

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN VALIDITEETTI

Pro gradu-tutkielma

Kadetti

Anna-Lotta Laine

Kadettikurssi 92

Huoltolinja

Maaliskuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 92	Linja Huoltolinja
Tekijä Kadetti Anna-Lotta Laine	
Tutkielman nimi Johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmän validiteetti	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2009	Tekstisivuja 72 Liitesivuja 3
<p>Korkeakoulu-uudistuksen myötä on aika tarkastella myös arviointijärjestelmiä kriittisesti. Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia Maanpuolustuskorkeakoulussa käytettävän johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmän validiteettia. Ovatko arvioinnit objektiivisia? Entä miten arvioinnissa toteutuu sukupuolten välinen tasa-arvo? Käsittelem tutkimustyössäni kadettien johtamiskäyttämisen numeerista arviointia. Johtamiskäyttämistä arvioivat numeerisesti niin vertaiset kuin esimieskin. Olen tiivistänyt tutkimuskysymykseni seuraavasti: ”Kadettien loppuarvostelusta yhden kolmasosan muodostaa johtamiskäyttämisen numeerinen arviointi – Mistä muodostuu arviointijärjestelmän validiteetti?”</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus koostuu arviointia käsittelevistä väitöskirjoista sekä johtamiskäyttämisen arviointia koskevista tutkimuksista. Tutkimuksen empiirinen osio koostuu asiantuntijahaastatteluista sekä vuosina 2004-2008 valmistuneiden sotatieteiden kandidaattien ja maisterien arvioinneista.</p> <p>Johtopäätöksissä todetaan, että arviointijärjestelmä validiteetissa on puutteita. Arviointijärjestelmä ei täytä kriteeriperusteisen arvioinnin vaatimuksia, mikä antaa arvioitsijalle mahdollisuuden määritellä arviointiasteikon itse. Tämä aiheuttaa asteikon horjumisen eri arvioitsijoilla ja arviointi perustuu pitkälti mielikuviin. Lisäksi arviointijärjestelmä heikentää naisten sijoittumista kurssilla tutkittavan joukon (n=831) jokaisessa ryhmässä eli jokaisella valmistuneella kadettikurssilla vuosina 2004-2008.</p>	
AVAINSANAT	
johtamiskäyttämisen arviointi, validiteetti, tasa-arvo	

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN ARVIOINTIJÄRJESTELMÄN VALIDITEETTI

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat	1
1.2 Tutkimusmenetelmät, lähdeaineisto ja rajaukset	4
1.3 Tutkimuksen viitekehys	4
2. TEORIAPOHJA	7
2.1 Konstruktivismi	7
2.2 Transformationaalinen johtajuus ja syväjohtaminen	8
2.3 Johtamiskäyttäytyminen ja sen arviointi	10
2.4 Naisjohtajuuden haasteet	11
2.5 Kadettien arvosteluohje	16
2.6 Mitä arviointi on?	19
2.6.1 Arviointitutkimuksen perusteet	19
2.6.2 Arviointi, arvot ja etiikka	25
2.6.3 Arvioinnin uskottavuus	31
2.6.4 Arviointi ja yhdenvertaisuus	33
2.6.5 Kehityskeskustelu – arvioinnin ja oppimisen dialogi	35
2.7 Aiemmat tutkimukset Maanpuolustuskorkeakoulussa	36
3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	45
3.1 Tutkimuksen empiirinen osuus	45
3.2 Tutkimuksen asiantuntijahaastattelut	45
3.3 Kadettien arvioinnit vuosina 2004-2008	46
4. EMPIIRISEN OSION ANALYSOINTI	46
4.1 Vesa Nissisen haastattelu	46
4.2 Ritva Jakku-Sihvosen haastattelu	52
4.3 Minna Lundell-Kiurun haastattelu	54
4.4 Kadettien arviointitietojen analysointi	56
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	63
5.1 Tutkimustulokset	63

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys	6
Kuvio 2. Johtamisen yleinen viitekehys	8
Kuvio 3. Johtamiskäyttämisen viitekehys	9
Kuvio 4. Syväjohtamisen malli	10
Kuvio 5. Naisten ja miesten opintomenestyksen ja johtamiskäyttämisen arviointien keskiarvot eri kadettikursseilla	56
Kuvio 6. Naisten ja miesten jakautuminen eri kadettikursseille	57
Kuvio 7. Naisten ja miesten opintomenestys eri kadettikursseilla	58
Kuvio 8. Naisten ja miesten johtamiskäyttämisen arvioinnit eri kadettikursseilla	59
Kuvio 9. Naisten opintomenestys ja johtamiskäyttämisen arvioinnit eri kadettikursseilla	60
Kuvio 10. Miesten opintomenestys ja johtamiskäyttämisen arvioinnit eri kadettikursseilla	61

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN ARVIINTIJÄRJESTELMÄN VALIDITEETTI

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat

Maanpuolustustahto ja Puolustusvoimien arvostus ovat yhteiskunnassa toistaiseksi korkealla. Vaikka kutsumus ohjaa monia sotilasuralle, ei pelkkä kutsumus enää välttämättä riitä pitämään hyvää työntekijää talossa eläkeikään saakka. Puolustusvoimat joutuu tulevaisuudessa kilpailemaan entistä voimakkaammin osaavasta työvoimasta. Tämän vuoksi myös Puolustusvoimien on mukauduttava. Maanpuolustuskorkeakoulussa on sitouduttu siviilikorkeakoulujen tapaan Bolognan prosessin mukaiseen korkeakoulu-uudistukseen. Sen myötä Maanpuolustuskorkeakouluun aletaan ottaa myös siviilejä koulutukseen. Sotatieteiden maisterien opinnot avataan näillä näkymin siviileille syksyllä 2010 ja sotatieteiden kandidaattien opinnot 2012. Opetuksen sisältöjä ja arviointiperusteita onkin hyvä tässä vaiheessa tarkastella kriittisesti.

Talouselämä-lehti uutisoi 2.2.2009 seuraavasti: ”Pidä huolta parhaista työntekijöistäsi”. Artikkelissa peräänkuulutetaan todellisten osaajien löytämistä massasta, alaisten kuuntelua ja motivointia. Potentiaalisia menestyjiä on artikkelin mukaan syytä etsiä ja kannustaa heitä tekemään monipuolisia, haasteellisia ja vastuullisia tehtäviä. Lisäksi kehoitetaan kertomaan hyvälle työntekijälle suoraan, mikäli hänen halutaan jäävän yritykseen. (Talouselämä, 2.2.2009) Tulevia työntekijöitä tulisi kannustaa ja sitouttaa jo opiskeluvaiheessa organisaatioon. Tämän voisikin nähdä Puolustusvoimien etuoi-keutena ja mahdollisuutena. Myös tulevilla työntekijöillä on vastavuoroisesti odotuksia organisaatiota kohtaan esimerkiksi organisaation arvoihin liittyen.

Kun mietitään esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulussa käytettävää johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmää, voidaankin kysyä onko se nykyaikainen, läpinäkyvä ja tarkastelun kestävä? Ovatko arvioinnit objektiivisia? Käsittelen tutkimustyössäni kadettien johtamiskäyttämisen numeerista arviointia. Johtamiskäyttämistä arvioivat numeerisesti niin vertaiset kuin esimieskin. Olen tiivistänyt tutkimuskysymyksen seuraavasti:

”Kadettien loppuarvostelusta yhden kolmasosan muodostaa johtamiskäyttäjytymisen numeerinen arviointi – Mistä muodostuu arviointijärjestelmän validiteetti?”

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu arviointia käsittelevistä väitöskirjoista sekä johtamiskäyttäjytymisen arviointia koskevista tutkimuksista. Tutkimuksen empiirinen osio koostuu asiantuntijahaastattelusta sekä vuosina 2004-2008 valmistuneiden sotatieteiden kandidaattien ja maisterien arvioinneista.

Johtamiskäyttäjytymisen numeerinen arviointijärjestelmä on kutakuinkin samanlainen varusmiehillä, kadeteilla ja esiuupseerikurssilaisilla. Esiuupseerikurssi suoritetaan noin 10 vuoden kuluttua upseeriksi valmistumisesta ja se kestää noin vuoden. Kadeteilla johtamiskäyttäjytymisen arvioinnin painoarvo tutkinnon loppuarvostelussa on yksi kolmasosa ja esiuupseerikurssilaisilla puolet. Tutkimus kartoittaa kadettien koulutuksessa käytettävän johtamiskäyttäjytymisen numeerisen arviointijärjestelmän nykytilaa. Tutkimus valottaa, mitä haasteita tämän arvioinnin oikeudenmukaisessa toteutumisessa on. Vaikka arviointi sinänsä on tasavertainen, koska se toteutetaan kaikille samalla tavalla, saattaa oikeudenmukaisuudessa ja validiteetissa olla puutteita. Tutkimuksen kirjallisuusosiossa paneudutaan arviointiin ja empiirisessä osiossa analysoidaan aihetta Maanpuolustuskorkeakoulun käytännöistä.

Tutkimus on jatkoa aiemmille tutkimuksilleni. Tein sotatieteiden kandidaatin tutkielman Maanpuolustuskorkeakoululle vuonna 2005 aiheesta ”Arvoteoriatutkimus – Mitä arvot oikeastaan ovat?” ja kauppatieteiden maisterin pro gradu -tutkielman Vaasan yliopistoon vuonna 2005 aiheesta ”Varusmiesten johtamiskäyttäjytymisen arvioinnin oikeellisuus”. Nykyistä johtamiskäyttäjytymisen arviointijärjestelmää on käytetty jo varusmiespalvelusaikani Suomenlahden Meripuolustusalueella vuosina 2000-2001 ja opiskellessani kadettina Merisotakoulussa ja Maanpuolustuskorkeakoulussa vuosina 2002-2005. Lisäksi olen käyttänyt ja seurannut sivusta arviointijärjestelmän käyttöä määräaikaisen nuoremman upseerin virassani vuosina 2005-2008. Tutustuessani arviointijärjestelmään käytännössä, minua alkoi askarruttaa järjestelmän validiteetti. Myös Esiuupseerikurssin oppilaskunnan edustajat ovat arvostelleet arviointijärjestelmää eduskunnan oikeusasiamiehen kanslian tarkastuskäynnin yhteydessä Maanpuolustuskorkeakoululla 16.6.2006. Tarkastuskertomukseen on kirjoitettu aiheesta seuraavaa: ”Esiuupseerikurssin oppilaskunnan edustajat toivat esiin puutteita esiuupseerikurssin arvosteluun kuuluvassa johtamiskäyttäjytymisen arvioinnissa. Arviointi

perustuu niin lyhyeen ajanjaksoon, ettei todellista kuvaa arvosteltavan johtamiskäyttäytymisestä ehdi saada. Johtajana kehittymisen arvostelua ei myöskään perustella riittävästi.” (Tarkastuspöytäkirja 16.6.2006, Dnro 2040/3/06)

Ajatustani siitä, että johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmää käytettäisiin johonkin muuhun tarkoitukseen kuin **johtamiskäyttäytymisen** arviointiin tukee esimerkiksi Maasotakoulun Maanpuolustuskorkeakoululle 24.5.2006 osoittama lausunto (AC4946) MPKK:n luonnosasiakirjasta nro R2297 (3.5.2006) ”Opiskelijoiden arviointi, arvostelu sekä opintojen aikaiset valinnat sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnoissa.” Luonnosasiakirjassa esitetään, että numeerinen arviointi johtamiskäyttäytymisestä ei enää vaikuttaisi loppuarvosteluun. ”Johtajuuden kehittymisen arvioinnissa noudatetaan Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen laatimaa ohjetta. Johtajuuden kehittyminen arvioidaan osana johtamisen opintoja ilman numeerista vaikutusta arvosteluun. Opintojen lopussa opiskelijoille annetaan sanallinen arvio itsensä edelleen kehittämiseksi ja henkilötietojärjestelmään liitettäväksi.” (Puolustusvoimien asiakirja AC4946, s. 21) Maasotakoulun vastauksessa Maanpuolustuskorkeakoululle on kommentoitu asiaa seuraavasti:

”Periaatteessa ihan hyvä homma, mutta... Nyt voi siis käydä niin että kun johtamissuorituksia ei enää arvioida, niin opiskelijat suuntaavat energiaansa ja panostavat enemmän ns. teoriaopintoihin. Käytännön sotilasjohtamista ei siis enää arvosteta uudessa tarkistetussa koulutusjärjestelmässä”

”Eli johtamiskäyttäytymistäkö ei enää arvioida? Pelkästään kirjoja lukemalla saadaan upseerit Puolustusvoimien kannalta hyvään järjestykseen. Ei hyvä. Edelleen johtamiskäyttäytymistä pitää arvioida (johtamissuoritukset, opettaja-arvio, vertaisarvio ja ohjattu harjaantuminen) ja sen pitää vaikuttaa kokonaisarviointiin. Johtaminen ei ole pelkästään henkilökohtaista kehittymistä vaan se on itsensä likoon pistämistä ja muiden johtamista olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa.” (Puolustusvoimien asiakirja AC4946, s. 21)

Tämä ilmeinen ristiriita näissä teksteissä herättää mielenkiintoni tutkia aihetta tarkemmin. Mitä tarkoittaa ”saada upseerit Puolustusvoimien kannalta hyvään järjestykseen”? Eikö johtamiskäyttäytymisen arvioinnin tarkoituksena olekaan arvioida henki-

lön johtamiskäyttäytymistä ja kehittää hänen valmiuksiaan johtajana? Luonnoksessa ei myöskään puhuta siitä ettei johtamiskäyttäytymistä arvioida, vaan että sitä arvioidaan osana johtamisen opintoja. Edellä mainitut kommentit kertovat siitä, että käsitykset johtamiskäyttäytymisen arvioinnin tarkoituksesta ovat hämärtyneet. Tähän liittyen voidaan miettiä kuka määrittelee sen, mikä arviointi on oikeata. Pitäisin yleispäteväänä niitä kriteeristöjä, joita arvioinnin arvioinnista on tehty.

1.2 Tutkimusmenetelmät, lähdeaineisto ja rajaukset

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Sille ominaista on hankkia yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Kohteena voi olla yhteisö ja sen prosessit. Yhteisöä tutkitaan sille ominaisessa ympäristössä ja empiiristä aineistoa kerätään useita metodeja käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, s. 125-126) Käytän aiempia tutkimuksia, teemahaastatteluja sekä dokumentteja kadettien arvioinneista. Tärkeimmät lähteet kirjallisuustutkimus-osiossa ovat neljä arviointiaiheista väitöskirjaa, Maanpuolustuskorkeakoulun aiemmat tutkimukset johtamiskäyttäytymisen arvioinneista, kaikkien kadettikursseilta valmistuneiden opiskelijoiden arvioinnit vuosilta 2004-2008 (kvantitatiivinen aineisto) sekä asiantuntijahaastattelut. Tutkimuksen teoriaosuuteen on valittu suomalaista kulttuuri- ja organisaatioympäristöä ilmentävää materiaalia. Koska kyseessä on tapaustutkimus, joka käsittelee tietyn arviointijärjestelmän validiteettia, en ole kokenut tarpeelliseksi tutkia erilaisia järjestelmiä. Tutkimuksen kohteena on kadettien johtamiskäyttäytymisen numeerinen arviointi. Analysoin arviointijärjestelmää Yhdysvaltain arviointiyhdistyksen ohjelma-arvioinnin standardeja vasten. Tämä standardikokoelma antaa mahdollisuuden tarkastella johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmää eri näkökulmista.

Lihavoinnit tekstissä on tutkijan tekemiä. Ne korostavat asioita, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä.

1.3 Tutkimuksen viitekehys

Johtamisen nelikenttään kuuluu neljä suhteellisen pysyvää, keskenään riippuvuus-suhteessa oleva osa-alue. Ne ovat:

- 1) Johtaminen
- 2) Johtajuus
- 3) Organisaatorakenne
- 4) Organisaatiokulttuuri.

