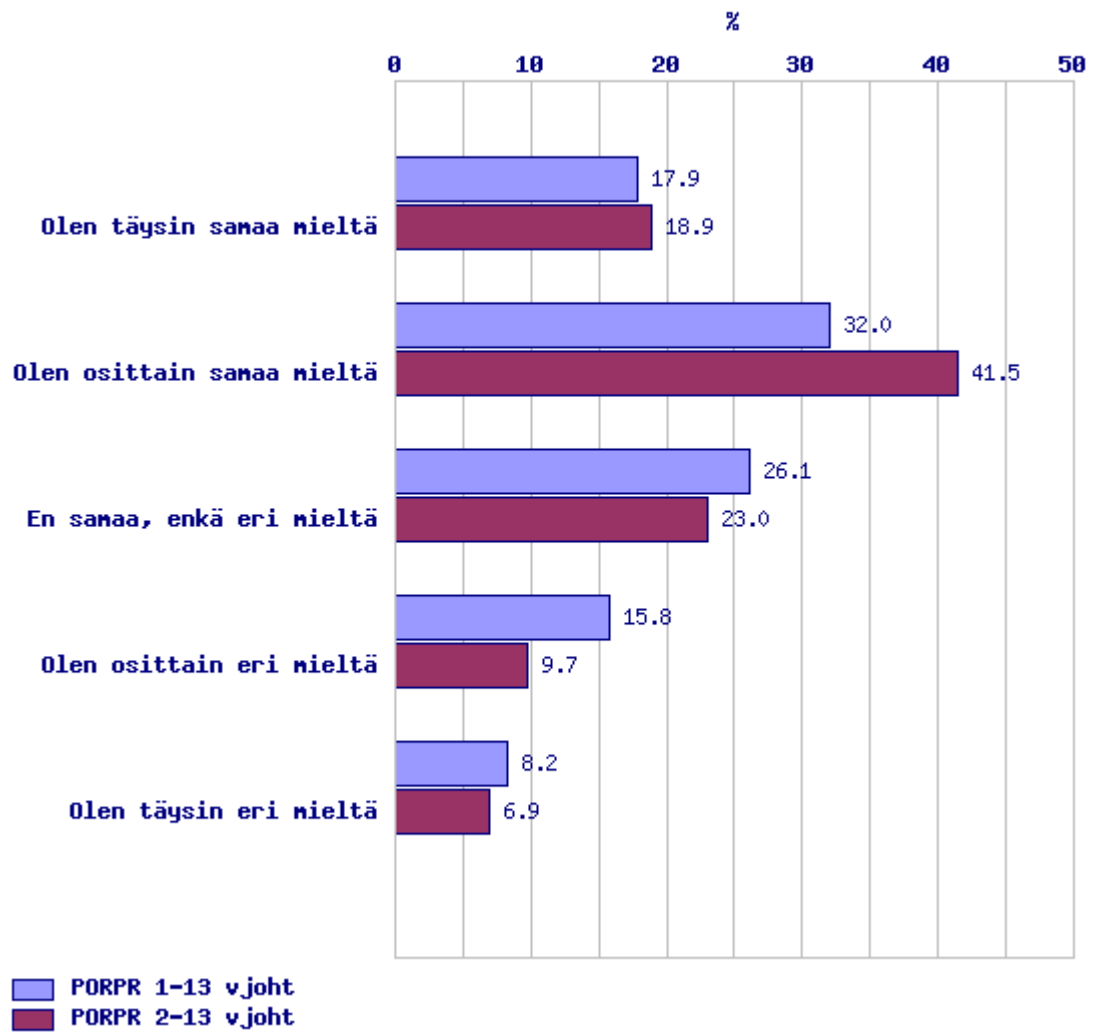


108. Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäyttätymistäni johtajaprofiilini tuottaman palautteen perusteella



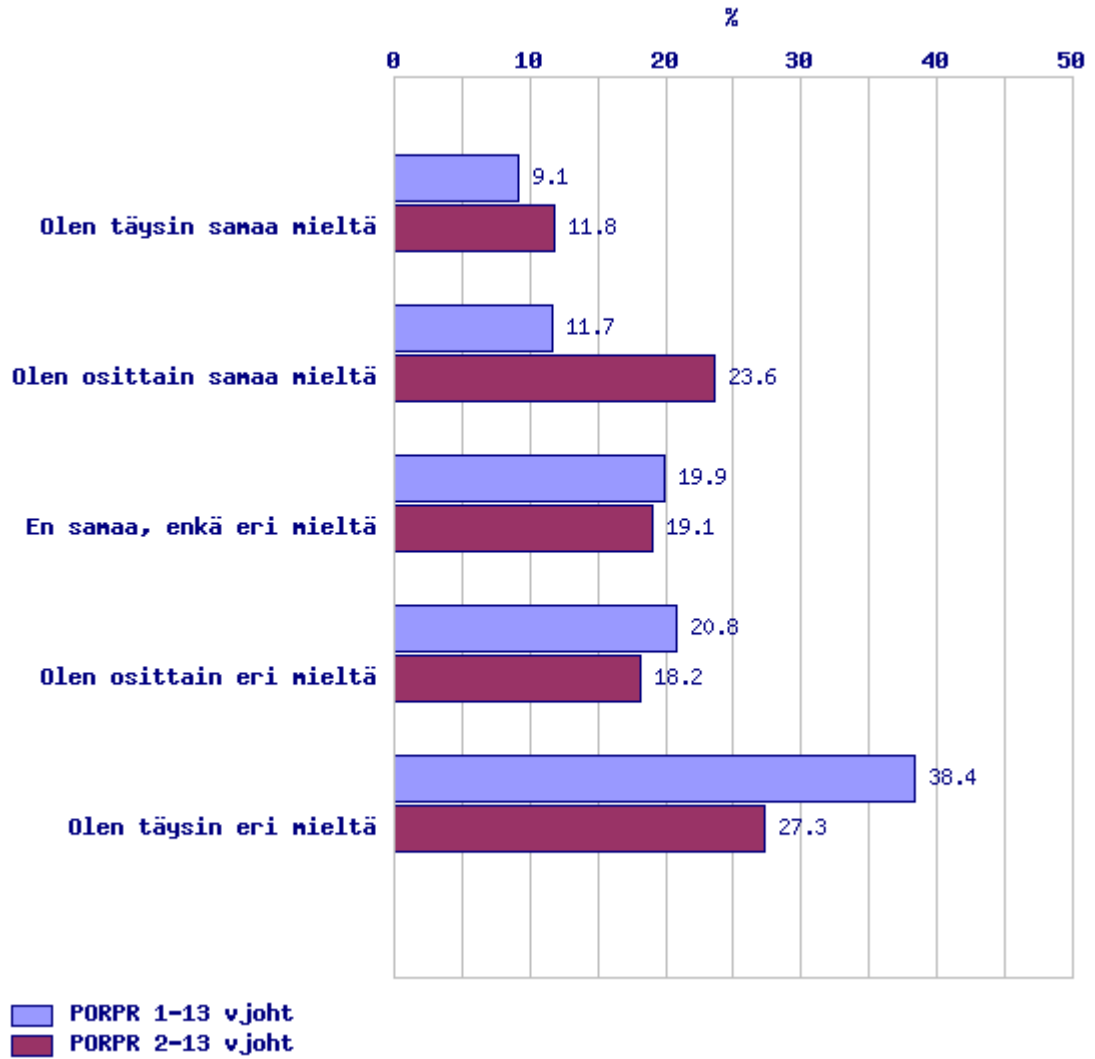
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	48	91	93	43	65
PORPR 2-13 vjoht	45	58	49	35	24

109. Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani



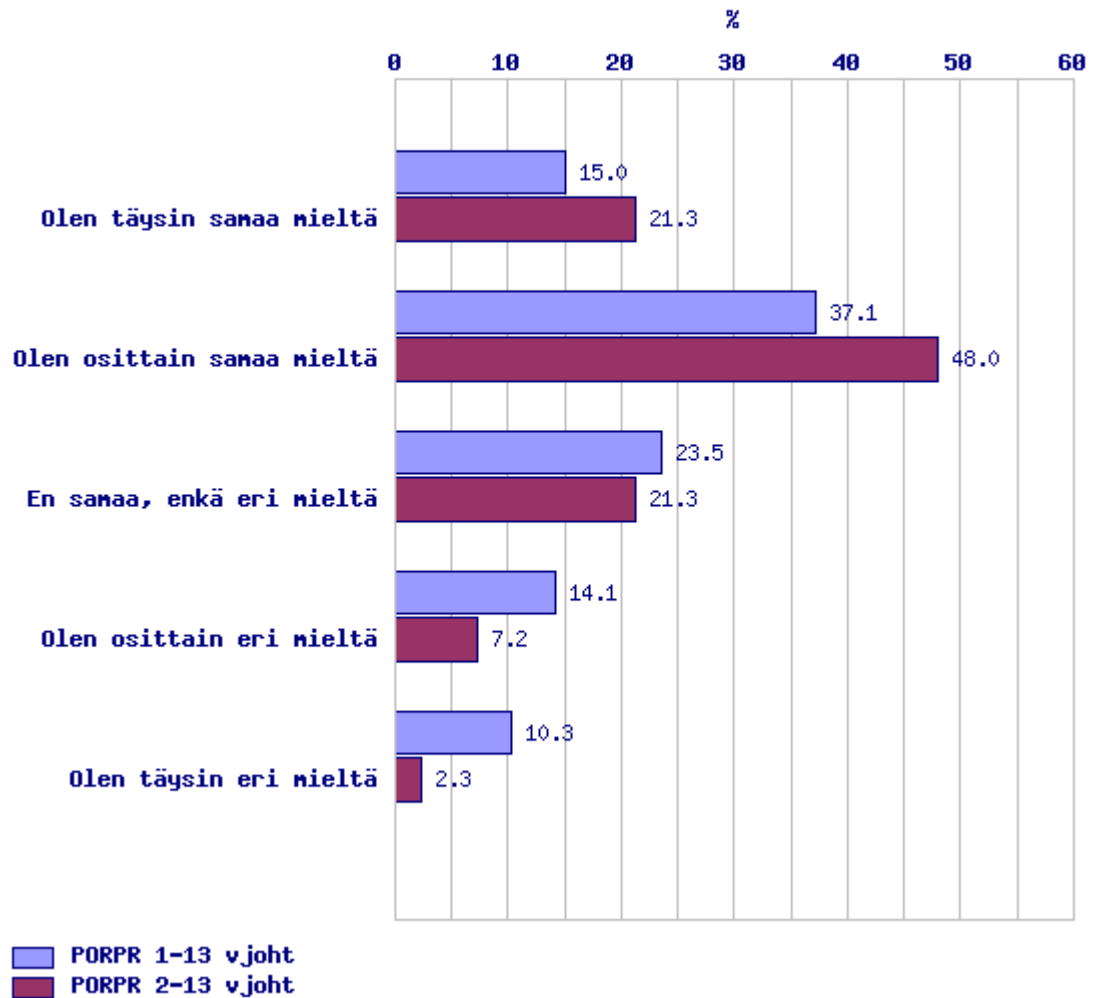
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	61	109	89	54	28
PORPR 2-13 vjoht	41	90	50	21	15

## 110. Olen ylläpitänyt johtajakansiotani



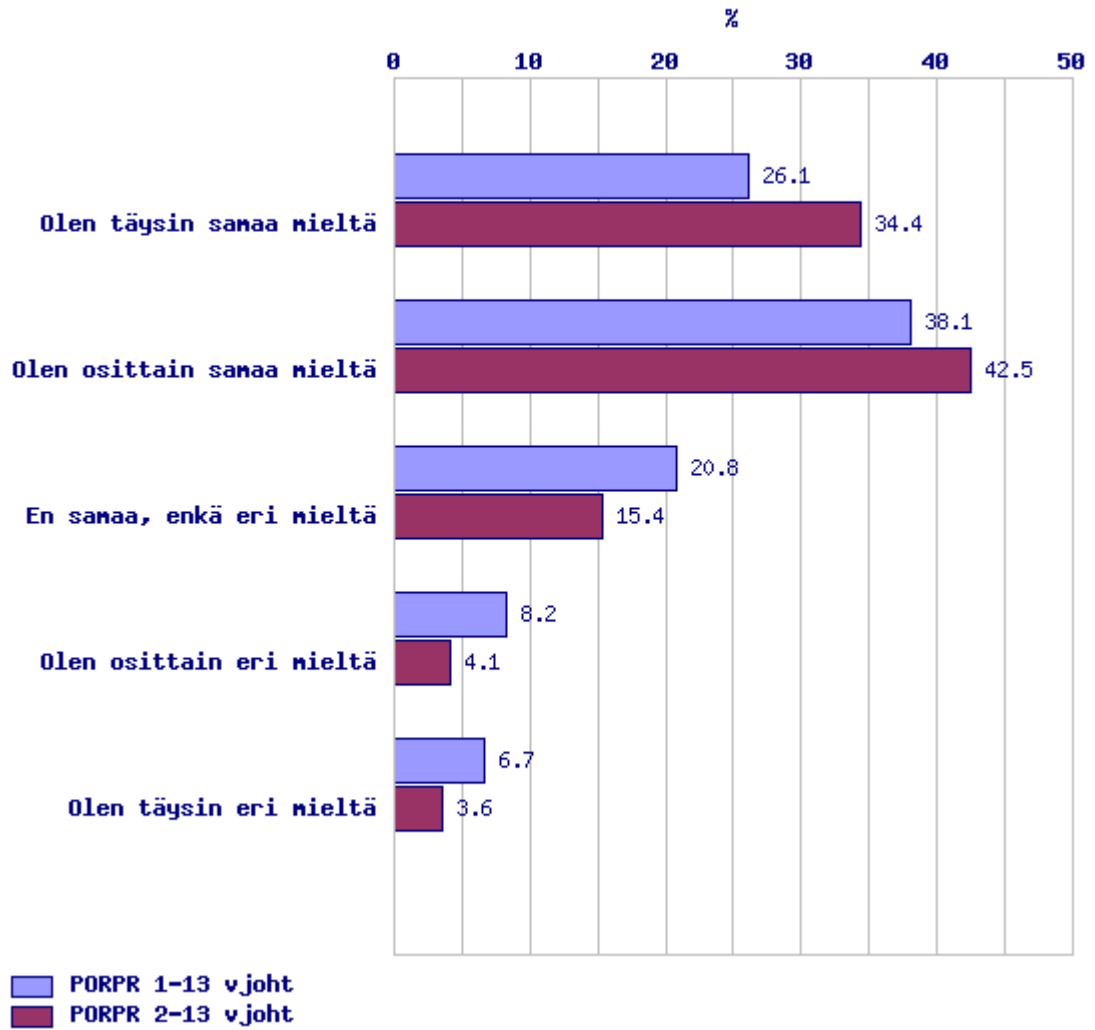
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	31	40	68	71	131
PORPR 2-13 vjoht	26	52	42	40	60

111. Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittyäkseni ihmisenä



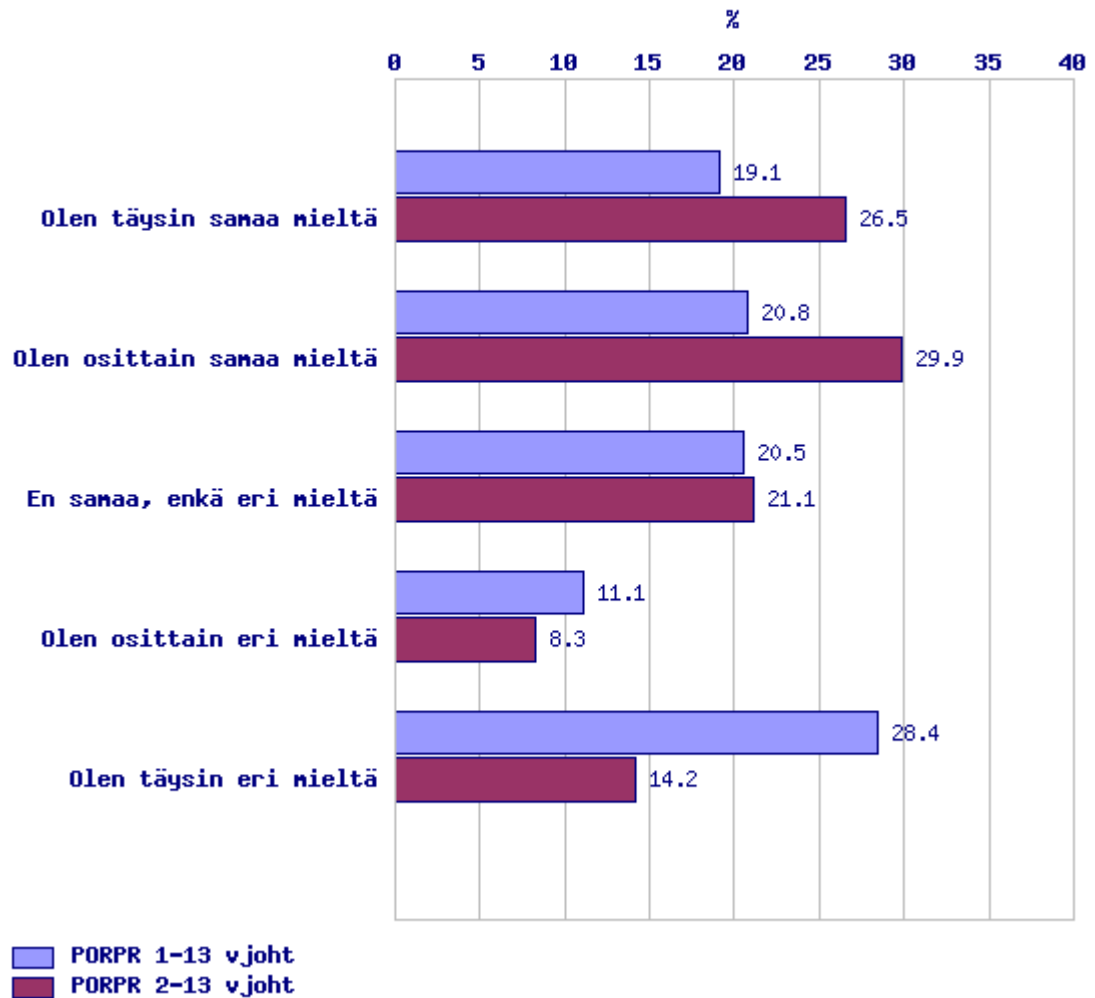
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	51	126	80	48	35
PORPR 2-13 vjoht	47	106	47	16	5

112. Uskon pystyvänä hyödyntämään saamaani johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässä



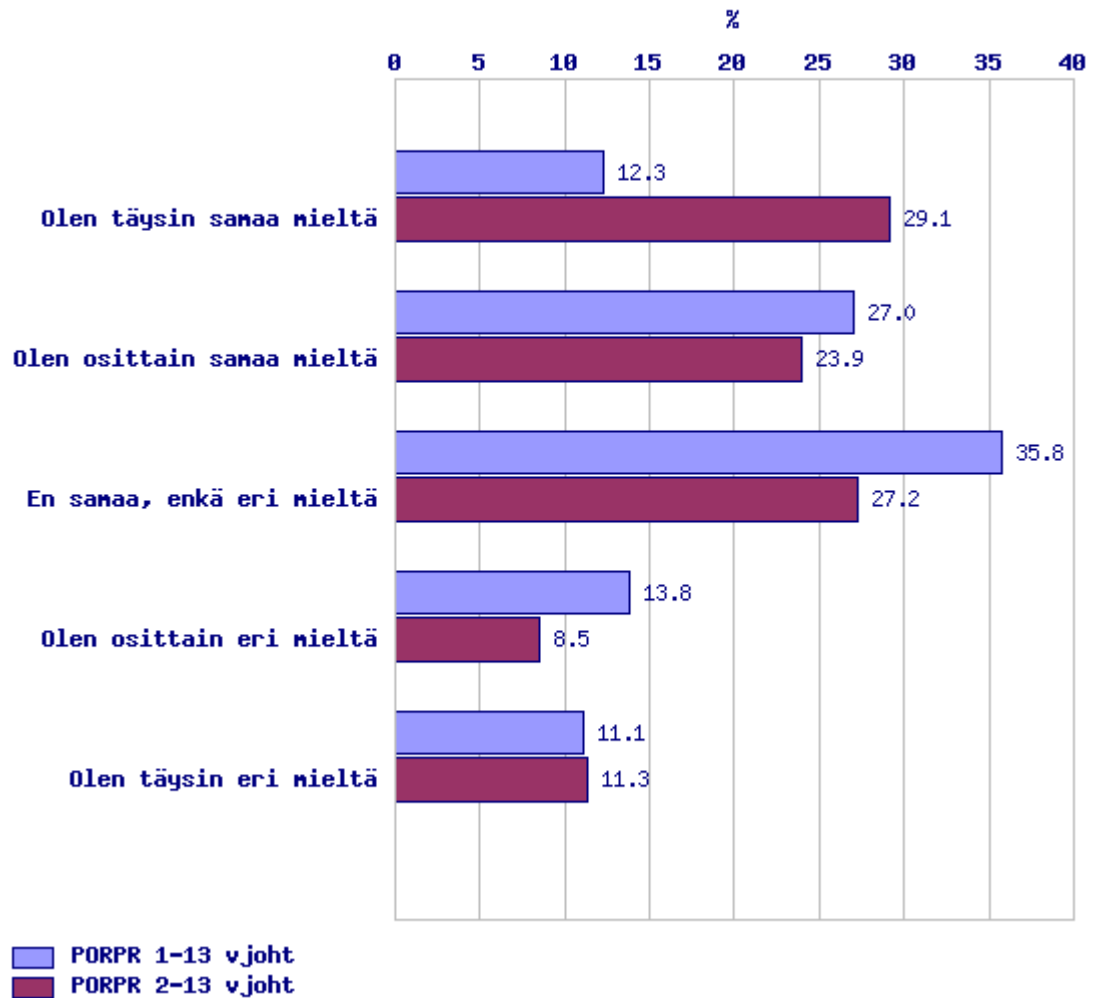
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	89	130	71	28	23
PORPR 2-13 vjoht	76	94	34	9	8

113. Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyyn omassa perusyksikössäni



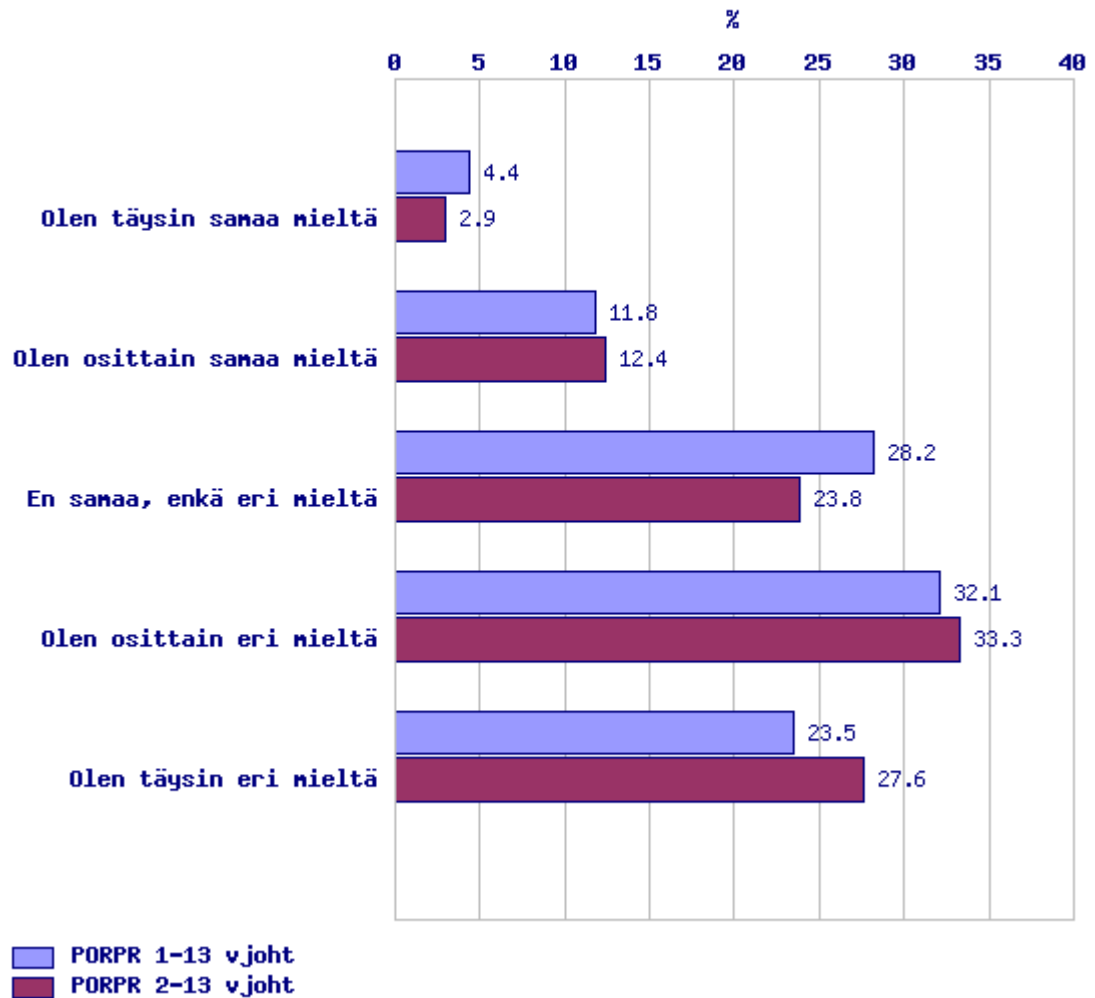
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	65	71	70	38	97
PORPR 2-13 vjoht	54	61	43	17	29

114. Perusyksikköni päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyissä syntyneitä ehdotuksia



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	42	92	122	47	38
PORPR 2-13 vjoht	62	51	58	18	24

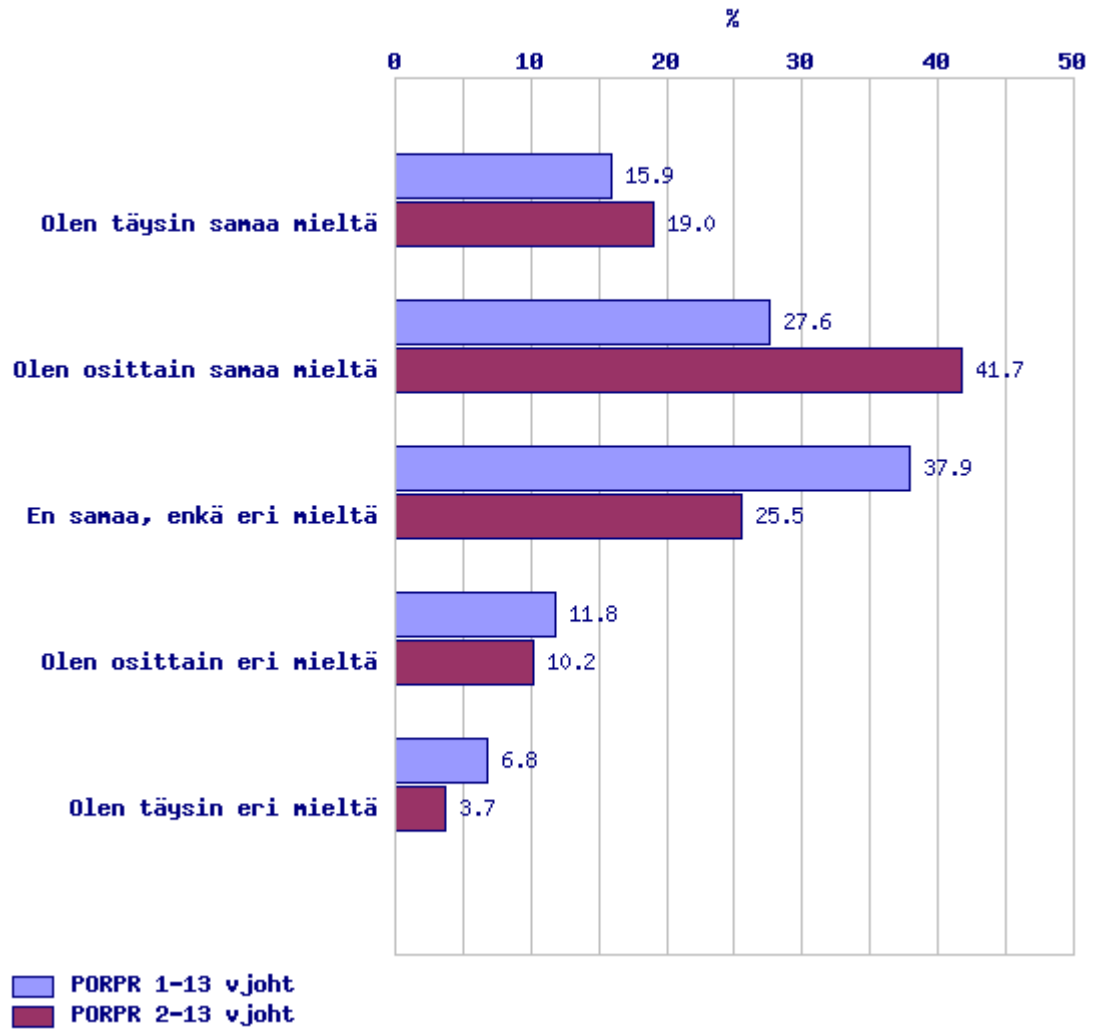
115. Minulle koulutettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	15	40	96	109	80
PORPR 2-13 vjoht	6	26	50	70	58