Osa-alueiden keskinäisen riippuvuuden lisäksi johtaminen on sidoksissa etenkin toimintaympäristöön ja tilanteeseen. Toimintaympäristöt jaetaan seuraavasti:

- 1) Sodanajan toimintaympäristö
- 2) Kriisinhallinnan toimintaympäristö
- 3) Rauhanajan ympäristö
- 4) Kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristö. (www.mpkk.fi/fi/opiskelijoille..., 3.12.2008)

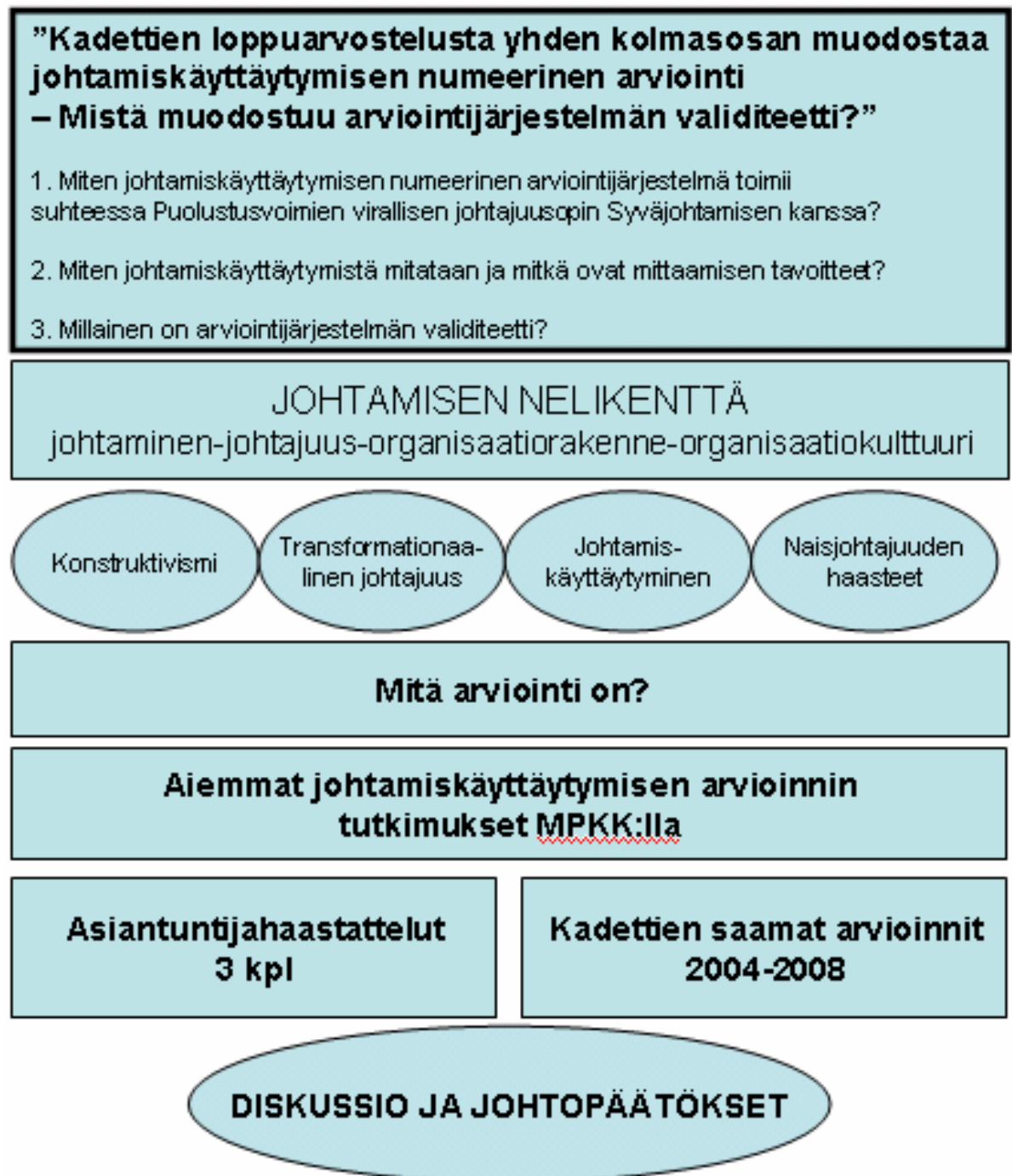
Tutkimuksen näkökulma on nimenomaan rauhanajan ympäristössä – siinä ympäristössä, missä arvioinnitkin tehdään. Johtamiskäyttäytymisen arviointi sodanajan ympäristössä olisi vaikeata, koska kukaan arvioitsijoista ei ole sotaa nähnyt. Näin ollen siihen toimintaympäristöön sijoitetut arvioinnit perustuisivat lähinnä oletuksiin ja arvauksiin. Toisinaan kadetteja kuitenkin kehoitetaan arvioimaan toisiansa esimerkiksi seuraavasti: Haluaisitko toimia henkilön alaisena kuolemanvaaran sisältävässä tilanteessa? Näissä arvioinneissa voitaisiin puhua ehkä ennakoivasta arvioinnista. En kuitenkaan näe rauhan- ja sodanajan johtamisella kovinkaan suurta eroa – johtaminen pysynee muuttumattomana. Tutkimuksen tutkimuskysymys on ”Kadettien loppuarvostelusta yhden kolmasosan muodostaa johtamiskäyttäytymisen numeerinen arviointi – Mistä muodostuu arviointijärjestelmän validiteetti?”

Alakysymykset ovat:

- 1) Miten johtamiskäyttäytymisen numeerinen arviointijärjestelmä toimii suhteessa Puolustusvoimien virallisen johtajuusopin Syväjohtamisen kanssa?
- 2) Miten johtamiskäyttäytymistä mitataan ja mitkä ovat mittaamisen tavoitteet?
- 3) Millainen on arviointijärjestelmän validiteetti?

Tutkimuksen kannalta keskeisiä teorioita ovat konstruktivistinen oppimiskäsitys, transformationaalinen johtajuus, johtamiskäyttäytyminen sekä naisjohtajuuden haasteet. Tutkimuksessa esitellään aiempaa arviointitutkimusta Suomesta, Ruotsista ja Yhdysvalloista sekä Maanpuolustuskorkeakoulussa tehtyjä johtamiskäyttäytymisen

arviointiin liittyviä tutkimuksia. Aineistoa tukee kolme asiantuntijahaastattelua. Tutkimuksen empiiriseen osioon kuuluu myös kadettien saamat arvioinnit vuosilta 2004-2008. Tämä tutkimus on ensimmäinen, jossa on ollut käytössä kadettien opintomenestykseen ja johtamiskäyttäytymisen arviointiin liittyvää numeerista aineistoa. Näin ollen tutkimus on ensimmäinen, jossa saadaan myös tilastotietoa kadettien arvioinneista.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

2. TEORIAPOHJA

2.1 Konstruktivistinen oppimiskäsitys

Konstruktivistinen oppimiskäsitys perustuu konstruktiviseen tieteenteoriaan ja kognitiiviseen psykologiaan. Konstruktivismi korostaa aikaisempien tietorakenteiden merkitystä oppimisessa. Oppiminen ei tapahdu yksittäisten aistien avulla vaan oppilas konstruoi käsityksensä tapahtumista ja ilmiöistä omien kokemustensa ja aiemmin kehittämiensä mallien avulla. Oppimista vahvistaa sosiaalinen vuorovaikutus sekä oppilaiden kesken että heidän ja heidän opettajiensa välillä. De Corte (1993) on koonnut analyysiin hyvän ja tehokkaan oppimisen peruspiirteitä:

- 1) Oppiminen on konstruktivistista, ei siis tietojen passiivista vastaanottamista vaan oppijan omakohtaista ja aktiivista ymmärtämistä. Oppija käsittelee tietoa kognitiivisten prosessien kautta.
- 2) Oppiminen on kumulatiivista eli uuden oppiminen perustuu aina aikaisemmin opittuihin tieto- ja taitorakenteisiin, minkä vuoksi opettajan tulisi tietää mitä oppilas jo ennestään osaa ja tietää. Oppijan pitäisi myös kyetä poisoppimaan virheellisiä tietoja ja taitoja ja opettajan tulisi tukea häntä tässä työssä.
- 3) Oppiminen on itseohjautuvaa eli oppilaan tulee oppia ymmärtämään ja hallitsemaan omaa toimintaansa. Oppilaan on kyettävä suunnittelemaan omaa oppimistaan ja ohjaamaan sen etenemistä, hänellä on oltava oppimisen halu ja hänen on kyettävä arvioimaan oppimisen tuloksia.
- 4) Oppiminen on tavoitesuuntautunutta eli oppimisen tavoitteet määrittelee usein opettaja. Myös oppilaita tulisi ottaa mukaan tavoitteiden laatimiseen.
- 5) Oppiminen on tilannesidonnaista eli oppiminen on mielessä tapahtuva prosessi. Oppimista voidaan parantaa käyttämällä hyväksi kontekstuaalisuutta eli liittämällä oppiminen elävään tilanteeseen.
- 6) Oppiminen on yhteistoiminnallista eli inhimillinen vuorovaikutus johtaa tiedon todelliseen prosessointiin. Oppilaiden keskinäinen puhuminen vaikuttaa oppimisen laatuun.

Yksinomaan suoritusta mittaava arvostelu ei sovi konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, koska oppiminen on tiedon rakentamista ja prosessoimista, mikä oppilaan on itse tehtävä. Perinteinen arvostelu mittaa määrää ja laatua suhteessa tavoitteisiin. Tästä saatu arvosana sopii kyllä behavioristiseen panos-tuotos -ajatteluun, mutta ei

konstruktivistiseen. Konstruktivistinen oppimiskäsitys nojaa huomattavasti monipuoliseen kenttään. Oppimista ei tulisi arvioida pelkästään suoritteen näkökulmasta. (Vuorinen, s. 88-89)

2.2 Transformationaalinen johtajuus ja syväjohtaminen

Myös transformationaalinen johtajuus korostaa eri ominaisuuksien ja potentiaalın näkemistä, ei pelkkää suoritusta. Transformationaalinen johtaminen perustuu yhteisen tavoitteen ja tahdon synnyttämiseen johdettavassa joukossa (Bass 1985).

Tichy ja Devanna (1986) yhdistävät transformationaalisen johtamisen muutoksen johtamiseen. Transformationaalinen johtaminen vastaakin muutoksen johtamiseen liittyviin haasteisiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla paremmin kuin mikään aiempi malli. Ilmiö ei kuitenkaan ole uusi. Transformationaalinen lähestymistapa on yleispätevä. Tutkimusten mukaan transformationaalisen johtamisen vaikutus on vahvimmillaan erilaisissa kriisitilanteissa. Vaikka kriisihetkellä johtaminen olisi suoraa toimintaa ja lyhyitä käskyjä, ennen kriisiä luodaan joukkoon se henkinen ja toiminnallinen valmius, johon menestys perustuu. Transformationaalinen johtaminen luo edellytykset taistelussa menestymiselle. (Nissinen 2002, s. 31.)

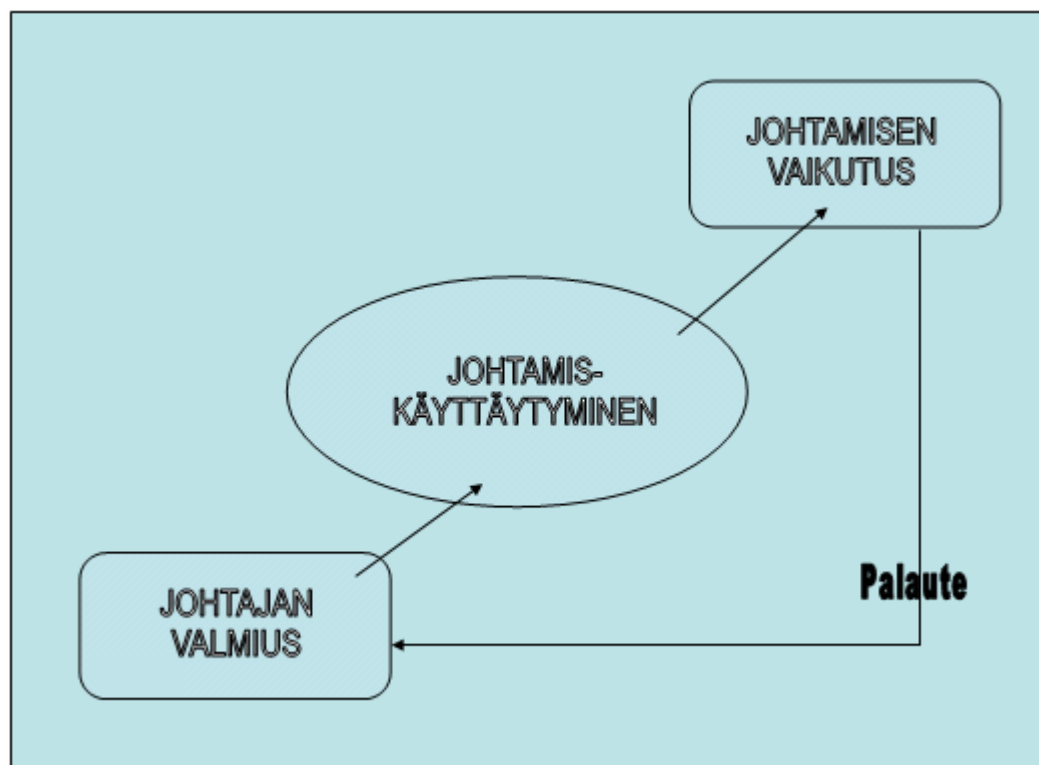


Kuvio 2. Johtamisen yleinen viitekehys (Nissinen 2002, s. 81)

Johtamisen yleisessä viitekehyksessä sovitetaan yhteen sotilasjohtamisen käsitteen eri näkökulmat. Kolme kokonaisuutta, jotka voidaan nostaa sotilasjohtamisen käsit-

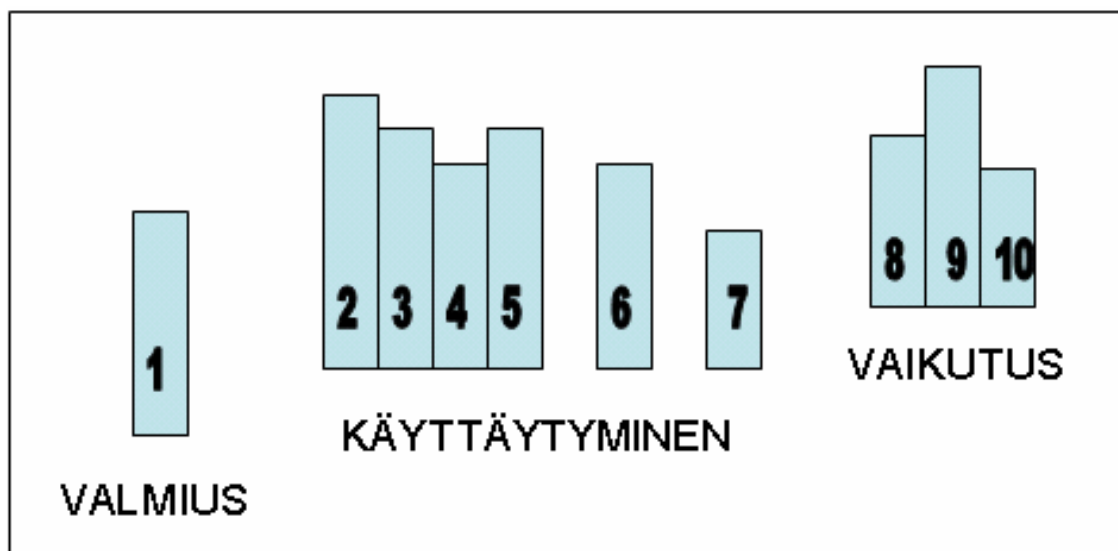
teellisen tarkastelun perustaksi, ovat johtajan asema, päätöksenteko ja johtamiskäyttäytyminen. On huomattava, että johtamisen monimutkaisuus syntyy nimenomaan käsitteiden välisestä monitahoisesta vuorovaikutuksesta, eikä niinkään näiden käsitteiden sisällöstä. Jotta tieteelliselle tutkimukselle olisi edellytyksiä, on sotilasjohtamisen käsitteen oltava käyttöympäristössään validi. (Nissinen & Seppälä 2000, s. 24-25)

Johtamiskäyttäytymisen Nissinen sijoittaa alla olevaan viitekehykseen.



Kuvio 3. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen 2002, s. 88)

Transformationalisesta johtamisesta johdettu Syväjohtamisen malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehystä. Syväjohtaminen koostuu kymmenestä ulottuvuudesta.



Kuvio 4. Syväjohtamisen malli (Nissinen 2002, s. 99)

Syväjohtamisen ulottuvuudet ovat:

- 1) ammattitaito
- 2) luottamuksen rakentaminen
- 3) inspiroiva tapa motivoida
- 4) älyllinen stimulointi
- 5) ihmisen yksilöllinen kohtaaminen
- 6) kontrolloiva johtaminen
- 7) passiivinen johtaminen
- 8) tehokkuus
- 9) tyytyväisyys
- 10) yrittämisen halu. (Nissinen 2002, s. 99-100)

2.3 Johtamiskäyttäytyminen ja sen arviointi

”Johtamiskäyttäytyminen on tietyssä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulee olla sellaista, että se nostaa ryhmän suoritustasoa ja ylläpitää jatkuvaa kehittymistä suhteessa esiintulevien ongelmien ratkaisuun ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen. Toiminnan tavoitteisiin tässä viitekehyksessä vaikuttaa organisaation antamien tehtävien lisäksi kulloinenkin toimintaympäristö.” (Nissinen ym. 2000, s. 43)

Edellä mainittu määritelmä johtamiskäyttäytymisestä on puolustusvoimissa käytössä oleva ja hyväksytty. Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä johtamiskäyttäytymisen numeerista arviointia, joka määrittää kadetin loppuarvostelusta yhden kolmasosan. Kyseinen arviointi sisältää varmasti sekä ennustavaa arviointia, yksittäisiin suorituksiin perustuvaa arviointia että kokonaisvaltaista arviointia tai niistä kyseisen arvioinnin olisi ainakin hyvä muodostua.

Käsitteiden tasolla johtamiskäyttäytymisen arviointi tarkoittaa:

- 1) Ennustavaa arviointia – tapahtuu valintavaiheessa (alokkaasta aliupseerikurssille)
- 2) Yksittäisiin suorituksiin perustuvaa arviointia – tähtää hyvään välittömään palautteeseen (oppimisen tukeminen)
- 3) Kokonaisvaltaista arviointia – pitäisi käyttää 360 asteista arviointia (jonoon laittaminen, jota ei Nissisen mukaan pitäisi olla ollenkaan). (Nissisen haastattelu)

2.4 Naisjohtajuuden haasteet

Koska tutkimuksen edetessä nousi esiin seikkoja, joiden vuoksi naisjohtajuutta oli tarkasteltava tarkemmin, lisäsin tämän kappaleen tutkimukseen selvittääkseni taustoja laajemmin. Osa lähdemateriaalista on hieman vanhaa, mutta edelleen kutakuinkin validia. Uudemmat lähteet perustuvat EVA:n raportteihin ja Talouselämä-lehden kirjoituksiin.