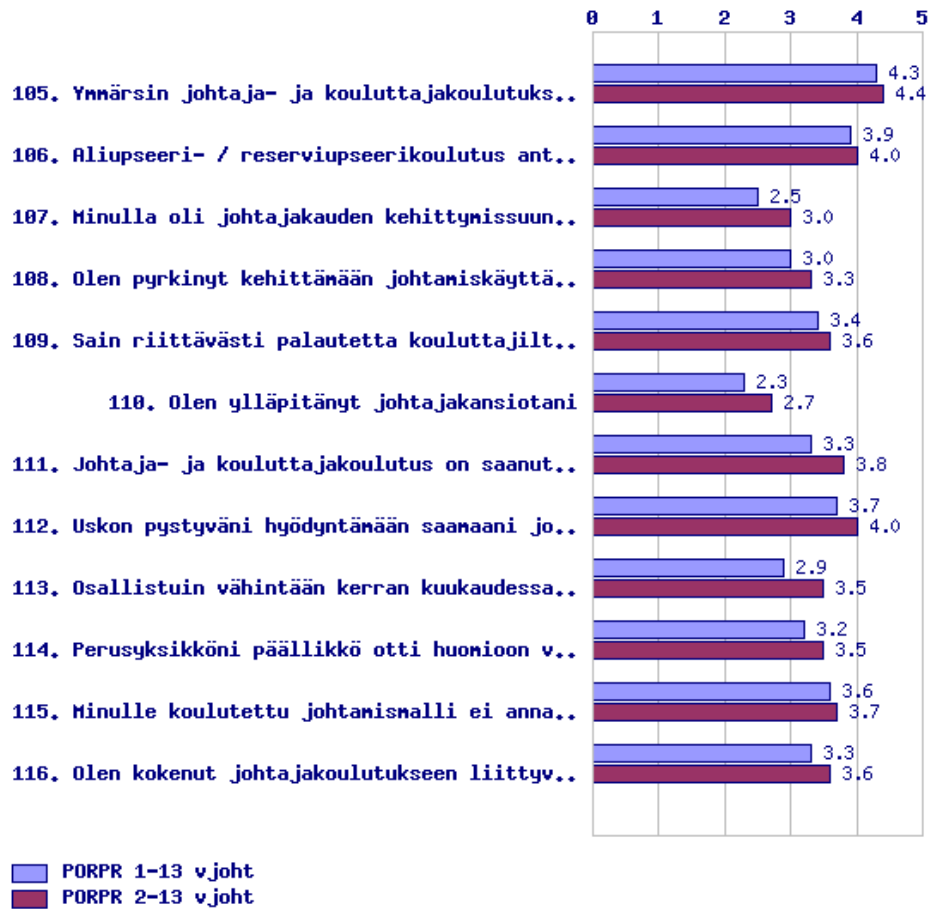
116. Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-13 vjoht	54	94	129	40	23
PORPR 2-13 vjoht	41	90	55	22	8

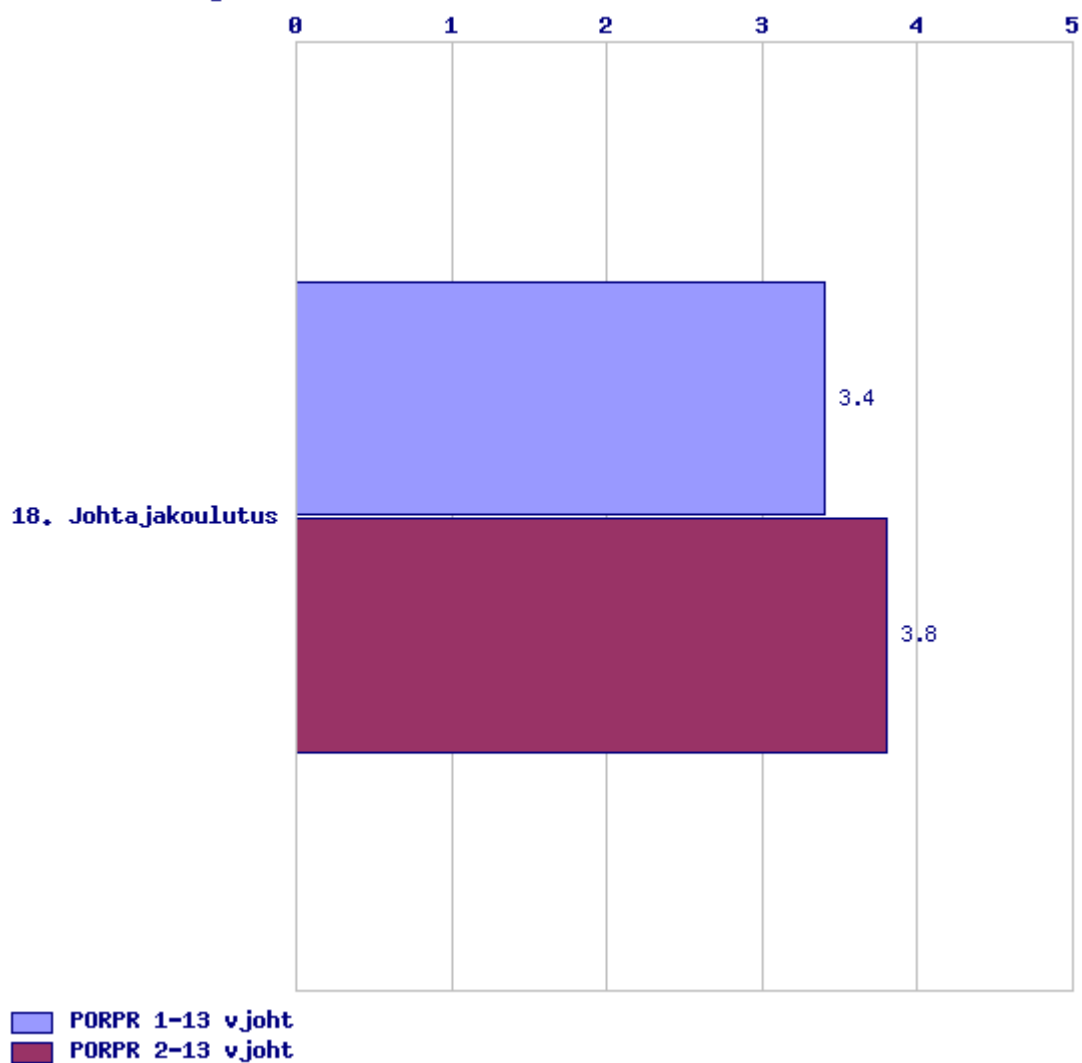
## 2 Keskiarvot yksittäisissä väittämässä ja summamuuttujassa

### Pisteet



	105. Ymmärsin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteen	106. Aliupseeri- / reserviupseerikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan johtajan tehtävissäni	107. Minulla oli johtajakauden kehitymissuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuorituksetni ja täydennyskoulutustapahtumani	108. Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäyttäytymistäni johtajaprofiilini tuottaman palautteen perusteella	109. Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuoritustani	110. Olen ylläpitänyt johtajakansiotani	111. Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittäkseni ihmisenä	112. Uskon pystyväni hyödyntämään saamaani johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässäni	113. Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyssä omassa perusyksikössäni	114. Perusyksikköni päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyssä syntyneitä ehdotuksia	115. Minulle koulutettu johtamismalli ei anna riittäviä mahdollisuuksia järjestyksen ylläpitämiseen johtamassani joukossa	116. Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi
PORPR 1-13 vjoht	4.3 (5)	3.9 (5)	2.5 (5)	3.0 (5)	3.4 (5)	2.3 (5)	3.3 (5)	3.7 (5)	2.9 (5)	3.2 (5)	3.6 (5)	3.3 (5)
PORPR 2-13 vjoht	4.4 (5)	4.0 (5)	3.0 (5)	3.3 (5)	3.6 (5)	2.7 (5)	3.8 (5)	4.0 (5)	3.5 (5)	3.5 (5)	3.7 (5)	3.6 (5)