Tohtori Anna Kortelaisen Eva-raportissa ”Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia” (2007) on osa Naiset huipulle! -hanketta. Siinä kerrotaan maamme nykyisten johtajien edelläkävijöistä. EVA:n (Elinkeinoelämän Valtuuskunta) www-sivuilla kerrotaan, että EVA on suomalaisen elinkeinoelämän rahoittama toimija, jonka tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin menestystä. EVA on www-sivujensa mukaan Suomen merkittävin kohtaamispaikka ja verkosto elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vaikuttajille. Sillä on myös keskustelijan, haastajan ja unilukkarin rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Vuonna 1974 perustettu EVA ei ole varsinainen etujärjestö. ”EVA rohkaisee myös elinkeinoelämää katsomaan peiliin, kun se on tarpeen.” (<http://www.eva.fi/index...>, 2.12.2008)

Varhaiset johtotähdet -raportin esipuheessa Antti Herlin (mm. Elinkeinoelämän keskusliiton hallituksen puheenjohtaja) kirjoittaa, että vaikka naisjohtajien ja -

asiantuntijoiden asema on Suomessa parempi kuin monissa muissa maissa, on selvää, että parantamisen varaa on olemassa. EVA onkin juuri miesvaltaisuutensa vuoksi oiva foorumi edistää naisasiaa. ”Jos ja kun tämä hanke johtaa siihen, että EVA:n piirissä olevat yritysjohtajat kiinnittävät naisten urakehitykseen entistä enemmän huomiota, otamme askeleen eteenpäin.” Lausuntoaan hän perustelee sillä, että EVA:n piirissä olevien yritysjohtajien esimerkki saa toivottavasti muutoksia aikaan koko elinkeinoelämässämme. Kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, mikä saa aikaan vaihtuvuutta yritysten johtajistossa, katse siirtyy myös päteviin naisiin. Syynä tähän ovat Herlinin mukaan se, että **naisten opintomenestys on parempaa kuin miesten, he näyttävät pärjäävän esimiestehtävissä vähintään yhtä hyvin kuin miehet ja heidän kommunikaatiotaitonsa ovat yleensä parempia kuin miesten. Tällä hetkellä kuitenkin yksi keskeisiä kysymyksiä organisaatioissa on se, miksi naiset näyttävät etenevän nopeasti päällikkötasolle, mutta eivät kovinkaan usein siitä ylöspäin. Syyt lienevät valintakriteereissä, henkilökohtaisissa valinnoissa tai asenteissa.** (Antti Herlin Kortelaisen teoksessa, esipuhe)

Suomessa on ollut naisia johtajina ainakin 1800-luvun alusta saakka. Heitä on toiminut niin kauppahuoneiden johtajina kuin laivanvarustajina, sahayhtiöiden, tehtaiden ja erikokoisten yritysten johtajina. Samoin naisia on ollut kansalaisjärjestöjen ja kansanliikkeiden johdossa sekä karismaattisina asiantuntijajohtajina. Huomattava osa heistä oli leskiä ja yksinhuoltajia tai naimattomia. Heitä yhdistää muun muassa uskallus, hyvä itseluottamus, kestävyys, voimakas tahto ja luovuus. (Kortelainen, esipuhe)

Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen Naiset huipulla -selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä (1994) mukaan elinkeinoelämän suurten yritysten johtajista naisia on 11 prosenttia ja pää- tai toimitusjohtajista 2 prosenttia. Naisten edustus on viime vuosien aikana lisääntynyt. Runsaassa 36 prosentissa suurista yrityksistä ei ole lainkaan naisjohtajia (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 9) Naisjohtajat toimivat useimmin naisvaltaisilla aloilla ja he ansaitsevat keskimäärin 65 prosenttia miesjohtajien palkasta. Miesjohtajista yli 80 prosenttia on naimisissa, kun taas naisjohtajien vastaava luku on 60 prosenttia. Naisjohtajat ovat naimisissa yhtä usein kuin kaikki työlliset naiset keskimäärin, mutta heillä on vähemmän lapsia kuin työllisillä naisilla keskimäärin. (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 19)

Perinteisen 1) omistaja-yrittäjän uran rinnalle naisille on avautunut ensin 2) asiantuntijauran kanava ja viimeisimpänä 3) linjajohtajan uravaihtoehto. Omistaja-yrittäjän ura

oli naisille aiemmin pääasiallinen kanava johtotehtäviin. Johtajaksi pääsi joko perimällä yrityksen vanhemmiltaan tai aviopuolisoltaan tai solmimalla avioliiton yrittäjän kanssa. Asiantuntijaurassa puolestaan yhdistyvät naisten halukkuus tehdä sisällöllisesti mielekästä työtä ja organisaatioiden tarve kehittää pitkälle vietyyn erikoistumiseen tähtäävää osaamista. Kapea asiantuntemus kuitenkin rajoittaa usein etenemistä korkeammalle tasolle. ”Tässä uramallissa naisen ”sallitaan” edetä, mutta se tapahtuu tarkoin määrätyissä rajoissa.” Ilmiötä kutsutaan lasihissiksi. Naiset linjajohdon tehtävissä ovat suhteellisen uusi asia. Esteet naisten pääsulle linjajohdon tehtäviin ilmenevät yleensä jo rekrytointivaiheessa, koska nainen rekrytoidaan yleisemmin tiettyyn (asiantuntija)tehtävään. Miehen kohdalla korostuu taas potentiaali, häntä kierrätetään ja hänen valmiuksiaan vaativampiin tehtäviin parannetaan. Naisten kohdalla lisätään lähinnä valmiuksia vain nykyisen kapean tehtäväkentän hoitamisessa. (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 24-25)

Naiselta kysytään työhönotossa perhetilannetta, mutta mieheltä sitä ei yleensä kysytä. (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 35) **Johtajuudella on yhä miehen sukupuolileima. Koska ammatissa on paljon miehiä, ammatti imee itseensä stereotyyppisiä miehisyyteen liitettyjä aikaansaamisen, instrumentaalisuuden ja ulkonaisen menestymisen ominaisuuksia. Naiset edustavat ”väärää sukupuolta”, sukupuoli on näkyvästi poikkeava.** Roolinrikkoja viestii erilaisuutta, josta on kantajalleen sekä hyötyä että haittaa. Roolinrikkojilla on yksilöllisiä tapoja säännellä erilaisuuttaan: kaksi äärimmäistä tapaa on toisaalta korostaa ja toisaalta häivyttää erilaisuutta. **Naisjohtaja joutuukin tasapainoilemaan ammatin ”maskuliinisten” vaatimusten ja naissukupuolelta odotetun käyttäytymisnormiston välillä.** Naisjohtaja voidaan leimata kovaksi ja kylmäksi jos hän ei noudata niitä odotuksia, joita perinteiseen ”naiseuteen” liittyy. Mitä enemmän naisia tulee johtajiksi, miehiset sukupuolileimat häviävät ja naisjohtajan yllätyksellisyys ja uutuusarvo katoavat. **”Yhden sukupuolen hallitsevat ammatit ja työpaikat usein jäykistävät ammattikäytäntöjä sekä ylläpitävät kaavamaisia sukupuolikäsityksiä”.** Naisjohtajalta odotetaan ihmiskeskeisempää ja empaattisempaa otetta kuin miesjohtajalta. Tämä on esimerkki sukupuoliroolin siirrännästä ammatilliseen rooliin. Myös eräässä suomalaisessa tutkimuksessa, jossa käsiteltiin suomalaisten johtajien johtamistyyliä (Talouselämä 1981), naisjohtajia pidettiin ihmiskeskeisinä tehokkaalla tavalla ja käskevä tyyli oli heille vieras. (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 48-49)

Stereotypia ihmiskeskeisestä naisjohtajasta voi olla toisinaan rajoittava. ”**Sama käytäytyminen, joka miesjohtajan kohdalla tulkitaan päättäväsyydeksi ja jämykkyudeksi, saattaa naisjohtajan kohdalla leimautua kylmäkiskoisuudeksi ja epänaiseksi.**” (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 49) Korkeasti koulutetut naiset eivät etene itsestään. Koulutuksella on naisille ja miehille erilainen merkitys työmarkkinoilla. Miehiä se suosii etenemään tehokkaammin, naiset törmäävät nopeasti lasikattoon, jota on vaikea läpäistä. Tutkimuksessa Työelämän laatu (Kandolin & Kauppinen-Toropainen 1993), jossa tutkittiin esimiehen johtamistyyliä ja työyhteisövuorovaikutusta tuli epäsuorasti esille, että miehet kokevat usein hankalina ja jopa nöyryyttävinä sellaiset työelämän tilanteet, joissa naisilla on käskyvaltasuhde miehiin. Naiset arvioivatkin naispuolisen lähijohtajan myönteisemmin kuin miehet. Sekä miehet että naiset olivat yhtä mieltä siitä, että naisjohtaja on innostava ja kannustava. Miehet olivat sen sijaan harvemmin naisten kanssa yhtä mieltä siitä, että nainen luo avoimen työpaikkailmapiiirin. Miesten kriittisemmät arviot naispuolisen lähijohtajan johtamistyyleistä voisivat osittain selittyä sillä, että miesten on vaikeampi hyväksyä naista johtajakseen. (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 51-52) Saman tutkimuksen mukaan työnjohdollisissa tehtävissä olevista naisista runsas neljännes (27%) oli kokenut työtovereitten tai esimiesten taholta syrjiviä asenteita. Naiset joutuivat taistelemaan paikkansa työyhteisön hyväksymiksi jäseniksi. Toisille tämä oli rasite, toisille innostava haaste. (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 50) Naisjohtajissa on paljon yksilöllisyyttä, minkä vuoksi he kaikki eivät mahdu ”ihmiskeskeiseen” muottiin. Harvalukuisuutensa vuoksi naisjohtajat joutuvat kiinnittämään huomiota käyttäytymiseensä ja sen vaikutuksiin enemmän kuin miehet. (Tilastokeskuksen Naiset huipulla -selvitys, s. 58)

Sirpa Hajba on tutkinut Turun kauppakorkeakoulun julkaisussa ”Naiset suuryritysten hallintoelimissä” (1990) naisten roolia talouselämässä. Vaikka naisia on yritysten ylimpiin hallintoelimiin nimetty, heidän osuutensa on häviävän pieni verrattuna naisten osuuteen työelämässä. (Hajba, s. 5) Naiset ovatkin suuryritysten hallintoelimissä vielä ”anomaliaita” eli poikkeuksia vallitsevasta säännöstä. ”Voitaneen yhtyä siihen julkishallinnossa käytävään keskusteluun, jossa on todettu naisen nimittämisen ylimpään päätöksentekoon merkitsevän turhaa ylimääräistä riskinottoa, ristiriidan uhkaa ja vanhojen ajatusmallien rikkomisen vaaraa, koska se muuttaa perinteisiä toimintatapoja ja turhaan häiritsee omaksuttuja pitkän aikavälin strategioita. Yksi nainen siellä, toinen täällä, voi tulla kysymykseen.” Toisaalta naisjäsen voi olla tärkeä haluttaessa osoittaa, että ”onhan meillä johtavalla paikalla nainen”. Jäsenten rekrytoinnista

päättävät kuitenkin miehet, jotka haluavat turvata olemassa olevat rakenteet ja strategiat. (Hajba, s. 10) Tutkituissa hallintoelimissä oli 220 puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan paikkaa ja naisia näissä tehtävissä oli vain viisi. (Hajba, s. 11)

Kuten todettiin, naisedustus suomalaisten suuryritysten hallintoelimissä on sangen vähäistä verrattuna naisten edustukseen yhteiskuntaelämän monilla muilla sektoreilla. Sukupuolten välillä olevaan merkittävään eroon talouselämän päätöksentekoon osallistumisessa on esitetty kaksi; 1) Miehet vastustavat naisten pääsyä ehdokkaiksi ja kohoamista korkeimpiin valta-asemiin ja 2) naiset ovat passiivisia ja haluttomia osallistumaan päätöksentekoon, mikä on helpottanut syrjinnän onnistumista. Naisille ei myöskään anneta mahdollisuuksia hankkia sitä kokemusta ja tietoa, joka antaisi mahdollisuuden tulla valituksi päättäviin järjestelmiin. Myös suljettu rekrytointimenetely ja vähäiset kontaktiverkostot estävät naisten pääsyä asemiin, joihin liittyy valtaa. Valtaa sisältävät tehtävät ovat erityisesti miesten tavoittelemia ja niihin sisältyy suuri kysyntä ja kova kilpailu. (Hajba, s. 18)

Naiset ovat liian empaattisia ja kuuntelun taito johtaa yhteisössä usein vaikenemiseen. Miehet käyttävät puolestaan kärkevää vallankäyttökieltä. Naisten kommunikointi ei sisällä edellä mainittuja elementtejä. Naisten mahdollisuuksia osallistua yrityshallinnolliseen päätöksentekoon heikentävät muun muassa:

- 1) Rekrytoitumismekanismit: miesten hallinnassa olevat järjestelmän täydentävät itse itseään vallitsevan tilanteen varmistamiseksi
- 2) Liikkeenjohdollisen tiedon ja kokemuksen puute
- 3) Sisäpiirin tiedon puute
- 4) Passiivinen kokouskäyttämismalli ja aloitekyvyn puute
- 5) Riskinottohalun ja uskalluksen puute
- 6) Eettiset arvolähtökohdat (arvomallit naisilla erilaiset)
- 7) Naisten esittämien näkökantojen osakseen saama arvostuksen puute. (Hajba, s. 18-19)

Taloussanomissa olleen artikkelin Minne päällikkönaiset katoavat? (2007) on Keskon pääjohtaja Matti Halmesmäen mielestä selvitettävän arvoinen kysymys. ”Kauppakorkeakoulussakin naiset ovat ihan ylivoimaisia, mutta jonnekin he sitten katoavat”, Halmesmäki sanoo. Koneen osaamisjohtaja Helena Terho kertoo huomanneensa Halmesmäen mainitseman katoamisilmiön itsekin. Koneen naispuolisten työntekijöiden

urakehitystä on hiljattain tarkasteltu omassa selvityksessä. ”Kävi ilmi, että lasikaton lisäksi on myös lasiovet ja lasiseinät.” Lasiovilla Terho tarkoittaa puutteita naisten pääsyssä haastatteluihin tai siinä, miten vakavasti heidät otetaan ja lasiseinät taas vaikeuttavat siirtymistä erilaisista tehtävistä ja maista toisiin. ”Valmiudet yleisjohtoon tulevat tiedoista, taidoista, asenteista, verkostoista ja kokemuksesta”, Terho luettelee. Tiedot ja taidot ovat jo naisten hallussa, molempien sukupuolten asenteissa olisi vielä korjaamisen varaa. ”Puhutaan myös termistä mirror image”, Terho jatkaa. Miespuolisen johtajan kun on luonnollista valita omaa peilikuvaansa muistuttava seuraaja. (Talouselämä, 10.5.2007)

Taloussanomissa olleen artikkelin ”Huono yritysmielikuva karkottaa naiset” mukaan **koulutetuille nuorille naisille työ on tärkeää ja he ovat kunnianhimoisia ja valmiita sitoutumaan. ”Moni yritys jää kuitenkin ilman päteviä naisia, koska naiset eivät hakeudu työpaikkaan, joka ei vastaa heidän arvojaan. Esimerkiksi tasa-arvo on olennainen asia.”** Nuoret naiset haluavat työn, jolla on tarkoitus. Palkka ei ole heille olennaisinta, vaan se, että työ on mielekästä ja että työpaikalla vallitsee tasa-arvo. Tämä ilmenee T-Median keväällä tekemästä selvityksestä, jossa se kysyi internetissä yli 6000 yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa opiskelevan naisen näkemyksiä työelämästä.” (Talouselämä, 14.11.2007)

Ensimmäiset naiset aloittivat varusmiespalveluksen vuonna 1995 ja kadettikoulun vuonna 1996. Ensimmäinen nainen valmistui kadettikoulusta vuonna 2000.

2.5 Kadettien arvosteluohje

Johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmä otettiin käyttöön sotilasopetuslaitoksissa Pääesikunnan hallinnollisella määräyksellä vuonna 1998. Tämän asiakirjan mukaan henkilöarviointijärjestelmän päämääränä on kannustaa opiskelijoita opiskeluun ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä luoda edellytyksiä henkilöstön tarkoituksenmukaiselle suuntaamiselle. (PEKoul-os ohje, 29.04.1998)

Maanpuolustuskorkeakoulun ohje ”Johtajana kehittymisen arviointi sotilasopetuslaitoksissa” (2003) mukailee edellä mainittua asiakirjaa. Sen lisäksi tässä asiakirjassa mainitaan, että johtajana kehittymisen arvioinnin päämääränä on tunnistaa luotettavasti yksilön johtajakyvyt, jotka voidaan ottaa huomioon henkilön palvelusuran jatko-suunnittelussa. (MPKK:n ohje, 10.6.2003)

Numeerisesta arvioinnista mainitaan asiakirjassa seuraavaa: ”Numeerisessa arvioinnissa kaikki muut luokan opiskelijat arvioivat opiskelijaa asteikolla 1-9. Annettujen vastausten perusteella lasketaan keskiarvo, joka määrittää sijoituksen luokka/kurssikokonaisuudessa. Opiskelijan arvioinnista muodostetaan arvosana 1-3 asteikolle (eli 1-9 asteikosta saatu keskiarvo jaetaan kolmella). Vertaisarvioinnin arvosanaksi ei voi saada hylättyä.” (MPKK:n ohje, 10.6.2003)

Numeerinen arviointi (1-9) tehdään yleisvastauslomakkeelle. Arviointitulos merkitään arvioitavan opiskelijan vertaisarviointinumeron kohdalle.