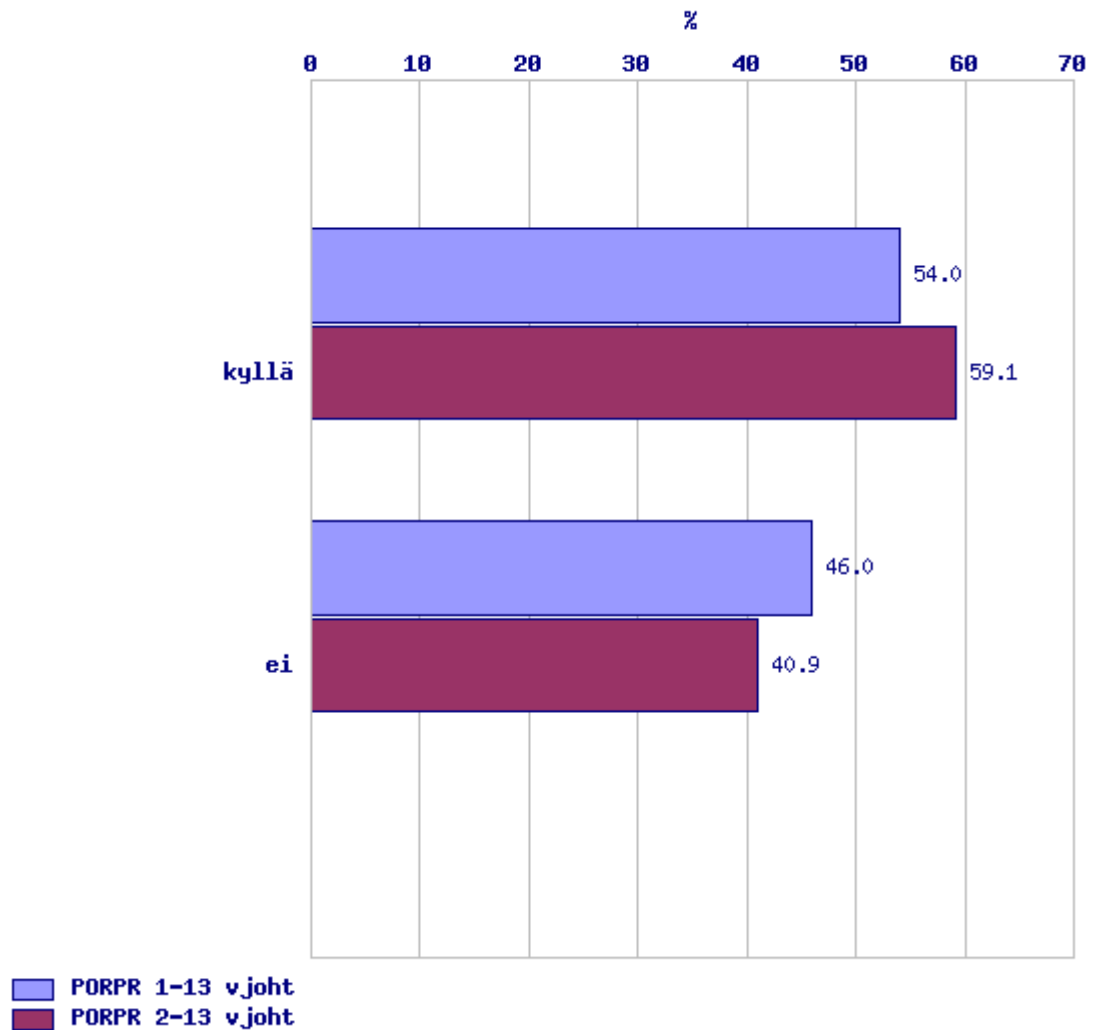
## Summamuuttujat



	18. Johtajakoulutus
PORPR 1-13 vjoht	3.4
PORPR 2-13 vjoht	3.8

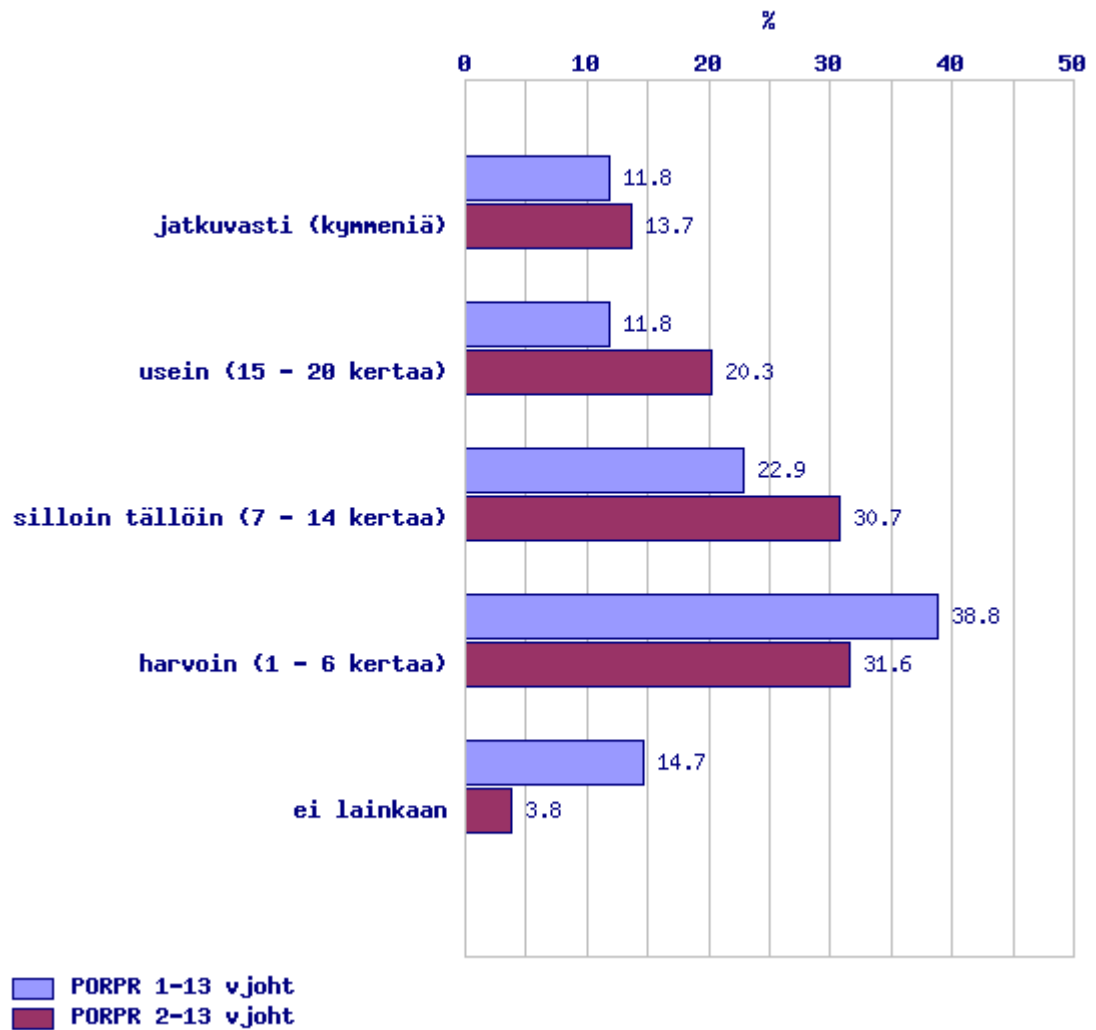
### 3 Muiden johtajakoulutukseen liittyvien kysymysten vastausjakaumat ryhmittäin, kuvassa prosentit ja taulukossa frekvenssit

117. Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana



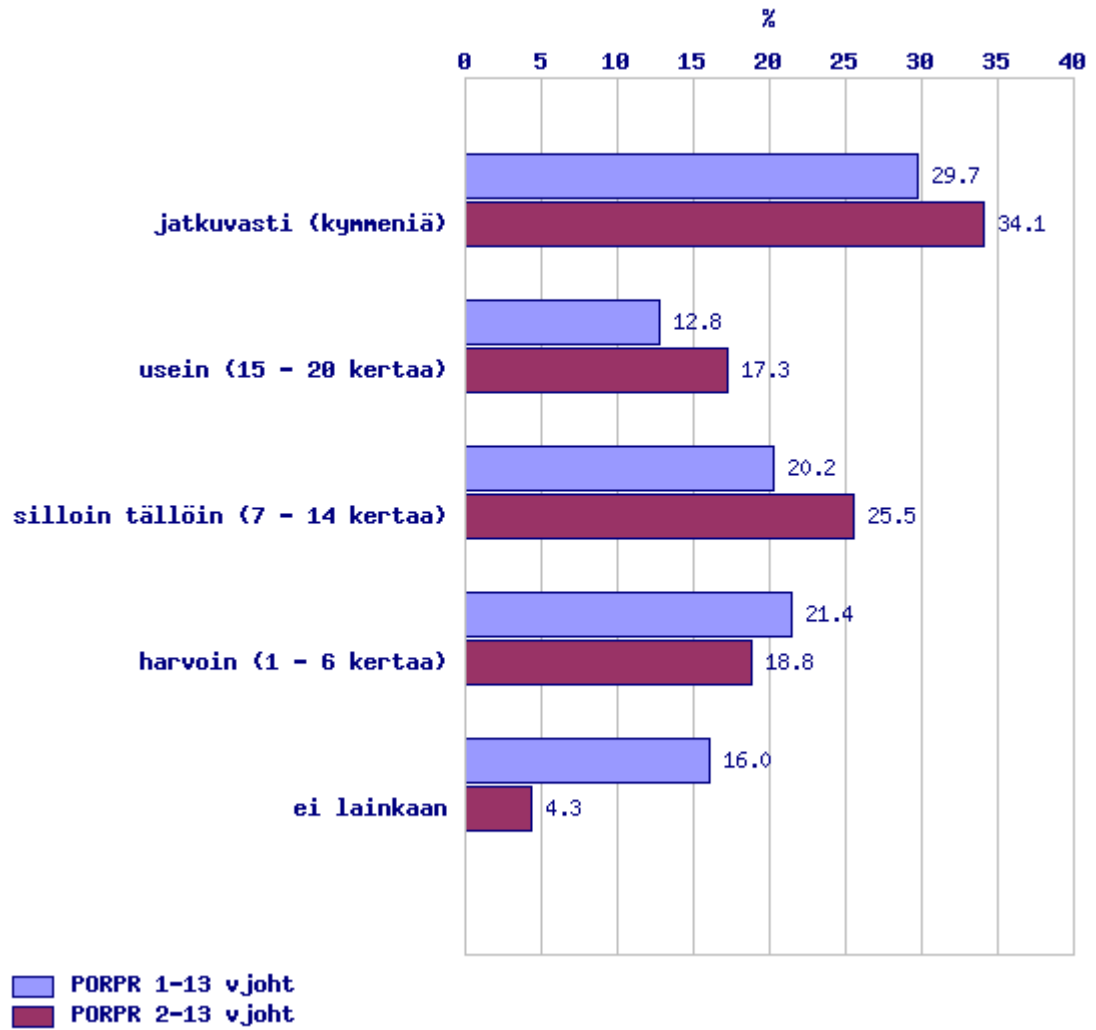
	kyllä	ei
PORPR 1-13 vjoht	181	154
PORPR 2-13 vjoht	127	88

118. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä koulutussuorituksia



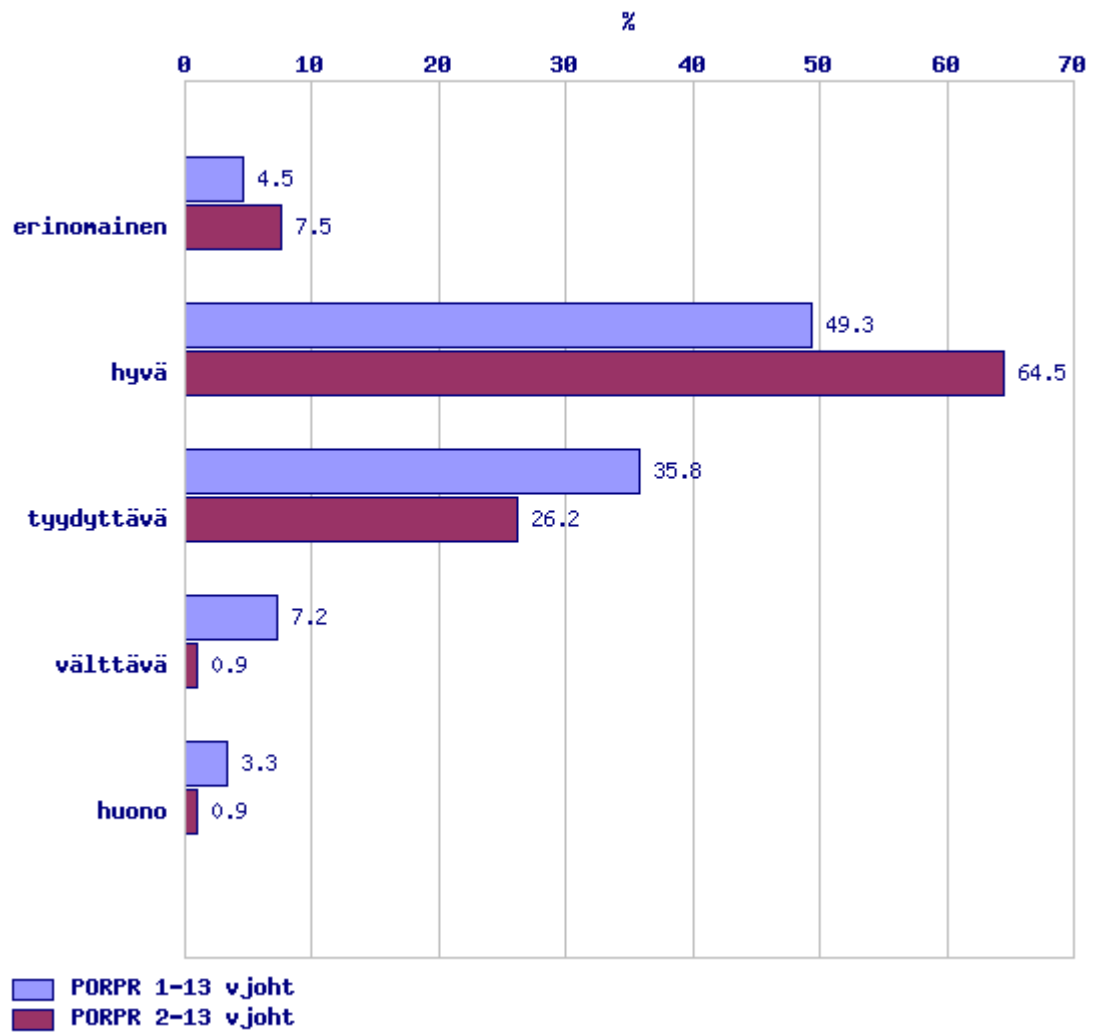
	jatkuvasti (kymmeniä)	usein (15 - 20 kertaa)	silloin tällöin (7 - 14 kertaa)	harvoin (1 - 6 kertaa)	ei lainkaan
PORPR 1-13 vjoht	40	40	78	132	50
PORPR 2-13 vjoht	29	43	65	67	8

119. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä johtamissuorituksia



	jatkuvasti (kymmeniä)	usein (15 - 20 kertaa)	silloin tällöin (7 - 14 kertaa)	harvoin (1 - 6 kertaa)	ei lainkaan
PORPR 1-13 vjoht	100	43	68	72	54
PORPR 2-13 vjoht	71	36	53	39	9

120. Arvioin saamani johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuutena tasolle



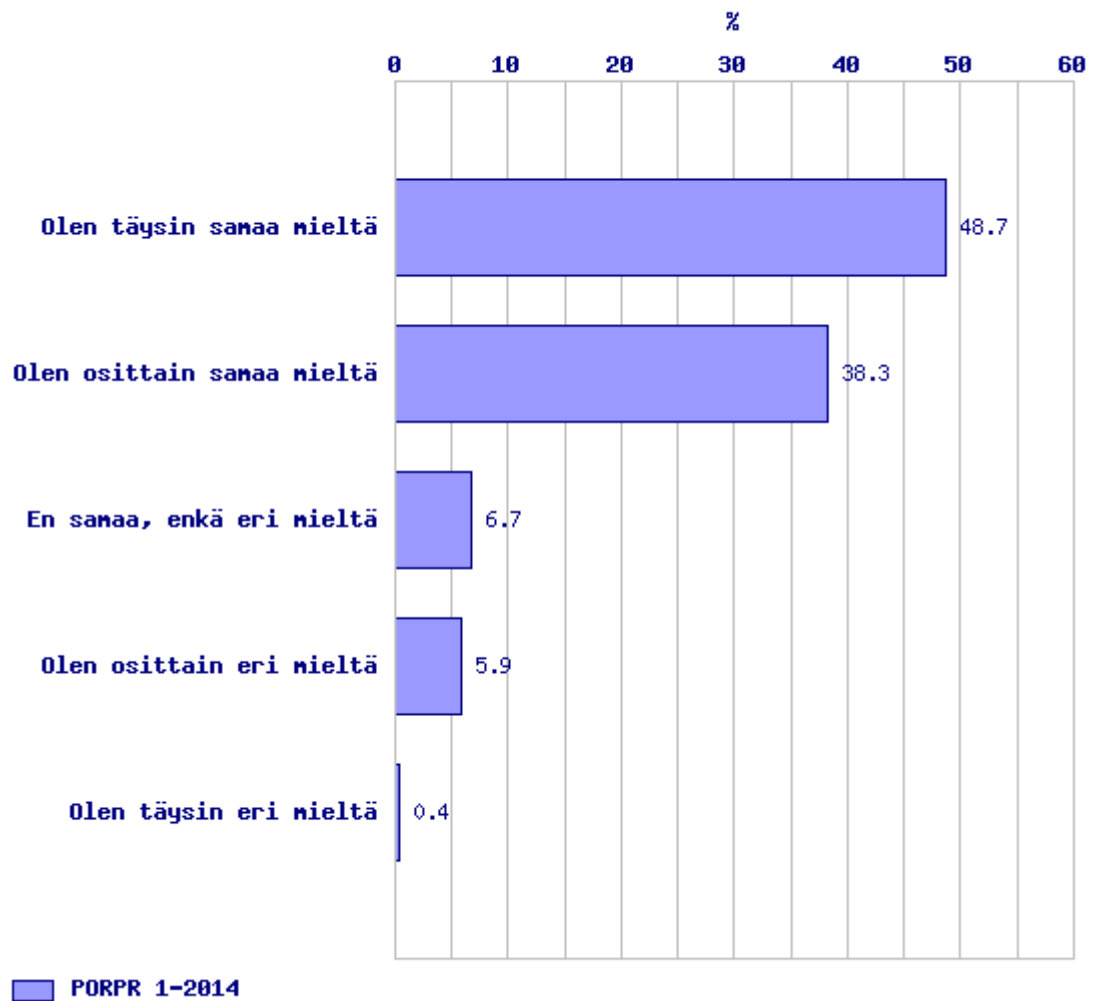
	erinomainen	hyvä	tyydyttävä	välttävä	huono
PORPR 1-13 vjoht	15	165	120	24	11
PORPR 2-13 vjoht	16	138	56	2	2

LIITE 6 Porin prikaatin saapumiserän 2/13 varusmiesjohtajien loppukyselyiden johtajakoulutuksen tulokset

## Saapumiserä 2/13 (vastannut loppukyselyyn 1/14)

### 1 Kysymysten jakaumat (kuvin prosentit, taulukoissa frekvenssit)

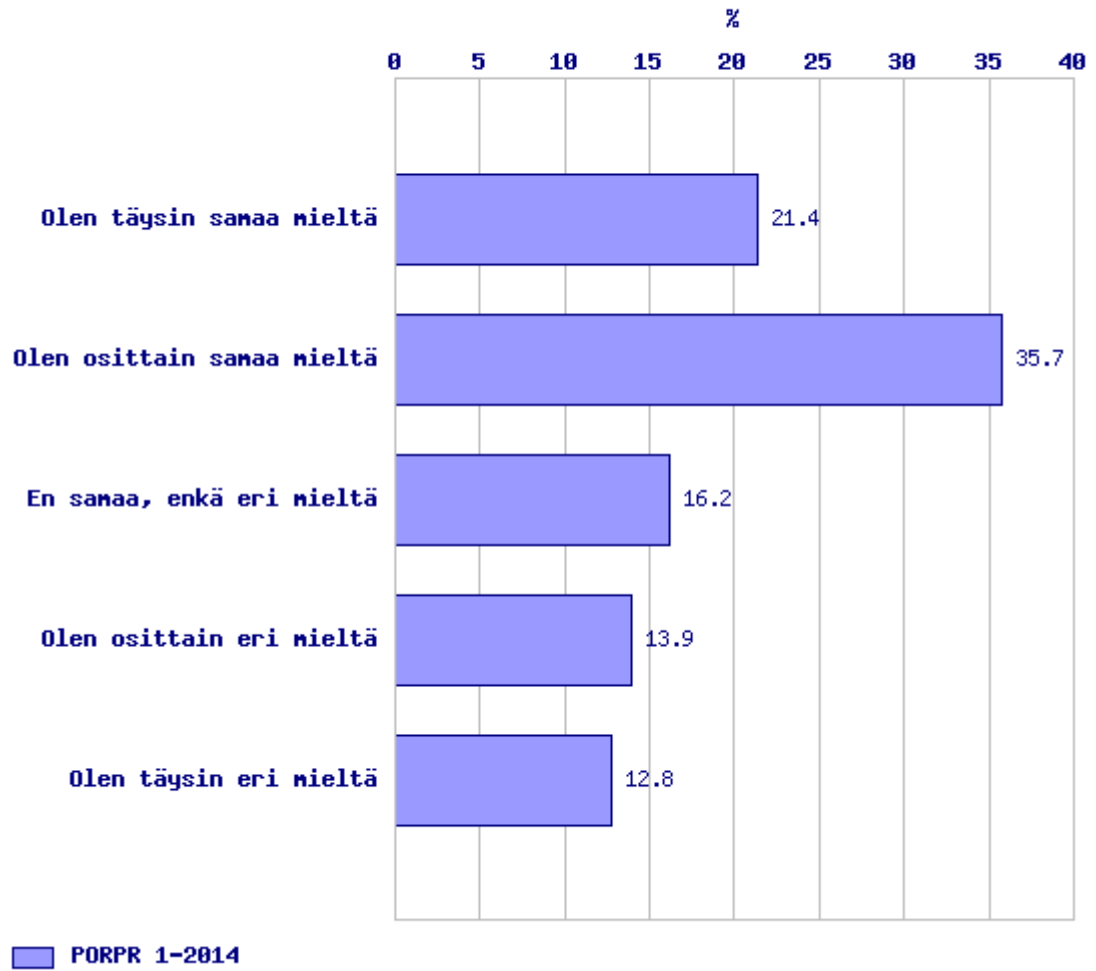
106. Ymmärsin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	131	103	18	16	1

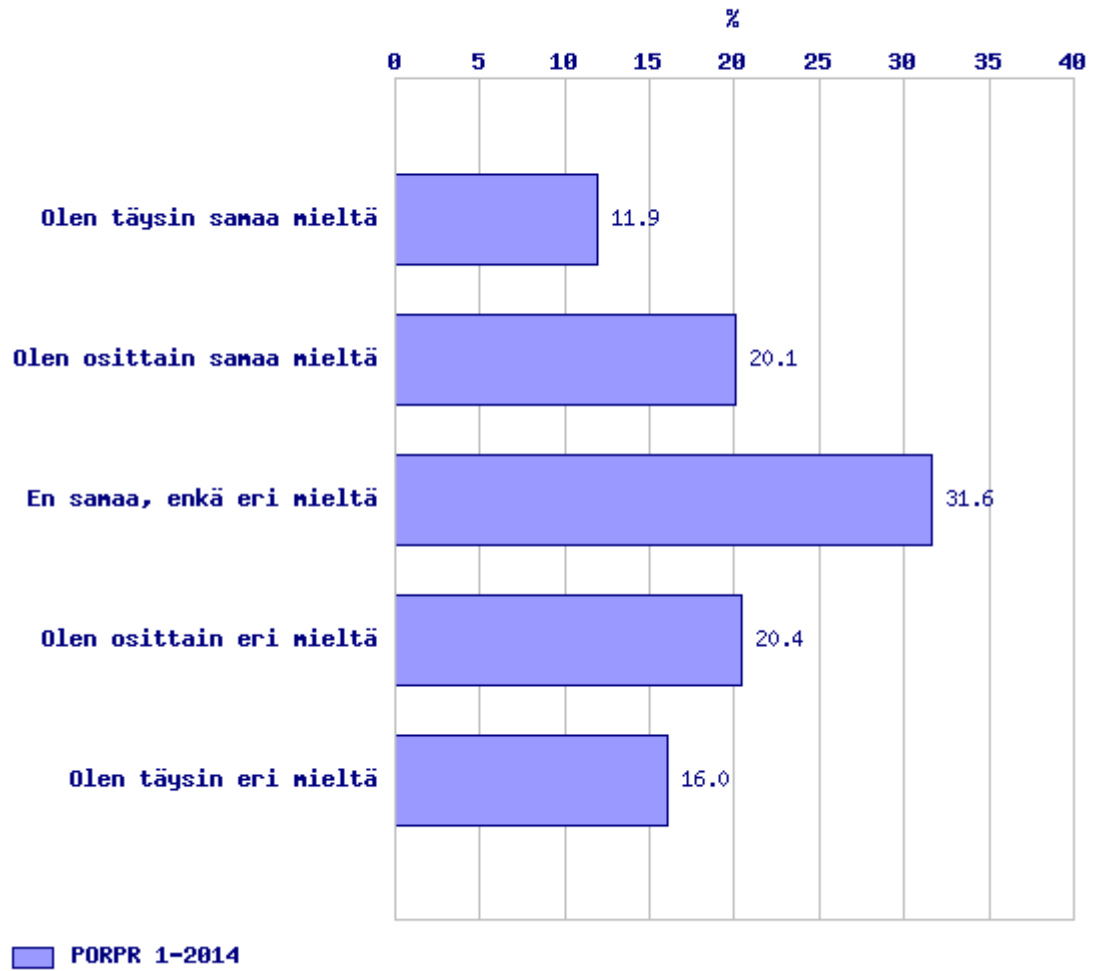


107. Aliupseeri-/ reserviupseerikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan johtajan tehtävässäni



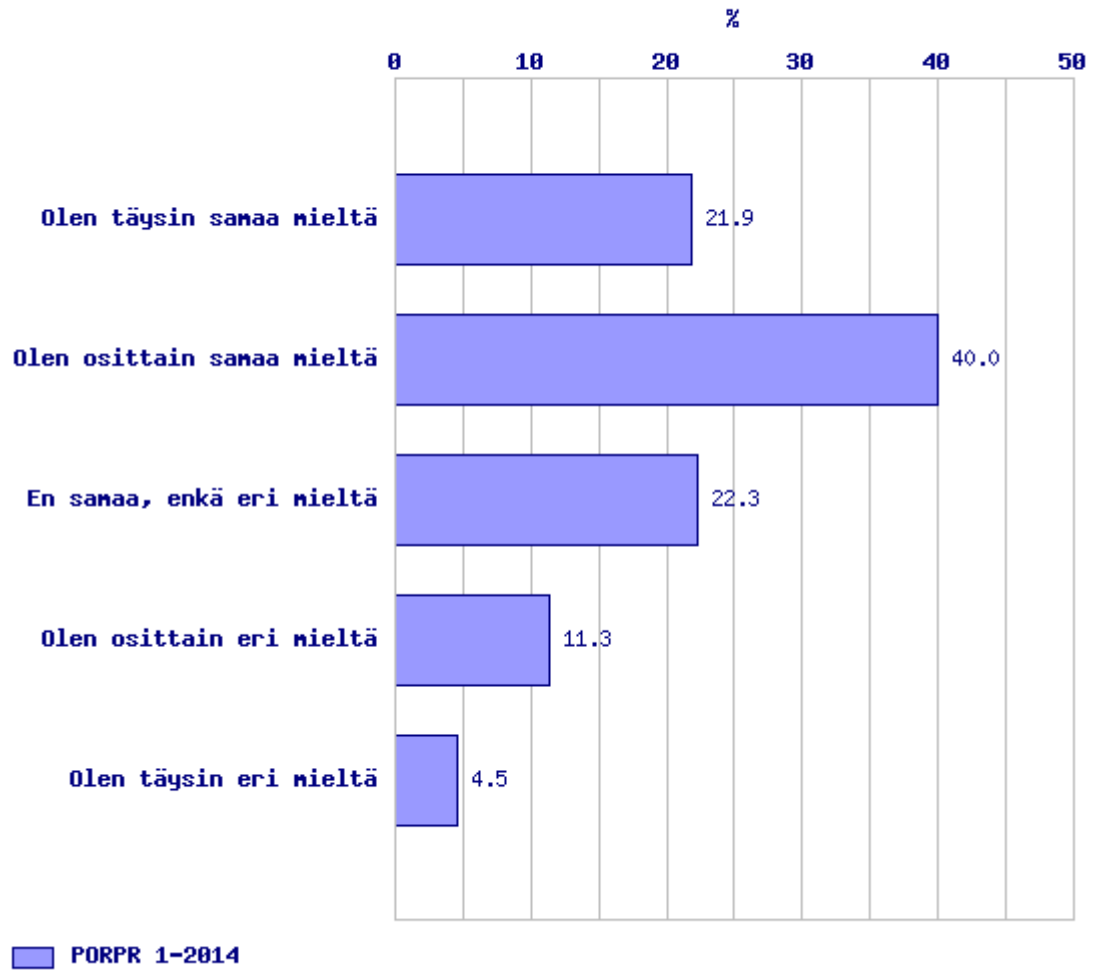
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	57	95	43	37	34

108. Minulla oli johtajakauden kehittämissuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuoritukseni ja täydennyskoulutustapahtumani



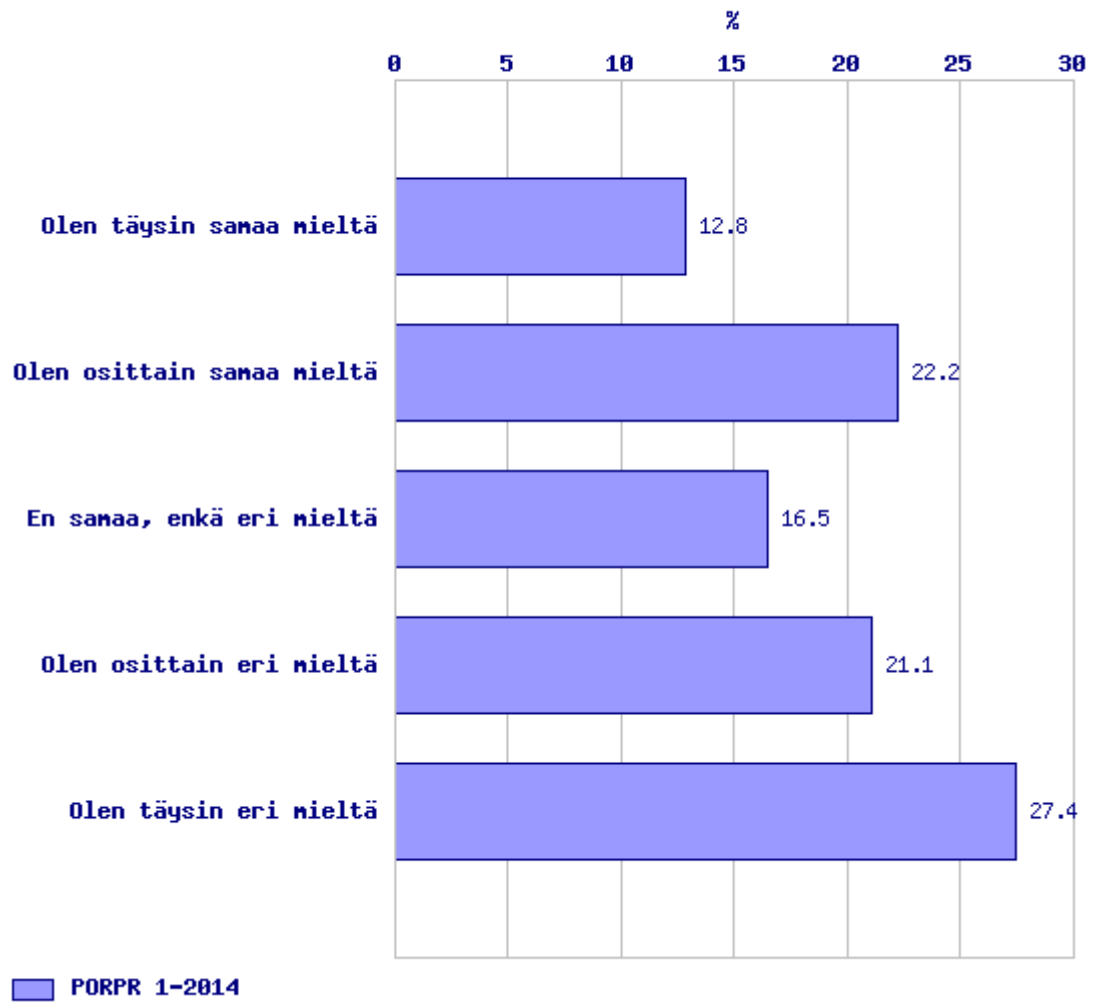
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	32	54	85	55	43

109. Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäyttäytymistäni johtajaprofiilini tuottaman palautteen perusteella



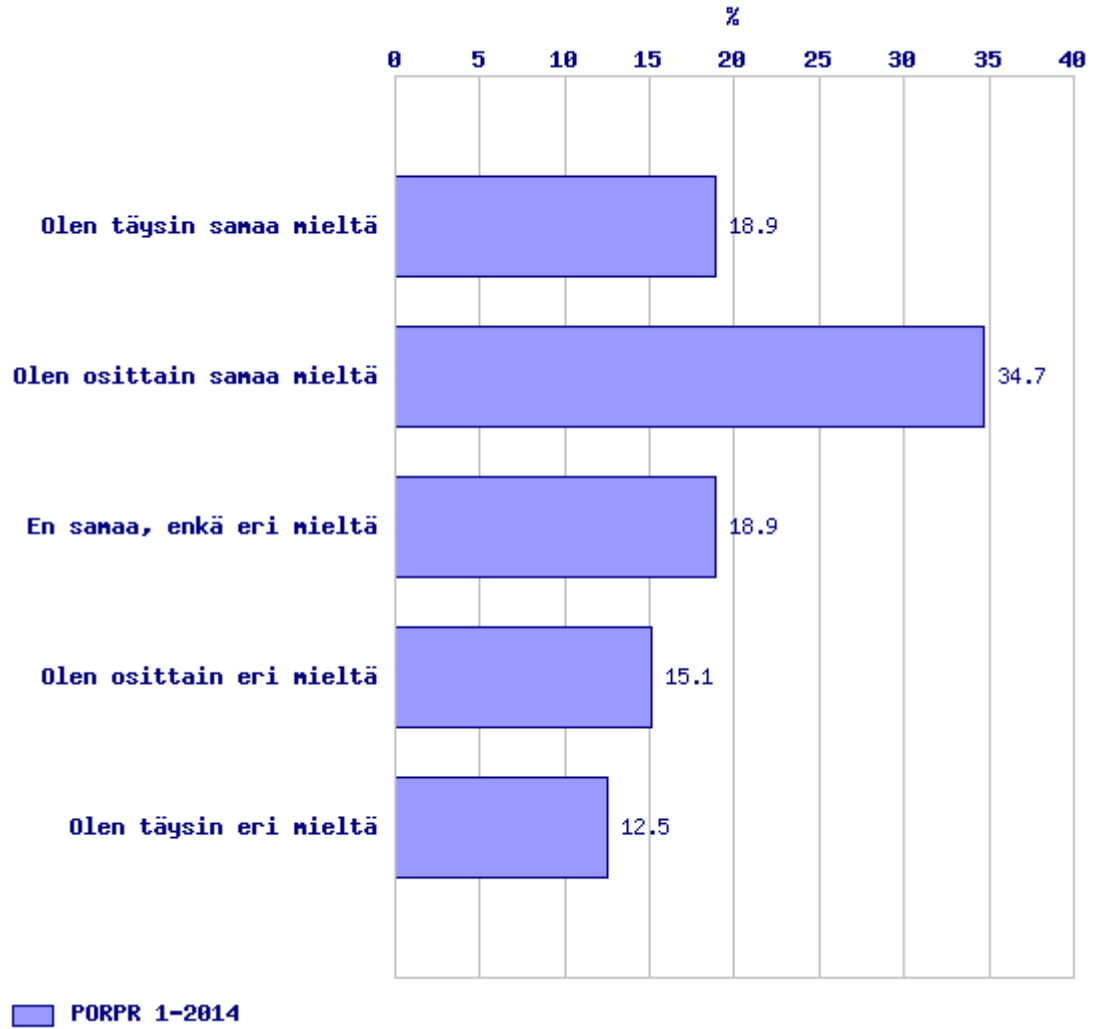
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	58	106	59	30	12

110. Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani



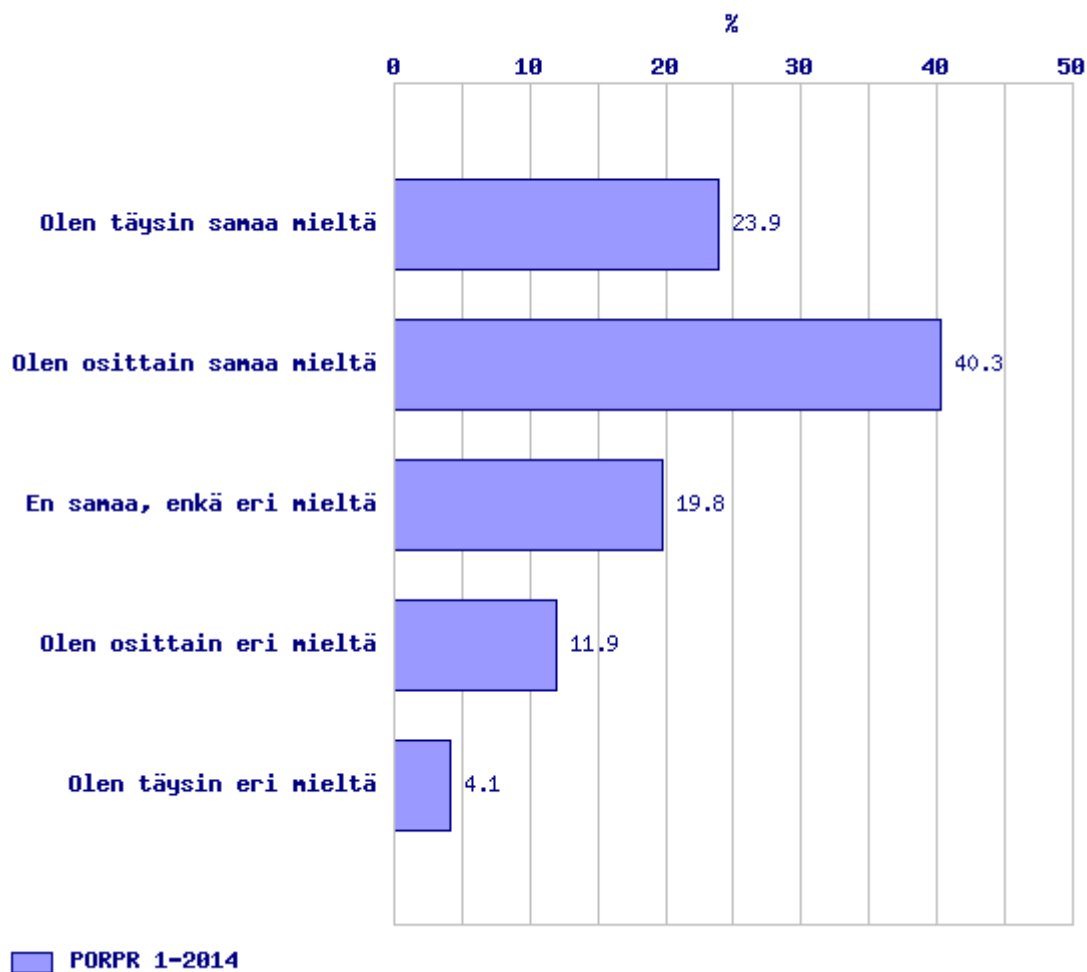
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	34	59	44	56	73

## 111. Olen ylläpitänyt johtajakansiotani



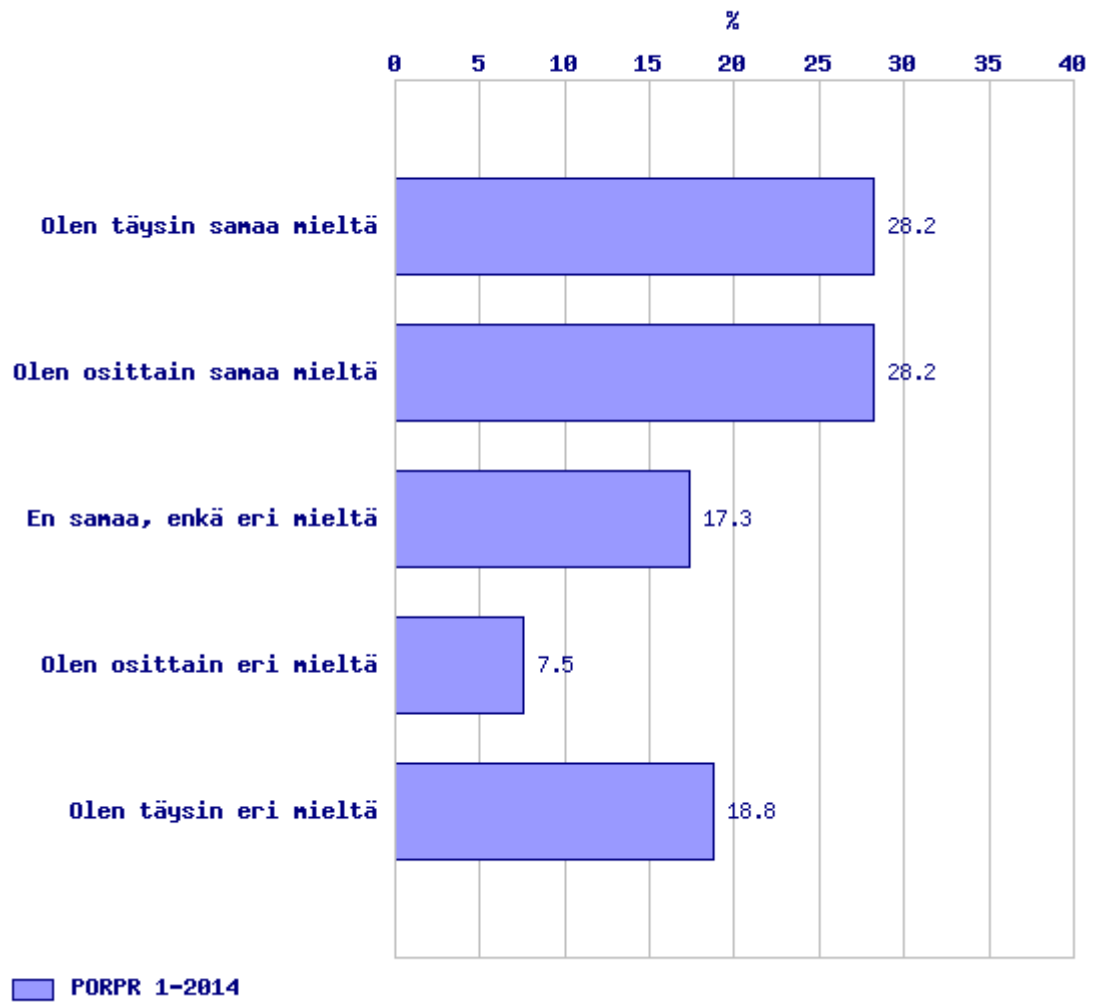
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	50	92	50	40	33

112. Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittyäkseni ihmisenä



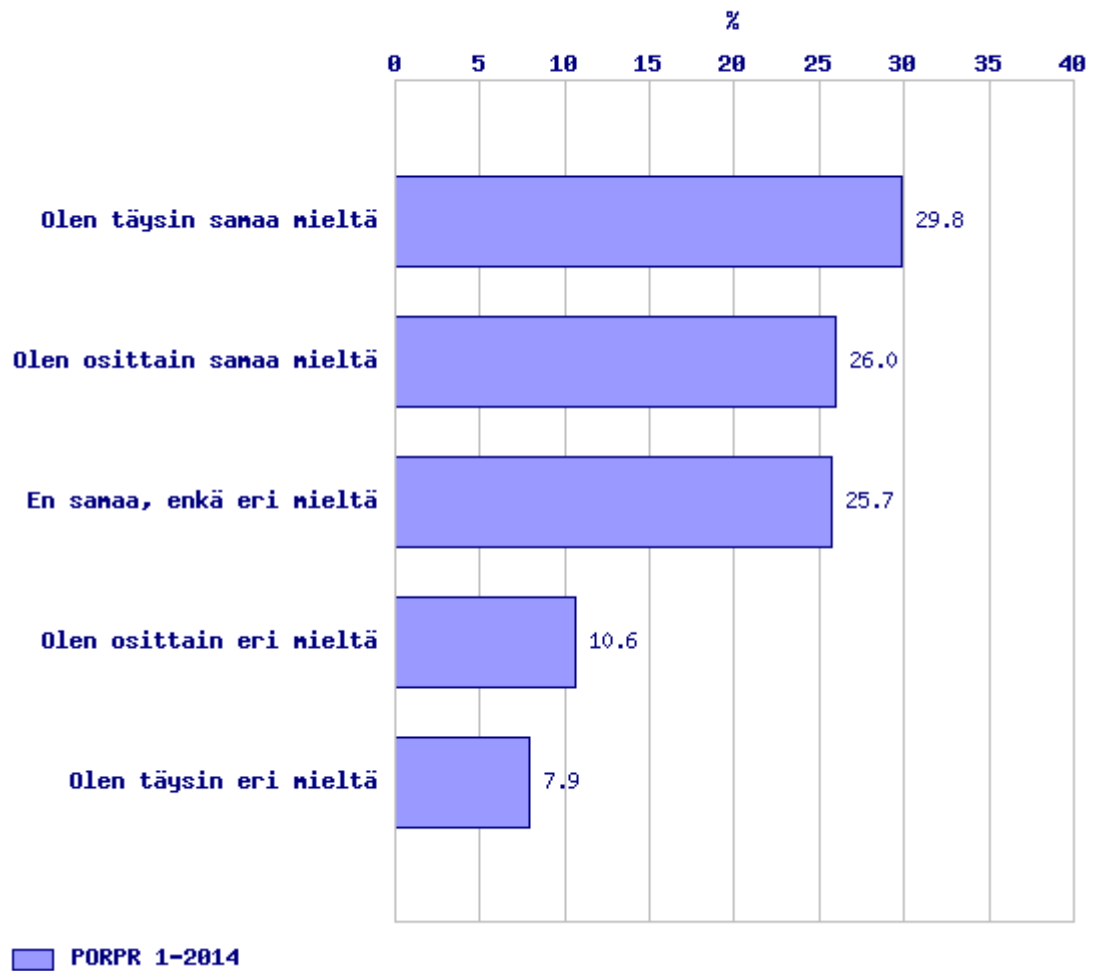
	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	64	108	53	32	11