Arviointiasteikko:

A = 1 = heikko (vakavia puutteita johtamiskäyttäytymisessä)

B = 2 = heikko + (selviä puutteita johtamiskäyttäytymisessä)

C = 3 = välttävä (hieman puutteita johtamiskäyttäytymisessä)

D = 4 = keskinkertainen - (melko kelvollista johtamiskäyttäytymistä)

E = 5 = keskinkertainen (kelvollista johtamiskäyttäytymistä)

F = 6 = keskinkertainen + (kelvollista ja hieman keskivertoa parempaa johtamiskäyttäytymistä)

G = 7 = hyvä (varsin kypsää ja kehittynyttä johtamiskäyttäytymistä)

H = 8 = erinomainen - (hallitsee vaikeatkin tilanteet ja johtamiskäyttäytyminen on poikkeuksellisen hyvää)

I = 9 = erinomainen (on lähes saavuttanut syväjohtamisen mallin mukaisen erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tavoitetilan) (MPKK:n ohje, 10.6.2003, LIITE 8)

Maanpuolustuskorkeakoulun asiakirja ”Opiskelijoiden arvostelu upseerin koulutusohjelmassa” (11/2003) antaa perusteet kadettien arvostelusta. Arvosteluun luetaan kuuluvaksi oppiaineiden ja johtajana kehittymisen arviointi (MPKK:n asiakirja 11/2003, s. 1) Olen poiminut arvosteluohjeesta kohdat, jotka ovat olennaisia tämän tutkimuksen kannalta.

Arvostelu toteutetaan oppiaineittain ja upseerin koulutusohjelman arvosteltavia oppiaineita (vast) ovat:

- operaatiotaito ja taktiikka
- sotilaspedagogiikka

- johtaminen
- tekniikka
- strategia ja turvallisuuspolitiikka
- sotahistoria
- kielet
- tutkielma (SK) ja pro gradu -tutkielma (SM)

”Johtajana kehittymisen arvioinnissa noudatetaan Johtamisen laitoksen laatimaa ohjetta (Johtajana kehittymisen arviointi sotilasopetuslaitoksissa, MPKK:n asiak R2867/5.1/D/II/10.6.2003).

Johtajana kehittymisen kokonaisarviointi tapahtuu tutkintojakson kokonaisarvioinnista vastaavan sotilaslaitoksen johdolla. Kokonaisarviointi käsittää 1) johtamiskäyttämisen arvosanan sekä 2) sanallisen kokonaisarvioinnin. Johtamiskäyttämisen arvosanan muodostamisessa käytetään numeroita 1 - 3 neljännesnumerona tarkkuudella (esim. 2+). Sanallinen kokonaisarviointi laaditaan yllä mainitun ohjeen sisältämän liitteen mukaisesti.” (MPKK:n asiak R2867..., s. 2)

”Paremmuusjono muodostetaan loppuarvostelussa upseerin perusopintojen, sotatieteiden kandidaatin- ja maisterin tutkintojaksojen päättyessä.” (MPKK:n asiak R2867..., s. 5)

”Sotatieteiden kandidaatin tutkinnossa loppuarvostelun paremmuusjonon määrää keskiarvo, jossa oppiaineiden ml tutkielman numeraalisten arvosanojen keskiarvo painotetaan kahdella ja johtamiskäyttämisen numeraalinen arvosana yhdellä, siis luku $t = (2 \cdot x + y)/3$, missä

x = oppiaineiden ja tutkielman numeraalisten arvosanojen keskiarvo

y = johtamiskäyttämisen numeraalinen arvosana.

Keskiarvo t määritetään kolmen desimaalin tarkkuudella.

Sotatieteiden maisterin tutkinnossa loppuarvostelun paremmuusjonon määrää oppiaineiden numeraalisten arvosanojen ml pro gradu -tutkielman numeraalisen arvosanan ja johtamiskäyttämisen numeraalisen arvosanan painottamaton keskiarvo, siis luku $t = (x + y + z)/3$, missä

x = oppiaineiden numeraalisten arvosanojen keskiarvo

y = johtamiskäyttämisen numeraalinen arvosana

z = pro gradu -tutkielman numeraalinen arvosana.

Keskiarvo t määritetään kolmen desimaalin tarkkuudella.” (MPKK:n asiak R2867..., s. 6)

”Oikaisupyyntö, joka koskee opintosuorituksen arvostelua tai vastaavaa opintoja koskevaa päätöstä, on tehtävä Maanpuolustuskorkeakoululle 14 päivän kuluessa siitä ajankohdasta, jolloin opiskelijalla on ollut tilaisuus saada arvostelun tulokset sekä arvosteluperusteiden soveltaminen tai edellä tarkoitettu opintoja koskeva päätös omalta osaltaan tietoonsa. Tutkimusneuvosto käsittelee tutkintoihin kuuluvien opin-
näytetöiden (kandidaatin tutkielma ja pro gradu tutkielma) arvosteluista tehdyt oikaisupyynnöt ja opetusneuvosto käsittelee muut oikaisupyynnöt. Ennen oikaisupyynnön ratkaisemista on kuultava oikaisupyynnön tehnyttä opiskelijaa, asianomaisen ainelaitoksen johtajaa ja asianomaista opettajaneuvostoa.” (MPKK:n asiak R2867..., s. 10-11)

2.6 Mitä arviointi on?

2.6.1 Arviointitutkimuksen perusteet

Arviointitutkimus koki 1960-luvun USA:ssa ensimmäisen nousunsa. Silloin sen tieteenfilosofiset sitoumukset olivat empiristisiä tavalla, jota kriitikot myöhemmin yleistäen kutsuivat **positivismiksi**. Ajatus siitä, **miten asioiden tulisi olla**, oli tärkeä, koska tosiasiahavainnoista, siitä **miten asiat ovat**, ei voida johtaa arvottavia päätelmiä. **Tieteellisesti perustellun arvioinnin mahdollisuus riippuu kokonaan tämän ehdon täyttymisestä**. Arvojen ja arvioinnin suhde on perinteisessä evaluaationäkemyksessä ollut puolestaan sellainen, että arviointitutkimus tuottaa dataa, johon arvot eivät vaikuta. (Eräsaari, Lindqvist, Mäntysaari & Rajavaara, s. 54) Toisin kuin perinteinen arviointitutkimus oletti, tiede ja tutkijat eivät ole arvovapaita. Objektiviivisen totuuden lisäksi on useita subjektiivisia totuuksia. **Relativistista** asennetta pidetään sallivana ja liberaalina. Siinä otetaan omien tulkintojen lisäksi huomioon muiden tulkinnat. Etenkin arviointitutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon eri intressitahojen näkemyksiä ja arvoja. (Eräsaari jne., s. 54)

Kysymys tuotetun arviointitiedot luotettavuudesta on olennainen sekä menetelmälliselle lähestymistavalle että arviointitutkimuksen arvioinnille. Tähän liittyy läheisesti arviointitutkimuksen tuottaman tiedon käyttö: johtaako arviointi tiedon käyttöön ottoon vai ei? Arviointitutkimus onkin uudenlainen asiantuntijuuden muoto. Sen tarkastelun kohteena on arvioinnin ja asiantuntijuuden yhdistelmä. Jotta taas arviointi olisi mahdollista, on tunnettava evaluaation keskeiset pelisäännöt. Arviointia on todella vaikeaa oppia muuta kuin käytännössä. Suomessa termejä arviointitutkimus ja evaluaatio käytetään rinnakkain. Michael Scriven jakaa arviointitutkimuksen edelleen **summatiiviseen ja formatiiviseen arviointitutkimukseen**. Summatiivisella arviointitutkimuksella tarkoitetaan toimenpideohjelman lopputuloksen arviointia eli sitä, mitä saatiin aikaiseksi. Formattiivinen arviointitutkimus tarkastelee organisaation tai ohjelman toimintaa pitkin matkaa. Formattiivinen arviointitutkimus vaikuttaa myös toimintaan ja arvioinnin kohteella on mahdollisuus muuttaa toimintaansa arvioinnin myötä. Formattiivisessa arviointitutkimuksessa on kyse siis koko prosessin arvioimisesta. (Eräsaari jne., s. 8-10)

Yhdysvaltain arviointiyhdistyksellä on pitkät perinteet. Se on ollut arviointistandardien kehittelyn suunnannäyttäjä pitkään. 1950-luvulla alkanut prosessi on tuottanut **ohjelma-arvioinnin standardit** sekä **arvioinnin tekijöille suunnatut toimintaa ohjaavat periaatteet**. Vastaavia standardeja on laadittu myös Iso-Britanniassa (Eräsaari jne., s.66) ja Euroopan komissiossa (Eräsaari jne., s. 68), mutta Yhdysvalloissa laaditut ovat kattavimmat. Lähtökohtaisesti standardien merkityksestä ollaan oltu yksimielisiä (Eräsaari jne., s. 79). Siksi on perusteltua esitellä tässä Yhdysvaltain arviointiyhdistyksen standardit.

Ohjelma-arvioinnin standardeissa on neljä ulottuvuutta ja 30 periaatteellista määrittelyä. Avaan ulottuvuutta 3 enemmän, koska se koskettaa eniten tätä tutkimustyötä. Neljää standardiulottuvuutta täsmennetään periaatteellisten määrittelyjen avulla

Yhdysvaltain arviointiyhdistyksen ohjelma-arvioinnin standardit

- 1) **Hyödynnettävyyteen liittyvät standardit** varmistavat sen, että tehdyt arvioinnit todella vastaavat oletettujen käyttäjien informaatiotarpeita. Tämä pitää sisällään arvioinnin osallisten tunnistamisen (stakeholder identification), arvioinnin tekijän luotettavuuden (evaluator credibility), kerättävän informaation laajuuden ja valinnan (information scope and selection), arvioinnin arvojen

identifioinnin (values identification), arviointiraportin selkeyden (report clarity), arviointiprosessin oikea-aikaisuuden ja hyödyntämisen (report timeliness and dissemination) ja arvioinnin vaikuttavuuden (evaluation impact).

- 2) **Toteutustapaan liittyvät standardit** varmistavat sen, että arvioinnit ovat realistisia, harkitsevia, diplomaattisia ja taloudellisesti harkittuja. Toteutustapaan liittyvät standardit pitävät sisällään toimenpiteiden käytännöllisyyden (practical procedures), poliittisen läpinäkyvyyden (political viability) ja kustannusvaikuttavuuden (cost effectiveness).
- 3) **Tarkoituksenmukaisuuteen liittyvät standardit** varmistavat, että arvioinnin tekemisessä noudatetaan lakeja ja korkeita eettisiä periaatteita.
 - Arvioinnin tekijöiden ja asetelman palveluorientaatio (service orientation). Arvioinnin pitää olla suunniteltu niin, että sen kohde kokee hyötyvänsä arvioinnista.
 - Muodolliset sopimukset (formal agreements). Arvioinnin tekijän ja tilaajan tulee sopia arviointitehtävästä kirjallisesti ja tehtyä sopimusta tulee kunnioittaa eli arviointi on tehtävä sovitun mukaisesti.
 - Ihmisoikeuksien kunnioittaminen (rights of human subjects). Arviointi pitää suunnitella ja toteuttaa siten että ihmisarvoa kunnioitetaan.
 - Inhimillinen vuorovaikutus (human interaction). Arvioinnin tekijän tulee kunnioittaa inhimillisiä arvoja ja toimia hienotunteisesti, eikä hän saa vahingoittaa kohdettaan.
 - Tasapainoinen ja reilu arviointi (complete and fair assessment). Arviointi tulee raportoida siten, että hyviä ja huonoja puolia nostetaan esiin sopivassa suhteessa.
 - Kaikkien havaintojen raportointi (disclosure of findings). Arvioinnin tekijän tulee raportoida kokonaisvaltaisesti esiin tulleet asiat ja tuoda samalla esiin mahdolliset arviointitulosten tulkinnan rajoitukset.
 - Intressikonfliktien tunnistaminen ja selvittäminen (conflict of interests). Ristiriitatilanteet tulee käsitellä avoimesti ja rehellisesti.
 - Vastuu arvioinnin toteutuksen taloudellisista resursseista (fiscal responsibility). Arvioinnin tekijä on tilivelvollinen arvioinnin toteutukseen annettujen taloudellisten resurssien käytöstä.
- 4) **Tarkkuuteen liittyvät standardit** varmistavat, että arvioinnissa hyödynnetään arviointikysymyksiä silmällä pitäen tarkoituksenmukaisia empiirisiä aineistoja luotettavilla tutkimusmenetelmillä. Tarkkuuteen liittyy arvioitavan kohteen dokumentointi (program documentation), kontekstuaalinen analyysi ja tulkinta

(context documentation), arviointiasetelman kuvaaminen (described purposes and procedures), tarkoituksenmukainen aineistopohja (defensible information sources), aineiston validius (valid information), aineiston luotettavuus (valid information), aineiston luotettavuus (reliable information), aineiston systemaattisuus (systematic information), määrällisen aineiston analysointi (analysis of quantitative information), laadullisen aineiston analysointi (analysis of qualitative information), oikeutettujen johtopäätösten tekeminen (justified conclusions), puolueeton raportointi (impartial reporting) ja metaevaluaation soveltaminen (metaevaluation). (Virtanen, s. 55-61)

Yhdysvaltalaisen arviointiyhteisön standardikokonaisuuteen kuuluu Yhdysvaltain arviointiyhdistyksen ohjelma-arvioinnin standardien lisäksi arvioinnin tekijän toimintaa ohjaavat periaatteet. Ne rakentuvat viidestä pääkohdasta ja jakaantuvat 25 alakohdtaan. Seuraavaksi esitetyt periaatteet ovat yleismaailmallisia ja sopivat kaikentyyppiin arviointeihin.

Yhdysvaltain arviointiyhdistyksen arvioinnin tekijöille suunnatut toimintaa ohjaavat periaatteet

1) Systemaattinen tiedonhankinta

- Arvioinnin tekijän tulee soveltaa valitsemiaan tutkimusmenetelmiä korkeatasoisesti arviointitiedon tarkkuuden ja arvioinnin tulosten luotettavuuden takaamiseksi.
- Arvioinnin tekijän tulee tarkastella yhdessä arvioinnin tilaajan kanssa arviointikysymysten mielekkyyttä, kysymysten potentiaalia ja puutteita sekä sitä, miten arviointikysymyksiin voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla.
- Arvioinnin tekijän tulee kertoa riittävällä tarkkuudella ja avoimesti tutkimusmenetelmistään ja lähestymistavoistaan, jotta arvioinnin hyödyntäjät voivat ymmärtää toteutustavan ja arvioida sitä kriittisesti. Arvioinnin tekijän on kerrottava valitsemiensa arviointimenetelmien, omien arvojensa ja lähestymistapojensa vaikutus tulosten tulkintaan.

2) Kompetenssi

- Arvioinnin tekijä suoriutuu tehtävästään. Hänellä tulee olla riittävät taidot ja kokemus tekeillä olevaan arviointitehtävään.
- Arvioinnin tekijällä tulee olla kulttuurista ymmärrystä aineiston keruusta ja tulosten tulkinnasta. Arvioitsijan tulee välttää potentiaaliset kuilut muun muassa

rotuun, etnisiin kysymyksiin, sukupuoleen, uskonnolliseen vakaumukseen ja sosioekonomiseen tilanteeseen liittyen.

- Arvioinnin tekijän pitäisi keskittyä niihin arviointeihin, joihin hänellä on osaamista ja täyttää osaamisvajettaan laajentamalla omaa osaamistaan tai hankkimalla arviointiryhmään osaamista muilta.

- Arvioinnin tekijän tulisi päivittää omaa osaamistaan jatkuvasti muun muassa kursseilla, itseopiskelulla ja vertaisoppimisen kautta.

3) **Hienotunteisuus ja rehellisyys**

- Arvioinnin tekijän tulee neuvotella arvioinnin tilaajan kanssa rehellisesti muun muassa suoritettavista tehtävistä, metodologisista rajoituksista ja oletetun arviointitiedon laajuudesta ja olemuksesta.

- Arvioinnin tekijän on ratkaistava intressiristiriidat ennen arvioinnin aloittamista. Mikäli ristiriitoja syntyy arviointiprosessin aikana, tulee ne dokumentoida raporttiin.

- Arvioinnin tekijän pitää kertoa avoimesti ja rehellisesti arviointisuunnitelman mahdollisista muutoksista.

- Arvioinnin tekijän tulee tiedostaa omat arvonsa sekä ottaa huomioon arvioinnin kohteiden sekä tilaajan arvot.

- Arvioinnin tekijän ei pidä tahallaan tulkita keräämäänsä aineistoa väärin.