113. Uskon pystyvänä hyödyntämään saamaani johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässä



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	75	75	46	20	50

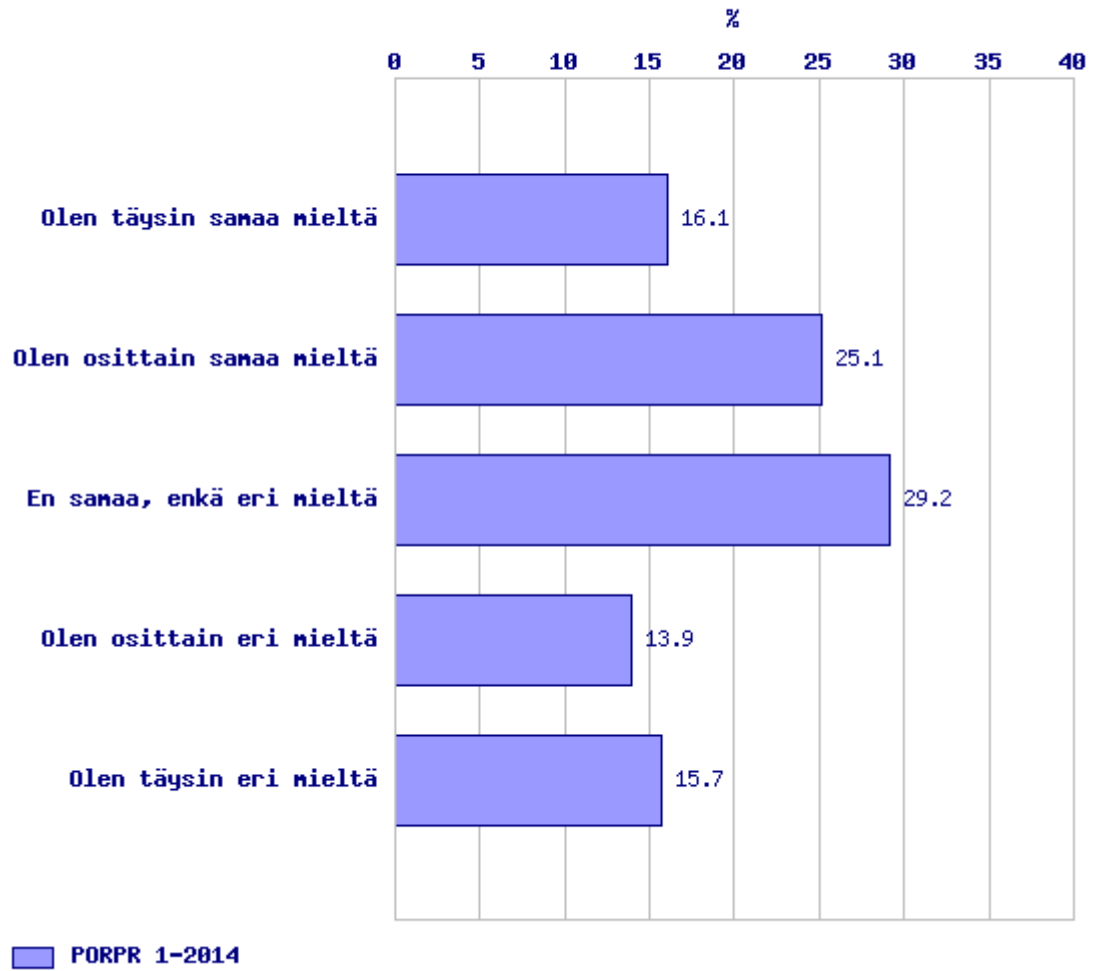
114. Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyyn omassa perusyksikössäni



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	79	69	68	28	21

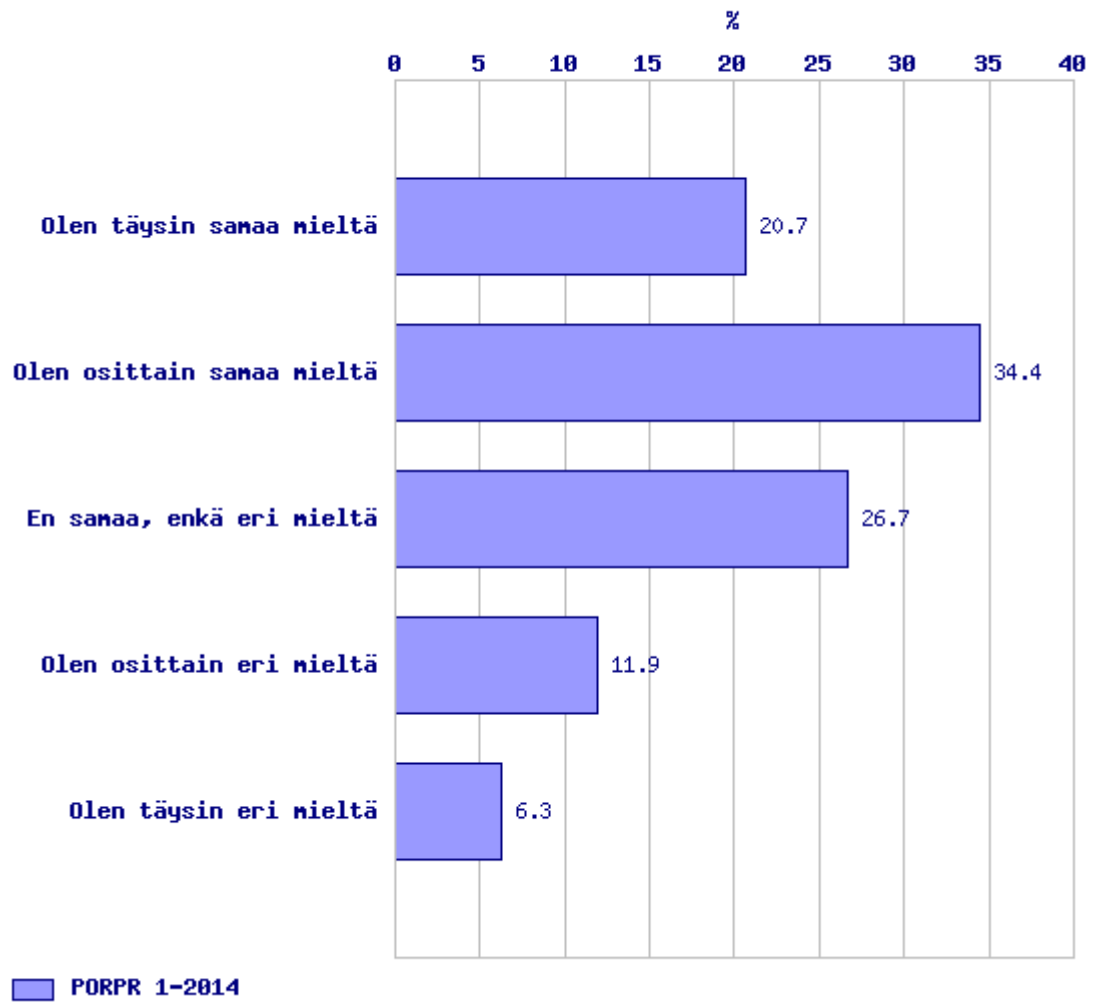


115. Perusyksikköni päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyissä syntyneitä ehdotuksia



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	43	67	78	37	42

116. Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi



	Olen täysin samaa mieltä	Olen osittain samaa mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Olen osittain eri mieltä	Olen täysin eri mieltä
PORPR 1-2014	56	93	72	32	17

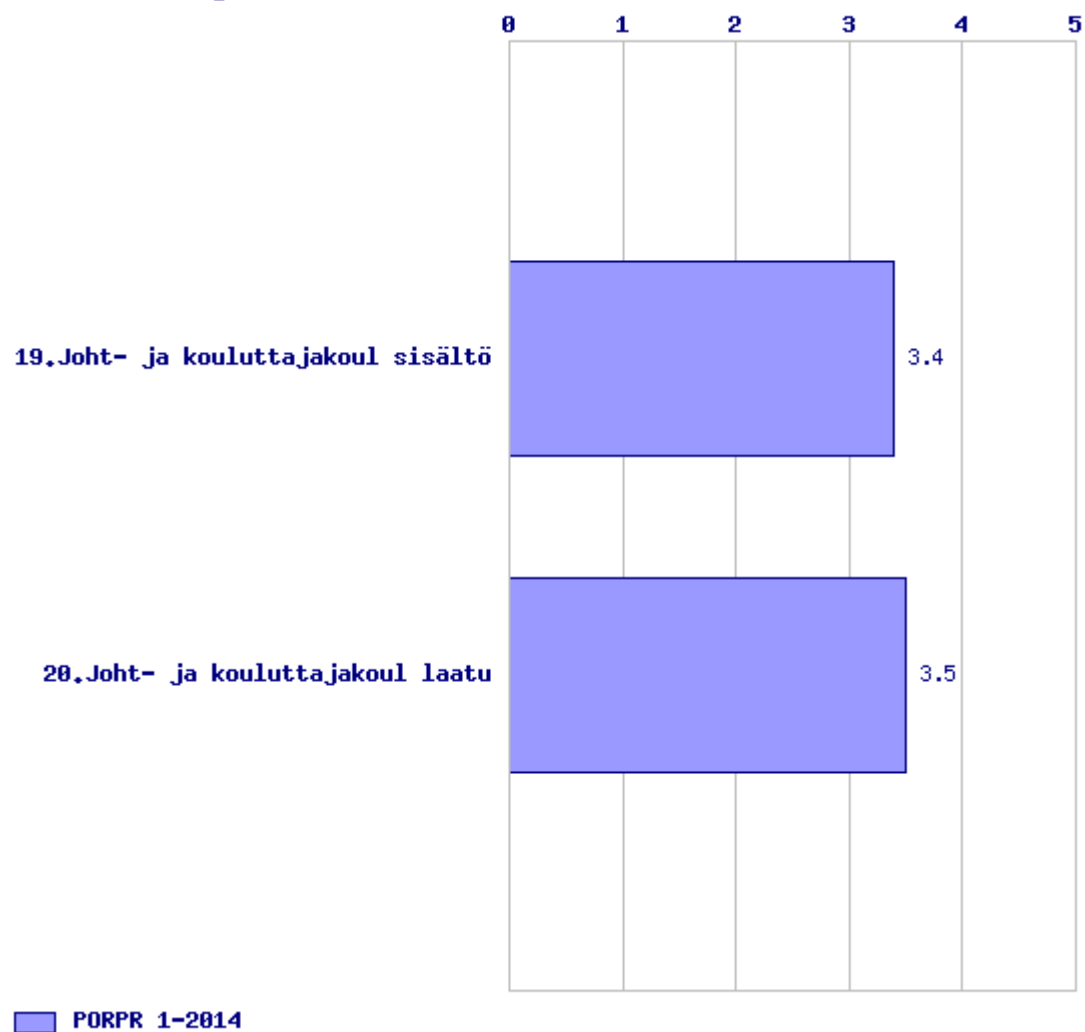
## 2. Keskiarvot eri ryhmissä, yksittäiset muuttujat ja summamuuttuja

### Pisteet



106. Ymmärsin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteen	107. Aliupseeri-/ reserviupseerikoulutus antoi minulle riittävästi valmiuksia toimia omassa sodanajan johtajan tehtävässäni	108. Minulla oli johtajakauden kehityssuunnitelma, jossa oli esitetty selkeästi tulevat johtamissuoritukset ja täydennyskoulutustapahtumani	109. Olen pyrkinyt kehittämään johtamiskäytäytymistäni johtaja-profiilini tuottaman palautteen perusteella	110. Sain riittävästi palautetta kouluttajiltani johtaja- ja kouluttajasuorituksistani	111. Olen ylläpitänyt johtajakansiotani	112. Johtaja- ja kouluttajakoulutus on saanut minut pohtimaan arvojeni ja asenteitani kehittäkseni ihmisenä	113. Uskon pystyväni hyödyntämään saamaani johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilielämässäni	114. Osallistuin vähintään kerran kuukaudessa varusmiesjohtajien tiimityöskentelyyn omassa perusyksikössäni	115. Perusyksikköni päällikkö otti huomioon varusmiesjohtajien tiimityöskentelyssä syntyneitä ehdotuksia	116. Olen kokenut johtajakoulutukseen liittyvän jatkuvan palautteen keräämisen hyödylliseksi	
PORPR 1-2014	4.3 (5)	3.4 (5)	2.9 (5)	3.6 (5)	2.7 (5)	3.3 (5)	3.7 (5)	3.4 (5)	3.6 (5)	3.1 (5)	3.5 (5)