- Arvioinnissa havaitsemista vinoutumista tai totuudenvastaisesta kuvasta tulee arvioinnin tekijän ja tilaajan informoida toisiaan.

- Arvioinnin tekijän tulee olla selvillä arviointiin liittyvistä taloudellisista intresseistä ja rahoitusrakenteesta.

4) **Ihmisten kunnioittaminen**

- Arvioinnin tekijän tulee ymmärtää arvioitava kohde kontekstissaan. Kontekstuaalisia asioita ovat esim. arvioinnin ajoittuminen, poliittinen ilmasto ja sosioekonomiset seikat.

- Arvioinnin tekijän tulee kunnioittaa arvioitavan kohteen ammatillisia arvoja ja standardeja. Hänen tulee tehdä arvioitava kohde tietoiseksi arvioinnin tavoitteista ja laajuudesta.

- Arvioinnin tekijän tulee aiheuttaa arvioitavalle mahdollisimman vähän haittaa. Arviointituloksia ei pidä kuitenkaan vääristellä.

- Arvioinnin tekijän tulee raportoida tulokset siten, että ne kunnioittaa arvioinnin tilaajan ihmisarvoa ja itsetuntoa.

- Arvioinnin tekijän tulee suhtautua myönteisesti siihen, että arvioinnin kohteet hyötyvät arvioinnista ja esimerkiksi lisätä kohteen tietämystä seikoista, jotka

voivat kehittää kohteen toimintaa.

- Arvioinnin tekijän tulee kunnioittaa erilaisuutta, joka voi koskea kulttuuria, uskontoa, sukupuolta, ikää, seksuaalista suuntautuneisuutta tai etnistä alkuperää.

5) Vastuu yhteiskunnasta ja hyvinvoinnista

- Arvioinnin tekijän tulee tiedostaa arvioinnin eri intressiryhmien näkökulmat ja intressit ja tuntea yhteiskuntavastuunsa.

- Arvioinnin tekijän tulee tarkastella arvioitavaa kohdetta laaja-alaisesti. Arvioinnin tekijän on otettava huomioon ne sivuvaikutukset, joilla on laajempaa yhteiskunnallista merkitystä.

- Tiedon vapaa saatavuus kuuluu demokratiaan, mutta huomion otettavaa on myös mahdolliset salassapitomääräykset. Arviointitulokset on raportoitava selkeästi ja ymmärrettävästi.

- Arvioinnin tekijän tulee kunnioittaa tilaajan tahtoa, mutta nähdä myös tilaajan omat intressit suhteessa arvioitavaan kohteeseen. Arvioinnin tekijä dokumentoi mahdolliset intressiristiiridat.

- Arvioitsijaa sitoo velvoite yleisen hyvän edistämisestä. (Virtanen, s. 61-65)

Yhdysvaltain arviointiyhdistyksen standardit ja toimintaa ohjaavat periaatteet määrittelevät tavoitetason; mitä arvioinnin tulisi olla. Toinen, varsinkin pohjoismaisessa koulujärjestelmässä käytetty kriteeristö on kriteeriperusteinen arviointi. Siinä määritellään kukin taso erikseen, esimerkiksi suomalaisessa koulujärjestelmässä määritetään tarkasti asteikon 4-10 jokainen taso (Jakku-Sihvonen, haastattelu).

Kriteeriperusteista arviointijärjestelmää kannattaa myös Ove Karlsson Tukholmassa 1995 tarkastetussa väitöskirjassaan ”Att utvärdera – mot vad? Om kriterieproblemet vid intressentutvärdering” (Vapaasti suomennettuna Arvioidaan – mutta mitä vasten? Kriteeriproblematiikka tavoiteperustaisessa arvioinnissa). (Karlsson, tiivistelmä)

Myös hyvinvointivaltiota tarkastellaan nykyään usein arvioinnin keinoin. Marketta Rajavaaran tutki väitöskirjassaan ”Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen” (2007) kysymystä siitä, miten sosiaalipolitiikkaa ja hyvinvointivaltion käytäntöjä alettiin tarkastella vaikuttavuuden käsitteen avulla. ”Arviointi ymmärretään yleensä erilliseksi tietokulttuuriksi tai käytännöksi, mutta tutkimuksessa se jäsenetään tiedonmuodostukseksi, jota sisältyy hallinnon ja eri tieteenalojen käytäntöihin.”

Tutkimuksessa todetaankin, että yhteiskuntatutkimus ja arviointi ovat tulleet toisistaan riippuvaisiksi. (Rajavaara, tiivistelmä)

2.6.2 Arviointi, arvot ja etiikka

Arviointityö on vahvasti sidoksissa arvoihin ja moraaliin. Arviointityötä tehdessä tekojen motiivit vaihtelevat, samoin tekoja koskeva moraalit. Tässä yhteydessä voidaan pohtia, miten arvioinnin tekijöiden käsitykset hyvästä ja pahasta ovat muotoutuneet ja millä tavalla hyvän moraalin mukaista käyttäytymistä voitaisiin mahdollisesti vahvistaa ja kehittää. Arvot ovat suhteellisen muuttumattomia. Riippuu kuitenkin yhteiskunnasta ja yhteisöstä, mitä kulloinkin arvostetaan. Moraali tarkoittaa tässä moraalit tosiasiallisena ilmiönä ja etiikka moraalit tutkimusta. Etiikka jaetaan edelleen teoreettiseen ja normatiiviseen etiikkaan. Teoreettinen etiikka tutkii moraalit käsitteiden kautta kun taas normatiivisessa etiikassa on kysymys normien antamisesta, muotoilemisesta, järjestelemisestä ja perustelemisestä. Entä onko tietämättömyys riittävä verukke olla moraalitön ja mikä on tällöin yksilön vastuu? (Virtanen, s. 46-48)

Virtasen mukaan mikään ei takaa sitä, että arvioinnin tekijä toimisi hyveellisesti, edistään hyvää ja karttaen pahaa. Arviointi ei välttämättä edistä myöskään yhteiskunnallista hyvää. Se, mitä tietoa arviointi tuottaa, riippuu täysin arvioinnin kulloisistakin tarkoituseristä. Arviointien hyödyntämisen motiivit voivat vaihdella. Arvioinnin tekijän tulisi aina tiedostaa mahdolliset arveluttavat tarkoituserät. Hänen pitäisi kysyä, kennellä on intressejä tehtyyn tai tekeillä olevaan arviointiin ja mitkä nuo intressit ovat. ”Moraalisen komponentin sisältyminen arvioinnin tekijöiden ammatilliseen koulutukseen on olennaista, koska vasta moraalisten näkökohtien huomioiminen tekee arviointista arviointia.” Arviointityö ja sen sisältämät käytännön ristiriitatilanteet harjaannuttavat arvioinnin tekijöitä lähestymään moraalit ongelmia **tarkoituksenmukaisilla** tavoilla. (Virtanen, s. 53)

Arviointeja tehdessä on ihmiskäsitys ja minäkuva oltava lähtökohtana. On syytä eritellä arviointia ohjaavaa ihmiskäsitystä ja sen ulottuvuuksia. Ensinnäkin arvioinnin antajan on pohdittava onko hän sellaisen auktoriteetin asemassa, että hän suunnittelee ja toteuttaa arvioinnin oman tietonsa varassa ottamatta palautetta ympäristöltään. Vai voivatko arvioinnin antaja ja saaja keskustella arviointista ja toteuttaa se yhdessä? Toiseksi on pohdittava, missä määrin arviointiin sisältyy irrationaalista vallankäyttöä. Onko auktoriteetin – arvioijan tai arviointijärjestelmän – arvosteleminen kenties

kielletty tai johtaako se sanktioihin? Irrationaalinen vallankäyttö perustuu ja johtaa eriarvoisuuteen. Rationaalinen arviointivalta perustuu ja johtaa puolestaan ehdottomaan tasa-arvoisuuteen. Kolmanneksi on pohdittava miten arvioija näkee ihmisyksilöiden yhteiset ja erilaiset piirteet. Johtaako erilaisuus auttamatta eriarvoisuuteen vai säilyykö ihmisten tasavertaisuus erilaisuudesta huolimatta? Näkeekö arvioija arviotavan erilaisuuden heikkoutena vai voimavarana? (Koppinen & Korpinen, s. 114-115)

Jotta virhearvioinnit arvioinnissa vältetään, tulee arviointia arvioida jatkuvasti. Itsearvioinnissa sekä oppilas että opettaja voivat arvioida itseään liian ankarasti. Toisaalta he voivat antaa itselleen liiankin hyvät arvioinnit. Ryhmässä puolestaan asiaankuulumattomat seikat, kuten käsittelemättömät erimielisyydet tai ryhmän myrskyvaihe voivat aiheuttaa virhearviointeja. Myös opettaja voi syyllistyä epäoikeudenmukaiseen, puolueelliseen tai muuten virheelliseen arviointiin antamalla esimerkiksi muiden kuin arviointikriteerien vaikuttaa arviointiinsa. (Koppinen & Korpinen, s. 35)

Arvostelukohteeseen liittymättömiä ja epäolennaisia seikkoja kutsutaan **kontaminaateiksi**. Tällaisia voivat olla esim. oppilaan kirjoitelmaa arvioidessa oppilaan oppituntikäyttäytymisen arviointi, hänen hiustensa pituus tai vanhempiansa koulutustaso. **Reaktanssiksi** kutsutaan tilannetta, jolloin arviointi ei kohdistu pelkästään oppimistulokseen. Reaktanssi on esimerkiksi hermostumisalttius koe-, tentti- tai testitilanteessa. Jos taas suorituksesta arvioidaan vain osa ja se vaikuttaa kokonaistuloksen arviointiin, on kyseessä **halo-efekti**. (Koppinen & Korpinen, s. 35-36)

Arvioinnin ja etiikan suhteesta puhuttaessa on olemassa tietty perusongelma. Arvioinnilla on aina seuraamuksia, jotka liittyvät arviotavaan kohteeseen. Arviointia koskevan eettisen teorian tehtävänä on tunnistaa niitä ratkaisumalleja, joiden perusteella arvioitsija tekee eettisiä valintoja.

- 1) Teleologiset teoriat korostavat toiminnan seurauksia. Nämä teoriat ovat seuraamuseettisiä teorioita. Tässä teoriassa arvioitsija kiinnittää huomiota arvioinnin tarkoitukseen ja päämäärään ja pyrkii varmistamaan, että arvioinnissa saavutetaan sille asetetut tavoitteet.
- 2) Deontologiset teoriat korostavat puolestaan velvollisuuksia. Oikeaa tai väärää toimintaa ei määritellä toiminnan seuraamusten perusteella vaan se määräytyy velvollisuuden tunteen tai henkilökohtaisen sitoutumisen kautta. Velvollisuus voi perustua tiettyyn toimintaa ohjaavaan sääntöön tai lakiin.

- 3) Suuntaus, jossa korostetaan eettisen toiminnan tärkeimpänä kriteerinä yksilön oikeuksia, on lähellä deontologista velvollisuusetiikkaa. Yksilön oikeuksiin ja niiden kunnioittamiseen kuuluu muun muassa sidosryhmän edustajien oikeus saada tietoa arvioinnista ja sen tuloksista.
- 4) Tiettyjen ryhmien, esimerkiksi vähemmistöjen, oikeuksia painottava näkemys edustaa kriittisen teorian mukaista eettistä viitekehystä. Vähemmistöjen etujen ajamista perustellaan muun muassa sosiaalisen ja taloudellisen epätasa-arvoisuuden poistamisella.
- 5) Sosiaalista oikeudenmukaisuutta korostaa myös näkemys, jossa arviointi nähdään arvioinnin menetelmänä yhteiskunnallisen päätöksenteon demokratisoimisessa. Arvioitsijan pätevyyden mittarina voidaankin tässä suuntauksessa pitää sitä, miten hyvin hän pyrkii ja onnistuu hahmottamaan arvioitavan kohteen ja yhteiskunnan välisiä yhteyksiä.
- 6) Sitoumuksellisessa etiikassa korostetaan ihmisten välisiä sitoumuksia eettisen toiminnan kriteerinä. Arvioinnissa arvioijan ja arvioinnin tilaajan välinen sitoumuksellisuus voi johtaa eettiseen myös ongelmatilanteeseen. Ongelmana voi olla toisaalta ”asiakkaan” toiveiden täyttäminen tai vastaavasti arvioinnin tilaajan valta-aseman hyväksikäyttö. Arvioinnin tilaaja saattaa nimittäin vaarantaa arvioitsijan mahdollisuuden monipuoliseen ja avoimeen ongelmien raportointiin.
- 7) Agapismi korostaa puolestaan rakkaudellisuutta. Tässä kristilliseen etiikkaan pohjautuvassa suuntauksessa velvollisuudet johdetaan rakkauden periaatteesta. Rakkautta korostetaan ihmisiä sitovana velvollisuutena. (Jakku-Sihvonen & Heinonen, s. 95-98)

Keskeisiä eettisiä kysymyksiä ovat myös suostumus, yksityisyys ja luottamuksellisuus sekä riskit suhteessa hyötyyn. Valinnaisuuden ja tietoon perustuvan suostumuksen periaatteen mukaisesti arviointia ei tule tehdä tai siihen ei tarvitse osallistua tilanteessa, jossa henkilö ei tiedä olevansa arvioinnin kohteena tai halua sellaiseen osallistua. Yksityisyydessä yksilön tahtoa vaikuttaa itseensä ja häntä koskevaan tietoon kunnioitetaan. Käsitys siitä, mikä loukkaisi omaa yksityisyyttä, lienee kaikille selvää. Vaikeampaa on arvioida samaa suhteessa muihin. Näin on etenkin, kun henkilöt kuuluvat johonkin toiseen ryhmään esimerkiksi sukupuolensa tai etnisen taustansa vuoksi. Luottamuksellisuus koskee paitsi henkilöön liittyviä tietoja myös sitä, miten näitä tietoja käytetään. Riskinä voi olla arvioinnin tekijän sekaantuminen näennäisarviointiin tai vakavan fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen tai juridisen haitan tai

vahingon mahdollisuus. Arvioinnin seurauksia onkin mietittävä tarkkaan ja tilanne on tehtävä selväksi potentiaalisille osallistujille. Huomiota tulee kiinnittää heikoimmassa asemassa olevien etuihin, kuten

- henkilöihin, joilla ei ole valtaa tai sitä on vain vähän
- henkilöihin, joita arviointiprosessi ja tulosten käyttöönotto voi vahingoittaa
- henkilöitä, jotka ovat julkisuudessa tai voivat siihen joutua arvioinnin seurauksena
- lapset ja muut ryhmät, jotka eivät voi puhua puolestaan.

Arviointiin liittyviä riskejä ovat lisäksi muun muassa tulosten tai suoritusten väärinkäyttö, virheellinen tulkinta ja päätöksentekijöiden tahalliset ja tahattomat vääristelevät tulkinnat tutkimusten tuloksista. (Robson, s. 51-59)

Opiskelijan oikeusturva on myös eräs haaste. Arviointi ei ole koskaan täysin virheetöntä tai ongelmattonta. ”Pärstäkertoimella” voidaan tarkoittaa jotakin muuta seikkaa kuin oppimissuoritusta, jonka uskotaan vaikuttavan arviointiin joko negatiivisesti tai positiivisesti. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi ulkonäkö, pukeutuminen, perhe-tausta, aiemmat arvioinnit jne. Opiskelijan oikeusturvan vuoksi ja mielivallan estämiseksi oikeudenmukaisuutta onkin pyritty parantamaan muun muassa lainsäädännöllä ja arviointiohjeilla. Lainsäädännöllä turvataan kansalaisille oikeudet saada koulutusinstituutiolta omaa osaamistaan koskevaa arviointia ja turvataan kansalaisten tasavertaisuus tämän arvioinnin kohteena. Lainsäädännöllä turvataan myös kansalaisten reagointimahdollisuudet sen varalta, että oikeusturva ei toteudu. (Räisänen & Frisk, s. 43)

Lilli Sundvik selvitti kahdesta osatutkimuksesta koostuvasta lisensiaatintutkielmassa esimiesarviointien harhoja. Tutkielman ”Esimiesarviointien harhat: arvioijan sukupuoli-identiteetti ja arvioitavan pituus harhaa tuottavina tekijöinä” ensimmäisessä osakonaisuudessa tutkittiin esimiehen sukupuolirooli-identiteetin, esimiehen sukupuolen ja alaisen sukupuolen yhteisvaikutusta esimiesarvioihin luonnollisessa henkilövalintatilanteessa. Toisessa osatutkimuksessa tarkasteltiin naisarvioitavien pituuden yhteyttä esimiesten tekemiin arviointeihin luonnollisessa henkilövalintatilanteessa. Osatutkimusten tulokset tukivat oletuksia henkilöarviointien harhaisuudesta ja harhat ilmenivät, vaikka arviointi perustui arvioitavan pitkäaikaiseen tuntemiseen. (Sundvik 1993, tiivistelmä) Molemmat osatutkimukset tehtiin Postissa aidoissa henkilövalintatilanteissa. (Sundvik 1993, s. 9) Henkilövalinnassa soveltuvuustutkimukseen otettiin

63 parasta työntekijää. Sukupuolisidonnaisten miesesimiesten naispuolisilla alaisilla oli taipumusta karsiutua vähemmän (73.08%) kuin ei-sidonnaisten miesesimiesten naisalaisilla (93.33%). Vastaavasti sukupuolisidonnaisten naisesimiesten naisalaisia karsiutui enemmän (84.21%) kuin ei-sidonnaisten naisalaisia (65.38). Vastaavia eroja ei havaittu miesalaisten suhteen. Sukupuolisidonnaisten ja ei-sukupuolisidonnaisten miesesimiesten miesalaisia karsiutui yhtä paljon, samoin sukupuolisidonnaisten ja ei-sidonnaisten naisesimiesten miesalaisia karsiutui yhtä paljon. **Aineistoa analysoitiin edelleen, mutta siinä ei havaittu arvioitujen alaisryhmien välillä todellisia työsuoriutumisen eroja vaan pääanalyysissä havaitut erot johtuivat esimiesten arviointitapojen eroista.** (Sundvik 1993, s. 15-16) Tulosten pohjalta ei ole kuitenkaan mahdollista täysin luotettavasti tietää, miksi sukupuolisidonnaiset esimiehet suosivat vastakkaista sukupuolta olevia alaisiaan. Todennäköinen selitys on, että sukupuoleen identiteettinsä perustavat esimiehet näkivät saman sukupuolen edustajat uhkana omalle myönteisellä erottautumiselleen organisaatiossa (Sundvik 1993, s. 18) Toisessa osatutkimuksessa, jossa arvioitiin koulutuksen määrää, kyvykkyyttä ja psykologin arviota johtamistaidosta, osoitti esimiesten antavan pitkille naisille paremmat yleisarviot kuin lyhyille naisille. Samoin pitkät naiset saivat parempia yleisarvioita esimiestaidoistaan kuin lyhyet naiset, vaikka kolmenkymmenen piirteen analysoinnissa todettiin, että vain yhdessä piirteessä (kokonaisuuksien hahmottamiskyky) pitkiä naisia pidettiin parempina kuin lyhyitä. (Sundvik 1993, s. 16) Löydösten perusteella on mahdollista että naisten pituudella on merkitystä lähinnä maskuliinisissa yhteyksissä. **Yleisarvioiden voitiin osoittaa olevan erityisen alttiina arvioijan stereotyyppisille käsityksille arvioitavan persoonallisuudesta.** (Sundvik 1993, s. 20) Vääristymiä esiintyi myös tilanteissa, jossa arvioija ja arvioitava olivat tunteneet toisensa pitkään. (Sundvik 1993, s. 17)

Sundvikin väitöskirjassa ”Organisaatiossa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät” selvitettiin organisaatioympäristössä suoritusarvioinnin tarkkuuteen ja vinoumiin liittyviä työsuorituksen ulkopuolisia tekijöitä kuudessa osatutkimuksessa. Esimiesarviointiin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä tutkimuksen kohteena olivat esimiehen sukupuoli, sukupuoliorientaatio, esimies-alaisuuden pituus, sukupuoli, ikä, herkkyys toisten ilmaisulle ja kyvykkyys säädellä ulkoista kuvaansa. Itsearviointien osalta tutkittiin sukupuolen, iän, älykkyyden, työkokemuksen, itsearvostuksen ja motivaation merkitystä arvioinnin kannalta. Tarkkuutta mitattiin vertaamalla arviota objektiiviseen työn tuottavuuteen eikä arvioijien välisen yksimielisyyden avulla, kuten aiemmissä tutkimuksissa yleensä. (Sundvik 1998, tiivistelmä)

Tutkimustuloksissa luetellaan esimiehen sukupuolen, sukupuoliorientaation, alaisen sukupuolen, arviointidimension relevanttiuden, alaisen pituuden, iän, tuttuuden, herkkyyden toisen ilmaisulle sekä esimies – alaisuuden vaikuttavan arvion osuvuuteen. Arviointiin vaikuttavia tekijöitä löydettiin siis sekä arvioijasta että arvioitavasta itseltään sekä heidän keskinäisestä suhteestaan. Osa näistä tekijöistä ennusti yliarviointia tai aliarviointia ja osa yleensäkin epätarkkaa arviointia. (Sundvik 1998, s. 50-51) Sukupuolen, sukupuoliorientaation ja sukupuolirelevanttien arviointidimensioiden merkityksestä esimiesarvioinnissa saatiin seuraavanlaisia tutkimustuloksia. Sukupuolisidonnaisten yksilöiden taipumus käsitellä sosiaalista tietoa sukupuolen mukaan vahvistui. Havaittu arviointivirhe näytti olevan tarpeeksi suuri vaikuttaakseen siihen, pääsikö hakija soveltuvuustutkimukseen. (Sundvik 1998, s. 52) Tutkimuksessa havaittiin oman sukupuoliryhmän syrjintää ja suosintaa. Oman sukupuolen syrjintä tapahtui henkilövalintatilanteissa, jossa arvioijan oma työpaikka saattoi olla uhattuna liian hyvän arvion antamisen takia. Sen sijaan omaa sukupuolta suosittiin tilanteissa, joissa arvioinnilla ei ollut henkilövalintoihin tai omaan hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia. Itseä voidaan suosia monella tavalla: joko aliarvioimalla muita tai yliarvioiden itseä ja omaa ryhmää. (Sundvik 1998, s. 56)

Pituuden vaikutus esimiesarvioon -osatutkimuksessa tulokset osoittivat, että pitkiä naisia arvioitiin myönteisemmin kuin lyhyitä naisia. Pituus oli myönteinen ominaisuus arvioitaessa esimiestaitoja ja johtamiskykyjä, mutta sillä ei todettu olevan yhteyttä miesten sukupuoliseen kiinnostukseen naisia kohtaan. Näin ollen pituudesta todettiin olevan hyötyä lähinnä maskuliinisissa yhteyksissä. Pituuden vaikutusta henkilöarviointiin on tutkittu toistaiseksi vähän ja siksi tutkimuksen niveltäminen sosiaalisen kognition näkökulmaan sekä erilaiset arkioloissa ja -ympäristöissä tehtävät tutkimukset auttaisivat tulevaisuudessa ymmärtämään pituus- ja muiden ulkonäköstereotyyppien vaikutuksia henkilöarviointiin. (Sundvik 1998, s. 56-57) Esimiesarviointien yli- ja aliarviointiin sekä tarkkuuteen vaikuttavat tekijät -osatutkimuksessa esimiesarvion tarkkuutta ennusti parhaiten alaisen tarkkailumahdollisuuksia kuvaava muuttuja, nimittäin esimies - alaisuuden kesto sekä naissukupuoli. Arvioinnin suuntaa eli yli- tai aliarviointeja ennustivat tutkimuksen mukaan eri muuttujan kuin arvioinnin tarkkuutta. Yliarviointia ennusti alaisen nuori ikä, herkkyys toisen ilmaisulle sekä alaisen ja esimiehen välinen tuttuus. Tuttuuden onkin katsottu parantavan tarkkuutta, koska tuttuus lisää arvioijien yksimielisyyttä. (Sundvik 1998, s. 58)

Neljännessä osatutkimuksessa arvioitiin itsearviointin tarkkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tulokset osoittavat, että aliarvioijat ja tarkat arvioijat olivat usein melko samanlaisia. Aliarvioijat tosin arvostivat itseään vähemmän kuin tarkat arvioijat. Yliarvioijat olivat tyypillisimmillään nuoria miehiä, joilla oli korkea työmotivaatio ja itsearvostus. (Sundvik 1998, s. 60) Viidennessä osatutkimuksessa tutkittiin tuttuuden vaikutusta esimies- ja itsearvioiden väliseen eroon. Tuloksena oli, että itsearviot olivat esimiehen tekemään arviointiin verrattuna huomattavasti positiivisempia, jos esimies tunsi arvioitavan heikosti, kuin jos esimies tunsi arvioitavan hyvin. (Sundvik 1998, s. 62) Viimeinen eli kuudes osatutkimus käsitteli eroja yleisarvioiden ja piirteittäisten arvioiden validiteetissa ja observeitavuudessa (vapaasti suomennettuna tarkkailtavuudessa). Tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että yleisarviot ovat alttiimpia alaisen pituuden aiheuttamalle arviointivirheelle kuin piirteittäiset arviot. Lisäksi havaittiin, että esimiehen antamat yleisarviot korreloivat voimakkaimmin myyntityön tuottavuuteen. Selkeästi määritelty ja havainnoitavissa oleva yleisarvio (myynti- ja markkinointityö) korreloi tuottavuuteen enemmän kuin observeitavia piirteitä (esimerkiksi myyjän ajattelua ja kykyjä) kuvaavat dimensiot. (Sundvik 1998, s. 63-64)

Tässä organisaatiotutkimuksessa - jossa kohteena oli yksi yritys - todetaan, että arviointitilanne on monimutkainen tiedon keräämistä, käsittelemistä ja käyttämisestä edellyttävä prosessi, jossa arvioijat eivät yleensä saa tietoa siitä, miten tämä monimutkainen prosessi on onnistunut. Yhteenvedoksi esimiesarviointin kehittämisestä todetaan, että suoritusarviointijärjestelmiä olisi hyvä muovata joustavammiksi ottamalla yksilöllisiä ja tilannetekijöitä huomioon. Peruskysymys on, mitä arviointilla halutaan saavuttaa. Jos päämääränä on herättää keskustelua esimiehen ja alaisen välillä, ei tarkkuuden arviointi ole ensimmäisiä huolia. On mahdollista, että vinoutuneista arvioinneista tulee itseään toteuttavia ennusteita: yliarvioidut menestyvät organisaatiossa paremmin kuin aliarvioidut. Tätä on aineiston arkaluonteisuuden vuoksi tutkittu vielä varsin vähän, mutta toivottavasti tulevaisuudessa voidaan tällaisiin seikkoihin syventyä. (Sundvik 1998, s. 68-69)

2.6.3 Arvioinnin uskottavuus

Arvioinnin ja sen tutkimuksen tarve on kasvanut. Tähän on syynä muun muassa tuloksellisuuden ja tehokkuuden vaatimukset. Viestintäteknologian kehittyminen on myös parantanut mahdollisuuksia hankkia tietoa toisten kokemuksista ja yksinkertaisesti oppia toisten kokemuksista. Arviointitutkimusta tarvitaan siis aiempaa enem-

män, mutta sillä on huono maine. Tutkimukseen liittyy nimittäin piirteitä, joita akateemisen tutkimuksen piirissä vierastetaan. Siihen liittyy muun muassa poliittisia paineita ja epäselviä ja ristiriitaisia tulosodotuksia. Lojaliteettiongelmat, huono omatunto ja epämääräinen syyllisyys liittyvät niin ikään arviointitutkimukseen – kysymykseen sen uskottavuudesta ja luotettavuudesta. (Eräsaari jne., s. 106-107)

Voiko arviointitutkimukseen siis luottaa? Arviointitutkimuksen kyseenalainen maine johtuu ehkä siitä, että sen tavoitteenasettelu poikkeaa perinteisen tutkimuksen tai akateemisen tutkimuksen tavoitteenasettelusta. Arvioinnin tavoite on toiminnan kehittäminen. Tällöin tulee tuottaa hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa. Mikäli taas lähde-tään hakemaan totuuksia, petytään melko varmasti. Tuotettua tietoa on pyrittävä syöttämään takaisin arvioitavaan prosessiin. Evaluoija on pikemminkin muutoksente-kijä kuin tutkija. Kysymykseen siitä, jääkö tutkimukselle mitään roolia evaluaatiossa on selvä; evaluaatiota arvioivaa artikkelia ei olisi pystytty kirjoittamaan siirtymättä vä-lillä tutkijan rooliin. (Eräsaari jne., s. 118)

Vertaisarviointi on oivallinen tapa toteuttaa arviointieettistä vastavuoroisuuden peri-aatetta: kun annan ajatuksiani sinulle, saan vastaavasti ajatuksia sinulta. Vertaisarvi-oinnin vahvuus onkin tasa-arvoisessa keskustelussa. (Atjonen, s. 81) Vertaisarviointi kuuluu formatiiviseen arviointiin. Sen lupaavuus perustuu sen yhteistoiminnallisuus-teen: opiskelijat voivat virittää ja tukea toistensa oppimista. Toisilta johtajilta saadun palautteen hyödyntämisessä on kyse myös niin sanotussa benchmarking-toiminnassa. Vaarana on, että oppilaat eivät osaa antaa rakentavaa ja hienotunteista palautetta, jolloin arvioitavan itsetunto saattaa saada kovan kolauksen kaverilta saa-dusta palautteesta. Kilpailulliseen normiperusteiseen arviointikulttuuriin (oppilaita ver-rataan toisiinsa) tottuneiden oppilaiden kateus ja kilpailu sekä hallitsevien ryhmän-jäsenten pelottelu saattavat johtaa ankariin arviointeihin. Oppilaiden asenteiden muuttaminen kestää aikansa, koska he ovat tottuneet siihen että opettaja korjaa hei-dän tehtäviään ja kokeitaan. He näkevät yleisesti yhteiskunnassa suorittamisen, ver-taamisen ja ”arvottoman” arvioinnin ilmiöitä. Tästä syystä heidän ei ole välttämättä helppoa antaa rakentavaa vertaispalautetta. (Atjonen, s. 85-86)

Arvioinnin osuvuuden ja luotettavuuden kehittäminen ja arviointikulttuurin syventämi-nen edellyttävät arviointiin liittyvää vastuuta ja osaamisen kehittämistä. Arvioin-tiosaamista tarvitaan niin kansallisella tasolla kuin oppilaitos- ja järjestötasolakin. Tu-kea tarvitaan etenkin arviointityön aloittamiseen, suunnitelmalliseen eteenpäinviemi-

seen ja kehittämiseen. Koulutuksen järjestäjän pitää voida itse valita millaista tukea se milloinkin tarvitsee. Tarvetta pitää myös synnyttää aktiivisesti ja etenkin siellä, missä arviointitehtävää ei ole sisäistetty. (Rönholm & Räisänen, s. 29)

Luotettavuutta perää myös Ilpo Laitinen väitöskirjassaan ”Autenttinen evaluaatioetiikka” (2008). Hänen mukaansa hyvät käytännöt tulee tulkita kannusteina ja keinona lisätä läpinäkyvyyttä ja yleistä luottamusta evaluaatiota kohtaan. Kyse on pitkälle siitä, miten evaluaatioprosessia hallitaan. Evaluaation ei pidä ohjautua jonkin intressiryhmän mukaan. (Laitinen, s. 203) Tutkimus pohti evaluaation tuottamaa tietoa ja hyötyä sekä niiden suhdetta tulkintaan ja tilannekohtaisuuteen ja viimein ymmärrykseen. Evaluaatio on vaikuttavuusyhteiskunnan ytimessä, se on osa resurssien ohjausta ja tietoperusteista johtamista. Evaluaatiolla on myös poliittinen luonne. (Laitinen, s. 211-213)

2.6.4 Arviointi ja yhdenvertaisuus

Opetushallituksen julkaisussa ”Toteuttaako peruskoulu tasa-arvoa?” käsitellään kouluksellista tasa-arvoa. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen on sekä koululainsäädännössä että tasa-arvolaissa asetettu tavoite. Ei riitä, että koulutustarjonta on **muodollisesti** sama tytöille ja pojille tai että koulutuksen aikana kohdellaan tyttöjä ja poikia tasa-arvoisesti. Näiden periaatteiden noudattaminen on tärkeätä, mutta **ennen kaikkea tasa-arvon edistäminen on koulun kasvatustavoite, jolla annetaan valmiudet toimimiseen yhtäläisin oikeuksin ja velvollisuuksin perhe-elämässä, työelämässä ja yhteiskuntaelämässä.** Tasa-arvon tukeminen edesauttaa lisäksi naisen ja miehen tehtäviä ja ominaisuuksia koskevien stereotyyppisten käsitysten purkamista opetuksen ja kasvatuksen kautta. Julkinen keskustelu on tuonut esiin, miten tytöt menestyvät koulussa kesimäärin paremmin kuin pojat ja että naiset opiskelevat pidempään kuin miehet. Silti naisten on vaikeampi päästä opiskelemaan haluamilleen aloille ammatillisissa oppilaitoksissa ja korkeakouluissa. Naiset sijoittuvat myös miehiä harvemmin hyvin palkattuihin ja yhteiskunnallisesti arvostettuihin tehtäviin. Edellä esitetyn pohjalta voidaankin kysyä, mitkä ovat koululaitokset kyvyt havaita ja tukea tytöissä ja pojissa ominaisuuksia, jotka eivät sisälly kulttuurissamme vallitsevaan mies- ja naiskuvaan? (Jakku-Sihvonen, Lindström & Lipsanen, s. 225-226)

Mitä milloinkin on määritelty maskuliiniseksi tai feminiiniseksi, on vaihdellut ajan ja kulttuurin mukaan. 1900-luvun alussa oli vallalla käsitys, että tytöt ovat heikompia,

eikä heitä voida rasittaa koulukäynnillä siten kuin poikia. Nykyisin kannetaan huolta poikien tyttöjä hitaammasta kehityksestä. Tyttöjen ja poikien biologiassa ei ole tapahtunut muutosta muutamassa vuosikymmenessä, mutta näkemys kahdesta vastakkaisesta sukupuolesta on kulttuurissamme ja ajattelussamme syväänjuurtuneimpia vastakohtapareja. Vastakkaisuus ei koske pelkästään miehen ja naisen biologisia eroja, vaan mies ja nainen nähdään myös psykologisessa ja sosiologisessa mielessä toistensa vastakohtina. Vastakohtaisuuteen liittyy myös maskuliinisen arvottaminen feminiinistä korkeammalle. Koululla onkin tärkeä rooli siinä, mikä kuva oppilaille välittyy miesten ja naisten asemasta yhteiskunnassa, millaista käytöstä ja menestystä odotetaan tytöiltä, millaista pojilta, ja miten tyttöjen ja poikien toimintatapoja tulkitaan. (Jakku-Sihvonen jne. 1996, s. 227)