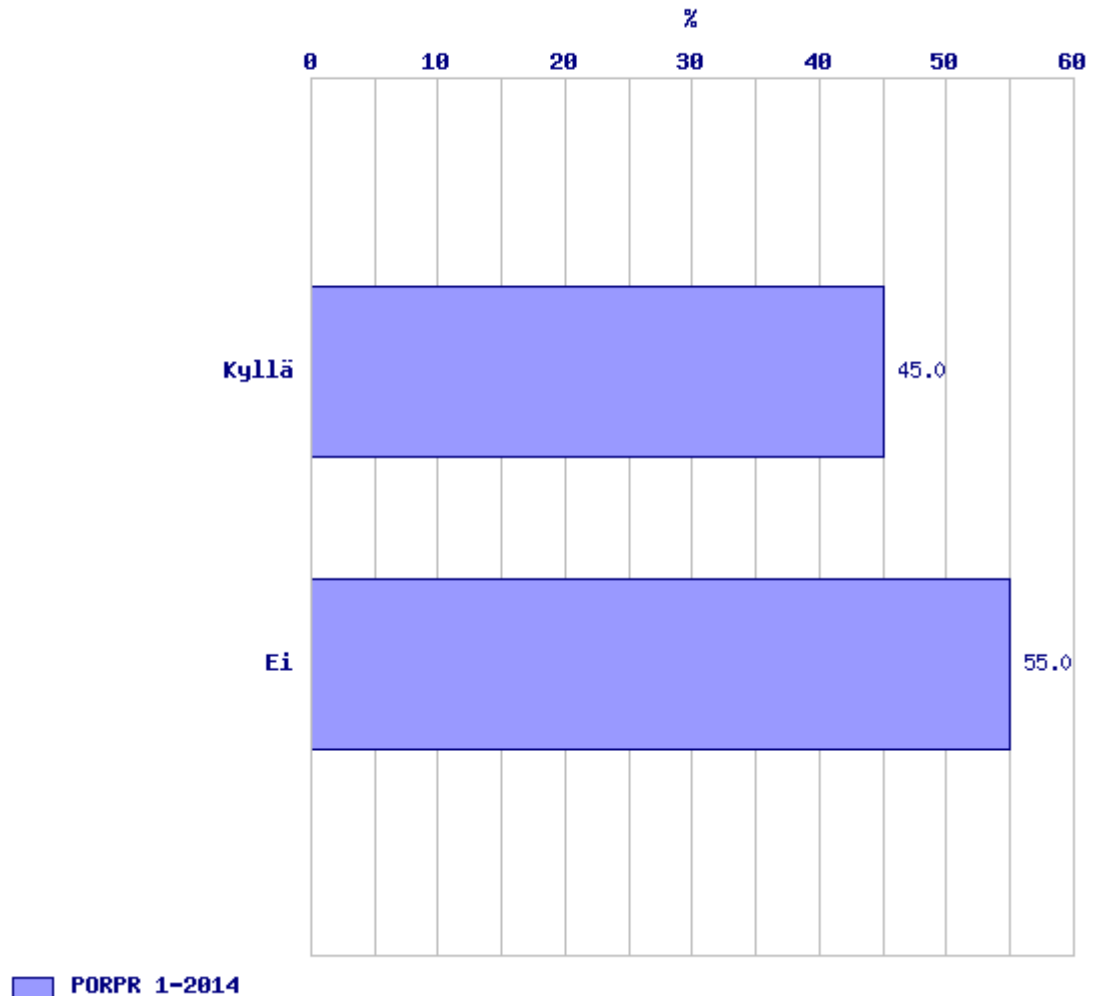
## Summamuuttujat



	19.Joht- ja kouluttajakoul sisältö	20.Joht- ja kouluttajakoul laatu
PORPR 1-2014	3.4	3.5

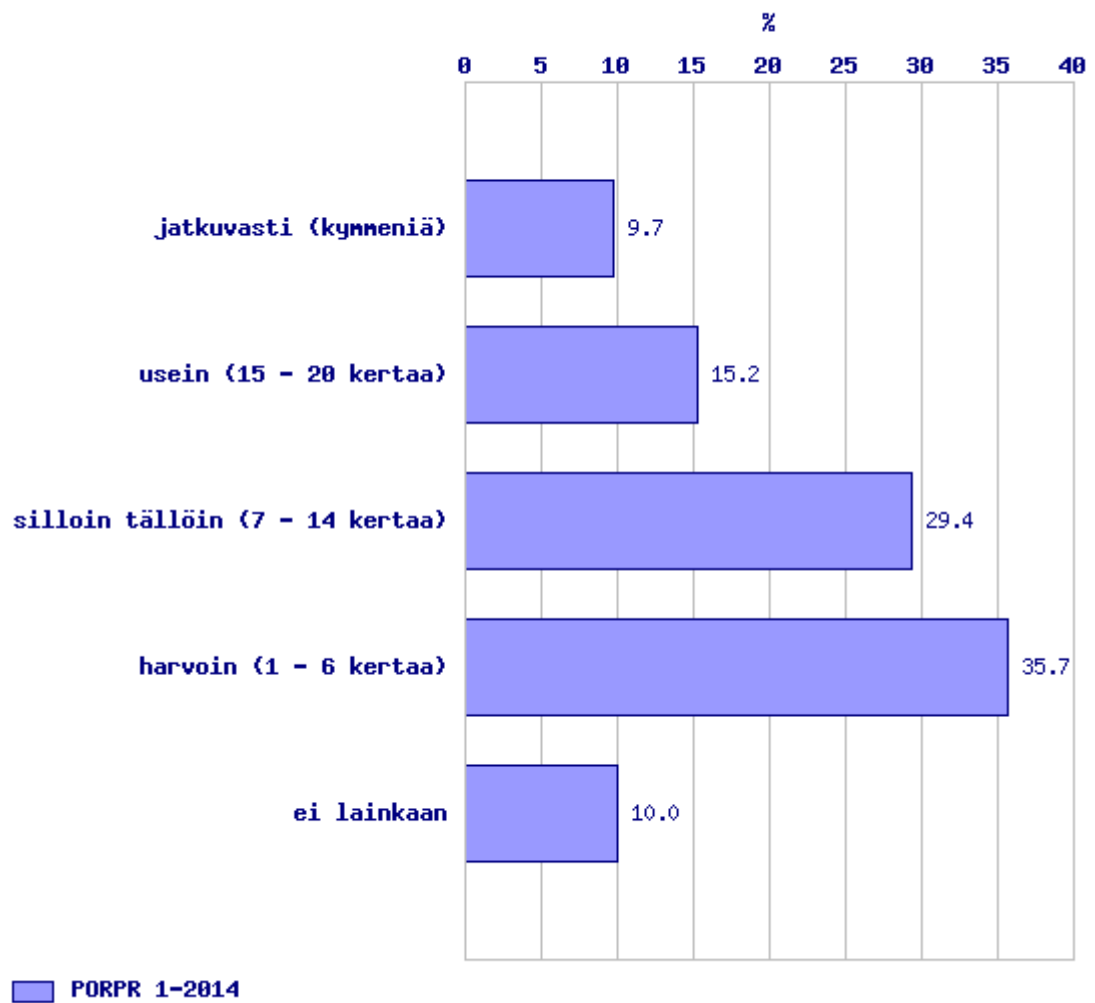
### 3. Muiden johtajakoulutukseen liittyvien kysymysten vastausjakaumat ryhmittäin, kuvassa prosentit ja taulukossa frekvenssit

117. Minulle tehtiin johtajaprofiili ainakin kaksi kertaa varusmiespalveluksen aikana



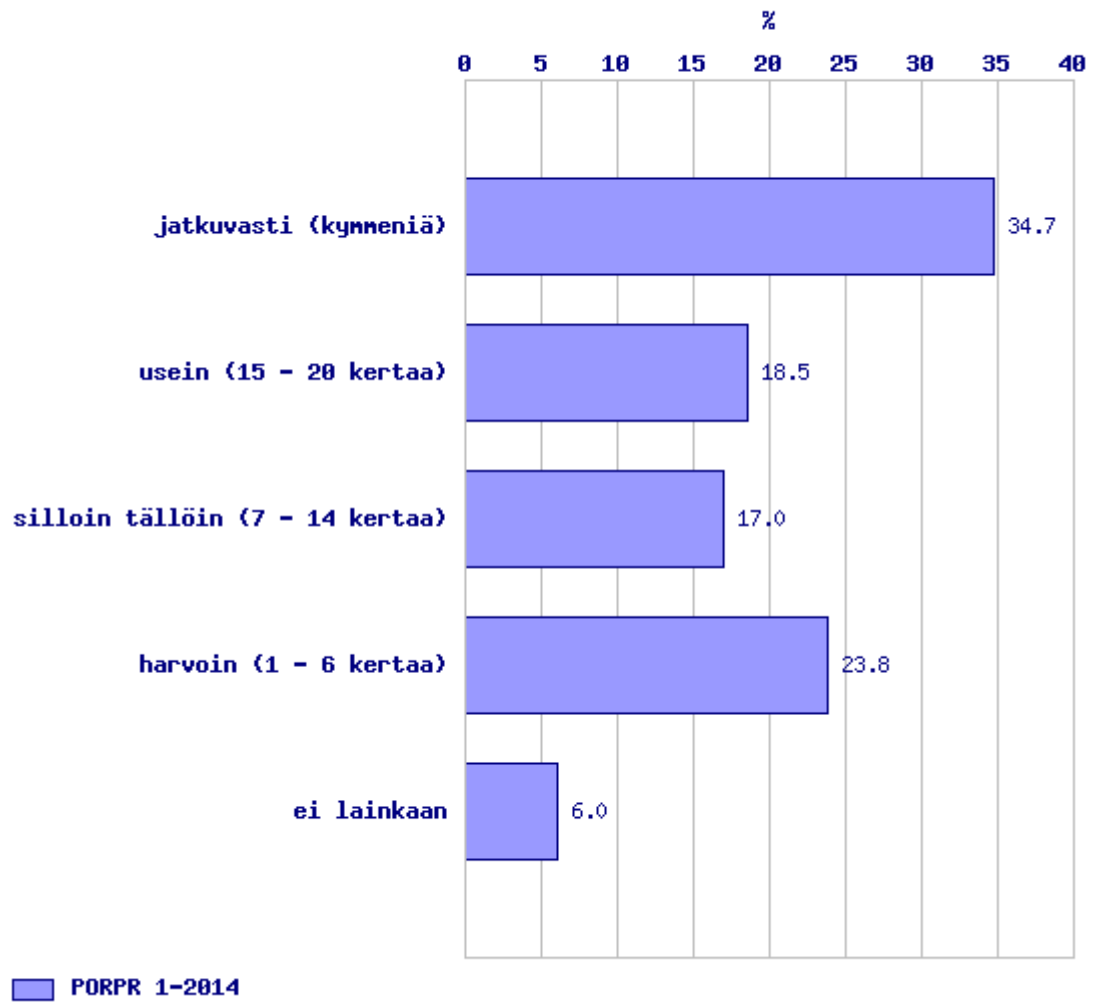
	Kyllä	Ei
PORPR 1-2014	116	142

118. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä koulutussuorituksia



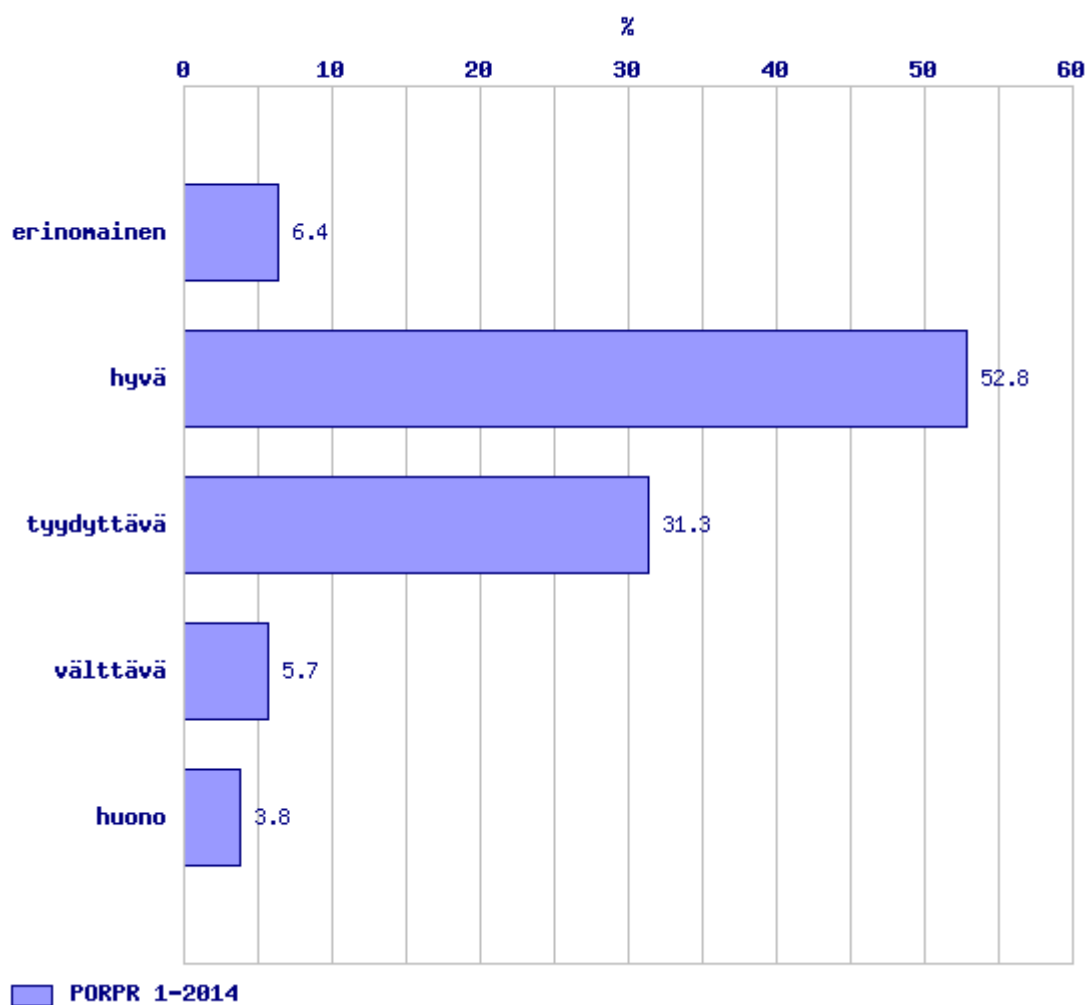
	jatkuvasti (kymmeniä)	usein (15 - 20 kertaa)	silloin tällöin (7 - 14 kertaa)	harvoin (1 - 6 kertaa)	ei lainkaan
PORPR 1-2014	26	41	79	96	27

**119. Minulla oli johtajakaudella itsenäisiä johtamissuorituksia**



	jatkuvasti (kymmeniä)	usein (15 - 20 kertaa)	silloin tällöin (7 - 14 kertaa)	harvoin (1 - 6 kertaa)	ei lainkaan
PORPR 1-2014	92	49	45	63	16

120. Arvioin saamani johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuutena tasolle



	erinomainen	hyvä	tyydyttävä	välttävä	huono
PORPR 1-2014	17	140	83	15	10