Sukupuolten eron ja eroavaisuuden vahvistaminen tapahtuu koulussa usein tiedostamattomasti ja huomaamatta. Se voi olla suoraa (opettaja suhtautuu eri tavoin tyttöihin ja poikiin), epäsuoraa (opetuksessa ja kasvatuksessa ylläpidetään perinteisiä kuvia naisista ja miehistä ja heidän ominaisuuksistaan) tai sitä voi tapahtua niin, että opettaja ei puutu asiaan tilanteessa, jossa aktiivinen puuttuminen olisi tarpeen. Sukupuoliin liittyvät ominaisuudet ovat kulttuurissamme niin vahvasti niin vahvasti sisään rakennettuja, että niitä on vaikea havaita. Yleisesti ottaen pojat saavat opettajilta enemmän sekä negatiivista että positiivista huomiota, he ottavat ja heille annetaan enemmän aikaa ja tilaa. Kaikkein ilmeisin sukupuolten eroa ja eriarvoisuutta vahvistava asia on se, että kouluista puuttuu aktiivinen tasa-arvoa tukeva ote. (Jakku-Sihvonen jne. 1996, s. 229-230)

Tutkimuksessa ”Sukupuolineutraalius oppilaitoksissa – opettajien, rehtoreiden ja koulutoimenjohtajien näkemyksiä oppilaan sukupuolesta” (Lampela 1995) vastaajat halusivat tyttöjen ja poikien sijaan puhua mieluummin oppilaista. Heidän persoonallisuutta ja motivoituneisuutta pidettiin sukupuolta keskeisempänä tekijänä. Naiset pitivät tasa-arvokeskustelua tärkeämpänä kuin miehet ja katsoivat miehiä harvemmin tasa-arvon toteutuneen. Naiset myös kannustivat miehiä aktiivisemmin tyttöjä ja poikia ei-perinteisiin valintoihin. Haastatteluissa tyttö- ja poikaoppilaiden arvotuserot ilmenivät siten, että opettajat arvostivat tyttö- ja poikaoppilaisiin liittämääns ominaisuuksia eri tavoin. Tyttöihin liitettiin poikia useammin negatiivisia määreitä. Sen sijaan poikiin liitettävät negatiiviset määreet (esim. laiskuus, vilkkaus, toiminnallisuus) saivat usein myös positiivisen sävyt, niitä seliteltiin ja pyrittiin ymmärtämään. Jotkut opettajat pitivät tyttöjä pitkäviiaisina ja pojat osasivat suhtautua tyttöjä ”lunkimmin”

erilaisiin asioihin. Tyttöjen oveluuden katsottiin olevan poikien oveluutta ”katalampaa” ja tyttöjen epäsuoraa aggressiota salakavalana ja vaikeasti puututtavana. Poikien julkinen aggressio nähtiin puolestaan luonnollisena tapana ratkoa ongelmia. (Jakku-Sihvonen jne. 1996, s. 230-235)

2.6.5 Kehityskeskustelu – arvioinnin ja oppimisen dialogi

Kehityskeskustelujen tarkoituksena ei ole suuntautua vaan arviointiin vaan niiden perimmäinen tarkoitus on auttaa oppilasta eteenpäin nykytilan arvioinnin pohjalta. Arviointi on vaan yksi puoli keskustelua ja se luo pohjan asioiden käsittelylle, jossa oppilas ohjataan asettamaan itselleen tavoitteita. Oppilasta on ohjattava ottamaan vastuuta omista opiskeluistaan ja samalla kehittyvät myös hänen valmiutensa käsitellä itseään koskevaa tietoa, tunteita ja asenteita. Tällä tavoin myös oppilaan itsearviointiin välineet ja itsearvostus kehittyvät. (Vuorinen, s. 92-93)

Itsetunnon ja koulumenestyksen välillä on havaittu erittäin voimakas yhteys. Luottamus itseensä ja käsitys siitä miten hyvä on selittävät koulumenestyksestä suuren osan. Kehityskeskustelussa voidaan tukea oppilaan itsetunnon kehittymistä. Keltinkangas-Järvinen määrittelee teoksessaan Hyvä itsetunto (1998) itsetunnon seuraavasti:

- 1) Itsetunto on tunnetta siitä, että olen hyvä.
- 2) Itsetunto on itseluottamusta ja itsensä arvostamista.
- 3) Itsetunto on oman elämänsä näkemistä arvokkaana ja ainutkertaisena.
- 4) Itsetunto on kykyä arvostaa muita ihmisiä.
- 5) Itsetunto on itsenäisyyttä oman elämän ratkaisuissa ja riippumattomuutta muiden mielipiteistä.
- 6) Itsetunto on epäonnistumisten ja pettymysten sietämistä.

Kehityskeskustelun sisältöön kuuluu oppilaan hyvien piirteiden konkreettinen esiintuominen sekä oppilaan kiittäminen hyvin tehdystä työstä. Tällöin on myös hyvä palauttaa mieliin edellisen kehityskeskustelun päätökset. (Vuorinen, s. 104-105)

2.7 Aiemmat tutkimukset Maanpuolustuskorkeakoulussa

Kapteeni Mika Piironen on tutkinut johtamiskäyttäytymisen arviointia Esiupseerikursilla 50 (1997) ja otsikoinut tutkimuksensa seuraavasti: ”Jatkotutkinto-osastolla opis-

kelevien upseerien johtamiskäyttäytyminen ja sen arviointi”. Tutkimus on osa kaksi-vuotiseksi tarkoitettua tutkimusta, jonka päättämiskysymys on: ”Eroaako lähes yhtenäisen johtajakoulutuksen saaneiden ja samankaltaisissa työtehtävissä toimineiden samanikäisten upseerien johtamiskäyttäytyminen sekä mitkä ovat tarpeet ja mahdollisuudet johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi?” Tässä (vuoden 1997) tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä Piironisella on kaksi:

- 1) Mitä käsitteellä johtamiskäyttäytyminen tarkoitetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen?
- 2) Miten jatkotutkinto-osastolla opiskelevien upseereiden johtamiskäyttäytymistä tulee arvioida ja mikä on arvioinnin tarkoitus? (Piironen 1997, tiivistelmä)

Tutkimustyö on tehty asiakirjatutkimuksen ja haastattelujen pohjalta ja tutkijan käsityksiä ovat täydentäneet Esiupseerikurssin johtamistaidon luennot ja harjoitukset. (Piironen 1997, s. 2) Johtopäätöksissään Piironen kirjoittaa, että johtamiskäyttäytymisen arviointi ja johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen luovat pohjan johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi. Arvioinnin tulisi hänen mukaansa laajentaa ja parantaa arvioitavan käsitystä omasta johtamiskäyttäytymisestä. Lisäksi arvioinnin tulisi antaa hyvät perusteet ja motivoida arvioinnin kohteena ollut upseeri kehittämään omaa johtamiskäyttäytymistään. (Piironen 1997, s. 33)

Piironen peräänkuuluttaa sitä, että arviointimenetelmät ovat kohtuullisen yksinkertaisesti ja helposti toteutettavia ja että **johtamiskäyttäytymisen arvioinnissa käytettävät menetelmät kykenevät mittaamaan oikeita asioita mahdollisimman luotettavasti**. Hänen mielestään optimaalinen tilanne on se, että arvioinnissa voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Johtamiskäyttäytymisen arviointia on puolustusvoimissa (vuonna 1997) toteutettu vain kokeilumielessä. (Piironen 1997, s. 34)

Esityksissä jatkotutkinto-osastolla opiskelevien upseerien johtamiskäyttäytymisen tutkimiseksi Piironen esittää seuraavanlaisia seikkoja:

- 1) **Arvioinnista saatavien tulosten on palveltava niin kurssilaisten kuin puolustusvoimien tarpeita.**

- 2) Johtamiskäyttäjymisen arvioinnin tulee kohdistua mahdollisimman paljon todelliseen johtamiskäyttäjymiseen eikä pelkästään kurssin aikaiseen käyttäjymiseen.
- 3) Arvioinnin tulos on vain arvioitsijan (=puolustusvoimat) ja arvioitavan tiedossa. Arvioinnin tulos ei saa vaikuttaa millään tavalla kurssimenes-tykseen varsinkaan nykyisen koulutusjärjestelmän ollessa voimassa, jolloin kurssilla ”ratkotaan” paikat yleisesikuntaupseerikurssille. (Piironen 1997, s. 36)

Piironen jatkoi Esiupseerikurssilla aloittamaansa tutkimusta Yleisesikuntaupseerikurssilla ja hänen diplomityönsä ”Jatkotutkinto-osastolla opiskelevien upseerien johtamiskäyttäjyminen ja siihen liittyvät kehittämistarpeet” julkaistiin vuonna 1998. Diplomityön päätutkimusongelmana on: ”Mitä osa-alueita on jatkotutkinto-osaston perusosalla (esiupeerikurssilla) opiskelevan upseerin kehitettävä johtamiskäyttäjymisessään?” Arviointeihin liittyviä alakysymyksiä ovat

- 1) Miten johtamiskäyttäjymistä voidaan arvioida?
- 2) Miten johtamiskäyttäjymisen arviointia on kehitettävä puolustusvoimissa?

Diplomityön painopiste on rauhan ajan johtamiskäyttäjymisen tutkimisessa. (Piironen 1998, tiivistelmä)

Johtamiskäyttäjymisen arviointi -osiossa Piironen luettelee johtamiskäyttäjymisen arvioinnin useita tehtäviä, joita ovat niin yksilön kuin koko organisaationkin kehittyminen. Johtajuusprofiilin avulla arvioitava henkilö saa tietoonsa oman johtamiskäyttäjymisen vahvuudet ja heikkoudet sekä johtamiskäyttäjymiseen vaikuttavat tekijät. Arvioinnin tulisi Piironen mukaan laajentaa ja parantaa arvioitavan henkilön minäkuvaa sekä käsitystä omasta johtamiskäyttäjymisestään, motivoida ja antaa hyvät perusteet arvioinnin kohteena oleville henkilöille parantaa omaa johtamiskäyttäjymistään. Piironen kirjoittaa edelleen, että johtamiskäyttäjymisen arvioinnissa tulee käyttää **useita toisiaan tukevia menetelmiä**. Hän kirjoittaa, että **mikäli arviointimenetelmät ovat luotettavia ja mittaavat oikeita asioita, vain tällöin on mahdollista käyttää johtamiskäyttäjymisen arviointeja hyödyksi kurssin arvostelussa. Arviointien on mitattava todellista johtamiskäyttäjymistä.** (Piironen 1998, s. 47-48)

Piironen mukaan pelkästään oman johtamiskäyttäjyksen arviointi on ajan ja vaivan haaskausta ja optimimäärä muiden tekemissä arvioinneissa on 5-6 henkilöä. Useampien arviointien tekeminen ei hänen mukaansa ole tarkoituksenmukaista. (Piironen 1998, s. 48)

Yhdistelmässään Piironen toteaa, että tutkimuksen perusteella jatkotutkinto-osaston perusosalla opiskeleva upseeri on hyvä johtaja. Empiirisessä osiossa esiapseerikurssilaisille tehty johtamiskäyttäjyksen arviointi osoitti kurssilaisten käyttävän johtamisessaan syvän johtamisen keinoja. Verrattaessa siviili- ja sotilasjohtajien johtamiskäyttäjydestä, upseerit menestyvät hyvin. (Piironen 1998, s. 87)

Mitä sitten johtamiskäyttäjyksen arvioinnissa oikein arvioidaan -kysymykseen vastaa Piironen diplomityössään seuraavasti: ”Mielestäni johtamiskäyttäjyksellä tarkoitetaan johtajan käyttäjydestä, jonka tarkoituksena on saada johdettavat toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaan. Johtamiskäyttäjyminen käsittää niin yksittäisen johtamistilanteen kuin pidemmällä aikavälillä tarkasteltavan kokonaisjohtamistoiminnan.” (Piironen 1998, s. 87-88)

Puolustusvoimien johtamiskulttuuri vaikuttaa Piironen mukaan voimakkaasti johtamiskäyttäjyteen, myös vähemmän haluttuun suuntaan; **Puolustusvoimien johtamiskulttuurissa ei ole kovin voimakkaasti kannustettu olemassa olevien perusolettamusten kyseenalaistamiseen eikä uusien näkökulmien, lähestymis- tai ajattelutapojen löytämiseen.** (Piironen 1998, s. 88)

Piironen törmäsi diplomityötä tehdessään kritiikkiin, koska tutki rauhan ajan johtamiskäyttäjydestä. Kritisoiijien mielestä hänen olisi pitänyt tutkia sodan ajan johtamista. Piironen kuitenkin näkee, että upseerin johtamiskäyttäjyksen pitäisi pysyä samanlaisena niin rauhan kuin sodan ajan johtamisessa. Hän kirjoittaa, että tulevaisuudessa korostuvat ihmisten käsittelytaidot ja omien visioiden ”myyminen” – niin sodan kuin rauhankin aikana. (Piironen 1998, s. 90-91)

Kapteeni Sami Roikonen on tehnyt esiapseerikurssilla tutkielman ”Vertaisarviointi johtamiskäyttäjyksen kehittämisessä” (1999). Työn tarkoituksena oli tutkia johtamiskäyttäjydestä ja vertaisarvioinnin avulla tapahtuvaa johtamiskäyttäjyksen mahdollista kehittymistä. Tutkimusongelmiksi tutkija oli asettanut seuraavat kysymykset:

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen?
- 2) Miksi vertaisarviointia käytetään johtajakoulutuksessa?
- 3) Miten vertaisarviointia käytetään johtamiskoulutuksessa hyväksi? (Roikonen, tiivistelmä)

Yhdistelmässään Roikonen listaa johtamiskäyttäytymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi persoonalliset johtajaominaisuudet sekä johtajan arvot, asenteet, tarpeet, motivaatio ja itsetuntemus. Johtajakoulutus antaa teoriapohjan ja perusteet johtamistoiminnalle. Johtajan johtamistapaan ja -tyyliin vaikuttaa arvomaailma. Roikosen tutkimuksen mukaan johtamiskäyttäytyminen muodostuu kokonaisuutena edellä mainituista asioista. (Roikonen, s. 35)

Upseerien perus- ja jatkokoulutuksessa suoritetaan johtamiskäyttäytymisen arviointi osana arvostelua. Siihen kuuluvat vertaisarviointi, esimiesarviointi sekä johtamissuoritukset. Tutkimuksessa pidetään vertaisarviointia nykyisessä muodossaan sopivana menetelmänä etenkin sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Tutkija näkee järjestelmässä myös väärinkäytöksen mahdollisuuden: **”Käytettäessä vertaisarviointia on järjestelyt suoritettava huolellisesti mahdollisten väärinkäytösten välttämiseksi. Tiiviissä joukossa on mahdollista sopia etukäteen, kuinka vertaisarviointiin vastataan. Saatuja tuloksia tulee tarkastella mahdollisten väärinkäytösten selville saamiseksi. Tärkeää on antaa tarkat ohjeet, kuinka vertaisarviointiin kuuluvat tehtävät suoritetaan ja valvoa niiden suorittaminen.”** (Roikonen, s. 36)

Kolmanteen tutkimusongelmaan tutkija oli vastannut varsin niukasti. Vastaus tiivistyi oikeastaan siten, että vertaisarviointia käytetään osana johtamiskäyttäytymisen arvosanan muodostamisessa sekä yksittäisissä harjoituksissa johtajien suoritusten arviointiin. (Roikonen, s. 37)

Vesa Nissinen on kirjoittanut varsin runsaasti johtamiskäyttäytymisen arviointiin liittyvää aineistoa. Vuonna 1995 ilmestyi hänen yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö ”Potentiaalinen taistelunjohtajuus ja reservin upseereiksi koulutettavien varusmiesten valintaperusteet. Esitys peruskoulutuskauden valintamenettelyksi.” Tutkimus on rajattu koskemaan maavoimien reserviupseerikoulutusta. Tutkijan mukaan ulkomaiseen soveltavaan sotilaspsykologiseen ja -sosiologiseen tutkimustietoon on suhtauduttava kriittisesti, kun mietitään sen suoria soveltamismahdollisuuksia suomalaiseen kulttuu-

riympäristöön. Tutkimuksessa pyrittiin taustamuuttujatutkimuksen avulla tunnistamaan ne muuttujat, joita voidaan käyttää valintatilanteessa hyväksi ennustettaessa menestymistä sodan ajan taistelunjohtajana. Kriteerinä käytettiin vertaisarvioinnin avulla määritettyä ennustetta menestymisestä siinä sodan ajan tehtävässä, johon reserviupseerikoulutus kussakin yksikössä ensisijaisesti tähtää. Tutkimus sisältää esityksen varusmiesten johtajavalintamenettelystä maavoimissa 1.1.1995 voimaanastuvassa koulutusjärjestelmässä soveltamisohjeineen. (Nissinen 1995, s. 4)

Taistelunjohtajuutta käsitteenä Nissinen avaa mm. seuraavasti: ”Yksiselitteisen määritelmän laatiminen on vaikeata. Yleisesti ottaen voidaan määritellä, että taistelunjohtaja on virallisen sotilasorganisaation johtajaksi nimeämä henkilö, joka johtaa joukkoon sotatoimialueella.” (Nissinen 1995, s. 15) ”Potentiaalinen taistelunjohtaja on siis henkilö, jolla on määrättyyn lahjakkuuteen perustuva mahdollisuus toimia taistelunjohtajana.” Nissinen tarkentaa määritelmäänsä potentiaalisesta taistelunjohtajasta vielä siten, että ”henkilö on valintatilanteessa potentiaalinen taistelunjohtaja, jos hänellä on mitattavissa olevan lahjakkuutensa, persoonallisuutensa, motivaation viritämisen kyvykkyytensä tai näiden yhdistelmän perusteella karsittuja henkilöitä suurempi todennäköisyys kehittyä koulutuksen ja kasvamisen kautta tehokkaaksi taistelunjohtajaksi”. (Nissinen 1995, s. 15-16)

Johtajavalintalomakkeen suosittaviin tekijöihin lukeutuu vertaisarviointi. Vertaisarvioinnin tekeminen on ohjeistettu seuraavasti:

”Sinulle on jaettu joukkueesi/tupasi nimilista. Mieti huolellisesti jokaista listalla olevaa henkilöä, PAITSI ITSEÄSI, mahdollisena ryhmän tai joukkueen/jaoksen johtajana tiukassa taistelutilanteessa, jossa jokainen taistelija on hengenvaarassa. Kenet ottaisit johtajaksi omaan joukkosi? Kenen käskyjä olisit valmis noudattamaan? kuka pystyisi kantamaan vastuun omasta joukostaan? KENEEN OLISIT VALMIS LUOTTAMAAN TAISTELUSSA? Mieltien näitä kysymyksiä, arvioi jokainen listalla oleva henkilö, itsesi pois lukien, asteikolla 1-9, seuraavan ohjeellisen jaottelun mukaan:

- 1) *En haluaisi missään tapauksessa häntä johtajakseni*
- 3) *Ottaisin hänet johtajakseni vain, jos parempaakaan ei olisi*
- 5) *Hänet voisoin hyväksyä johtajakseni*
- 7) *Hänet ottaisoin mielelläni johtajakseni*

9) Hän olisi paras johtaja tästä joukosta

Muista, että voit käyttää myös numeroita 2, 4, 6 ja 8.”

Toisiaan arvioivan joukon on tunnettava toisensa riittävän hyvin ja vertaisarviointi on suoritettava joukkue- tai tupakohtaisena vähintään 15 hengen ryhmässä. Arvioinnin tulokset kootaan yhteen, niistä lasketaan jokaiselle keskiarvo. (Nissinen 1995, LIITE 15, s. 2-3)

Yhdistelmässä Nissinen kirjoittaa että tutkittaessa valinnan kriteerejä, niiden mittamista ja painokertoimia tulee huomioida valintavirheiden eliminoimiseen. Pienikin painotusten muutos valinnan perusteissa voi muuttaa sijajärjestystä henkilöiden välillä. Nissinen kannattaa edelleen jatkotutkimusta aiheen tiimoilta. **Hänen mukaansa on ”välittömästi käynnistettävä seuranta/validiteettitutkimukset, joiden avulla voidaan vuosituhannen vaihteen jälkeen korjata käytetyn menetelmän kriteereitä ja painokertoimia tieteellisin perustein”.** (Nissinen 1995, s. 99)

Vuonna 1997 julkaistiin Vesa Nissisen tutkimus ”Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet – Transformational leadership -mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen”. Tämän teoksen esipuheessa Nissinen kirjoittaa yhteiskunnallisen kehityksen luomisesta uusista haasteista, joihin on kyettävä vastaamaan kauaskantoisilla visioilla ja varautumisella. Maamme puolustamiseksi tarvitaan sotilasjohtaja- ja kouluttajakoulutusta, jotta sodan ajan ryhmän- ja joukkueenjohtajat kykenevät itse kouluttamaansa joukkoa johtaen voittamaan taistelun. Koska taistelunjohtamisesta ei tämän päivän maanpuolustajilla ole omakohtaisia kokemuksia, käsitys taistelun johtamisesta perustuu yksilöllisesti toissijaisista lähteistä rakentuneisiin mielikuviin ja johtopäätöksiin. (Nissinen 1997, esipuhe)

Nissinen määritteli tutkimuksen pääongelman seuraavasti: ”Millaista johtajakoulutuksen tulee olla, jotta sen avulla saavutetaan pysyviä tuloksia ja jopa varusmiesajan jälkeen jatkuvaa kehitystä johtamiskäyttötymisessä?” (Nissinen 1997, s. 10) Tutkimuksessa Nissinen käsittelee syvän johtamisen mallia, jonka taustat ovat transformationaalisen johtajuuden teoriassa. Varsinainen syvä johtaminen laajentaa perinteisen johtamisen vuorovaikutustasoa, se rakentuu neljän kulmakiven varaan. Kulmakiviin kuuluvat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Malli vaatii Nissisen mukaan johtajalta ainakin

kahta asiaa: sosiaalisten taitojen korkeata tasoa sekä kykyä hallita ajankäyttönsä siten, että ihmisille tosiaan jää aikaa. Jokainen johtaja käyttää joskus kaikkia edellä mainittuja johtamiskäyttötymisen muotoja. (Nissinen 1997, s. 39-41)

Varusmiesjohtajien johtamiskäyttötymisen kehittäminen -osiossa käsitellään johtamiskäyttötymisen viitekehystä sekä johtamisen yleistä mallia. Viitekehysten käyttöönottoon liittyy koulutusmenetelmien kehittäminen siten, että kokemuksellisten ja koulutettavia aktivoivien opetusmenetelmien käyttö vakioidaan. Nissinen 1997, s. 75) Syvän johtamisen mallin mukaisessa johtamiskäyttötymisen koulutuksessa kouluttajan tulee itse toimia mallin mukaisesti, esimerkillisesti. (Nissinen 1997, s. 77)

Vesa Nissisen toimittamassa teoksessa ”Uuteen johtajakoulutukseen – Kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimusta ja palautetta puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman ensiaskeleista” (2000) kartoitetaan ja kuvataan niitä kokemuksia, joita uudesta johtajakoulutuksesta on saatu kautta maan. Uudesta johtajakoulutuksesta saatu palaute on koettu pääsääntöisesti innostavana ja kannustavana, mutta kielteisiäkin kannanottoja on esitetty. Teoksessa ei pyritä tieteelliseen esitystapaan, vaan kertomaan kokemuksista. (Nissinen 2000, Esipuhe)

Vesa Nissisen ja Teemu Seppälän teoksen ”Johtajakoulutus murroksessa – Johtamiskäyttötyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä” (2000) tarkoituksena on palvella yhteistyön laajenemista puolustusvoimien ja muun yhteiskunnan välillä sekä teoreettisesta että käytännöllisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa avataan johtamisen ja johtamiskäyttötymisen käsitteet puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman mukaisesti. Empiirisessä osassa kartoitetaan ja vertaillaan suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevia käsityksiä ja näkemyksiä johtajakoulutuksesta ja vertaillaan niitä puolustusvoimien johtajakoulutuksen teoreettisesta viitekehystä muodostettuun tarkastelukehikkoon. (Nissinen & Seppälä, Johtamisen laitoksen johtajan ev Esko Vahtolammin esipuhe) Visioinnissa puolustusvoimien uuden johtajakoulutuksen nähdään antavan yhteiskuntamme kaikille jäsenille johtajuuden ja johtamiskäyttötymisen peruskoulutuksen. Tutkimuksen mukaan nykyistä varusmiesten johtajakoulutusta laajennetaan kurssimuotoisena koskemaan myös suurta määrää niitä vapaaehtoisia henkilöitä, jotka eivät muutoin suorittaisi asepalvelusta. Tavoitteena oli myös, että yliopistot, korkeakoulut ja ammatilliset korkeakoulut tuntisivat tarkoin puolustusvoimien johtajakoulutuksen rakenteet ja osaavat hyödyntää niitä omissa koulutusjärjestelyissään. (Nissinen & Seppälä, s. 191)

Kadetti Elena Ojala teki upseerin tutkinnon tutkielman (2004) aiheesta ”Sosiaalisen oppimisympäristön tasa-arvoisuus Maanpuolustuskorkeakoulussa”. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia naisten sosiaalista oppimisympäristöä Maanpuolustuskorkeakoulussa. Tutkimuksessa tarkasteltiin Maanpuolustuskorkeakoulussa kadettikurssilla ja Maanpuolustusopistossa peruskurssilla olleiden naisten opiskelua edistäviä ja heikentäviä asioita. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa, ovatko naiset saaneet tasa-arvoista kohtelua kouluttajilta ja kurssitovereilta. Myös arvostelun tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus oli yksi tarkastelun kohde. Lisäksi tutkittiin henkistä, seksuaalista ja sukupuolista häirintää. (Ojala, tiivistelmä)

Kouluttajien antamia arvioita pidettiin pääsääntöisesti oikeudenmukaisina, mutta poikkeuksiakin oli. Joku koki johtamissuorituksensa arvioitavan aina ihan nollassa, vaikka olikin valmistautunut niihin hyvin. (Ojala, s. 60)

Ojalan tutkimuksen haastatteluissa nousi esille, että vertaisarvioinnin tarkoituksesta ja sen suorittamistavasta eivät kaikki olleet tietoisia. Nähtiin, että vertaisarvioinnissa ei arvioida johtajaominaisuuksia, vaan sukupuolta ja kaverisuhteita. (Ojala, s. 62)

Haastatteluissa nousi kouluttajan sanomana esille, että vertaisarvioinneissa ”naisten pitäisi saada samanlaisia arvosanoja kuin miesten, mutta tulokset ovat näyttäneet, että naiset saavat jostain syystä heikompia arviointeja kuin miehet”. Kysymykseen siitä, millä tavoin kouluttajan tulisi asiaan vaikuttaa, ei kukaan kouluttajista osannut vastata mitään. (Ojala, s. 63)

Johtopäätös-osiossa todetaan, että naisten opiskeleminen maskuliinisessa yhteisössä luo ristiriitaisia ajatuksia ja tuntemuksia miespuolisissa opiskelijoissa. Joillekin on tärkeää menestyä opinnoissaan paremmin kuin naiset, mikä saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että naisopiskelijan johtamissuorituksia ja opiskelua ryhdytään sabotoimaan erilaisin toimenpitein. Miehisessä toimintaympäristössä on jotenkin häpeällistä olla huonompi kuin nainen. (Ojala, s. 72) Johtajana kehittyäkseen on hyvä palautteen olla avaintekijä. Jotta johtaja pystyisi kehittämään omaa johtamistoimintaansa, tulisi palautteen olla arviointia johtajan johtamissuorituksista, ei henkilökohtaisten ominaisuuksien arvostelua. Osalle tutkimuksessa haastatelluista miehistä oli raskasta hyväksyä se, että nainen oli johtavassa asemassa, käskijänä. Naisen toimiminen miesvaltaisessa ympäristössä koettiin myös hämmentävänä ja ristiriitaisena, kun perinteiset käyttäytymisnormit eivät enää toimi. (Ojala, s. 73)

Kouluttajien ja esimiesten antamat arvioinnit koettiin pääsääntöisesti oikeudenmukaisina ja tasapuolisina, mutta osassa tapauksissa todettiin, että kouluttajan kokemus ja ammattitaito ei ollut riittävällä tasolla. Vertaisarviointia osana johtamiskäyttämisen arviointia kritisoitiin voimakkaasti. Naiset kokivat sen omalta osaltaan arviointia heikentävänä tekijänä ja väärin perustein tehtynä. Samalla kurssilla olevat kun voivat vaikuttaa negatiivisesti kurssitoverinsa sijoittumiseen kurssilla antamalla vertaisarvioinnissa huonon numeraalisen arvioinnin. Naiset pärjäsivät kurssilla hyvin, heidän opintomenestyksensä oli keskimääräistä parempaa. Heidän sijoittumistaan kurssilla kuitenkin laski vertaisarvioinneissa saadut huonot arvosanat. Pääsääntöisesti erittäin hyvin opinnoissaan menestyneet naiset saivat huonoja arvosanoja vertaisiltaan. (Ojala, s. 74)

Tutkimuksessa todettiin, että naiset eivät todellakaan halua erityiskohtelua vaan olla yhtenä muista. Selkeät rajat toiminnalle, häirinnän tunnusmerkeistä puhuminen ja väärinkäytöksistä tiedottaminen lisäisivät miestenkin tietoisuutta siitä, mikä on asiallista ja sopivaa ja mikä ei ole. Sukupuoleen kohdistuva nolaus ja mollausta tulisi kieltää kokonaan. Syrjinnän ja häirinnän kohteeksi joutuneita tulisi auttaa ja esimiehiä tulisi kouluttaa tähän. Vertaisarviointi nykyisessä muodossaan osana johtamiskäyttämisen arviointia tulisi poistaa. (Ojala, s. 76)

Ojalan tutkimuksesta on esitetty myös kirjallinen kysymys eduskunnan puhemiehelle vuonna 2005 ”Miten hallitus aikoo puuttua sukupuoliseen häirintään ja edistää tasa-arvoa puolustusvoimissa?” Vastauksessa (12.12.2005) puolustusministeri Seppo Kääriäinen esittää seuraavaa: ”Kadetti Elena Ojalan tutkielman Sosiaalisen oppimisympäristön tasa-arvoisuus Maanpuolustuskorkeakoulussa tarkoituksena on ollut pyrkiä selvittämään, toimitaanko Maanpuolustuskorkeakoulussa hyvän johtamisen kulttuurin mukaisesti naisten opiskellessa ja valmistuessa sotilasammattiin. Tutkimuksessa todetaan, että pääsääntöisesti Maanpuolustuskorkeakoulussa toimitaan hyvän johtamisen periaatteen mukaisesti. Puolustushallinto suhtautuu vakavasti tutkimuksessa mainittuihin epäkohtiin, kuten vertaisarvioinnin heikentävään vaikutukseen naisopiskelijoiden johtajana kehittymisessä ja sijoittumiseen kurssilla sekä sukupuoleen perustuvaan häirintään. Tutkimuksessa mainitut epäkohdat tullaan ottamaan huomioon kehitettäessä Maanpuolustuskorkeakoulun oppimisympäristöä ja koulutusjärjestelmää. Tähänkin mennessä sukupuolista häirintää, työpaikkakiusaamista ja simputusta koskeviin tapauksiin on puututtu, ja niihin puututaan jatkossakin

mm. sotilaskurinpidollisin ja oikeudellisin toimin.” (Eduskunta, KIRJALLINEN KYSYMYS 937/2005 vp)

3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

3.1 Tutkimuksen empiirinen osuus

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kolmesta asiantuntijahaastatteluista sekä vuosina 2004-2008 valmistuneiden sotatieteiden kandidaattien ja maistereiden arvioinneista. Arvioinneista laadituissa kaaviokuvissa eritellään yhdeksässä eri ryhmässä valmistuneiden upseereiden opintomenestystä (opintosuoritusten arvioinnit ilman johtamiskäyttämisen arviointia) ja johtamiskäyttämisen arviointia sukupuolittain. Kyseessä on kvantitatiivinen aineisto, joka analysoidaan kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin.

3.2 Tutkimuksen asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijoina tutkimukseen on haastateltu Maanpuolustuskorkeakoulun everstiluutnantti, KTT Vesa Nissistä, Opetushallituksen Tieto- ja arviointitoiminnan toimintayksikön ma. johtajaa FT Ritva Jakku-Sihvosta sekä Sosiaali- ja Terveysministeriön lakimiestä Minna Lundell-Kiurua.

Vesa Nissinen on kehittänyt Puolustusvoimissa nykyisin käytössä olevan johtamisopin, Syväjohtamisen. Hän on tutkinut aihetta (johtamiskäyttämistä) tämän päivän Puolustusvoimissa ehkä eniten ja on ehdoton asiantuntija myös johtamiskäyttämisen arviointeja tutkittaessa. Haastattelin Nissistä liittyen Maanpuolustuskorkeakoulussa käytössä olevaan johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmään, sen syntyhistoriaan ja nykytilaan.

Ritva Jakku-Sihvonen on puolestaan yksi arviointia eniten tutkineita suomalaisia. Hänellä on tietoa ja kokemusta pohjoismaisista käytännöistä arviointeja tehtäessä. Haastattelin Jakku-Sihvosta liittyen opetuksessa tehtäviin arviointeihin.

Minna Lundell-Kiuru työskentelee Sosiaali- ja terveysministeriössä, tasa-arvovaltuutetun toimistossa. Haastattelin häntä siitä lainsäädännöstä, mitä miesten ja naisten tasa-arvosta on oppilaitosten osalta säädetty.

3.3 Kadettien arvioinnit vuosina 2004-2008

Olen rajannut arviointitietojen käytön vuosina 2004-2008 valmistuneiden sotatieteiden kandidaattien ja maistereiden arviointitietoihin. Tämä rajausta antaa riittävän kattavan ja tuoreen kuvan arvioinneista. Lisäksi kaikki tutkittavassa joukossa olevat opiskelijat ovat opiskelleet uuden koulutusjärjestelmän mukaisia opintoja. Näin ollen arviointitiedot ovat mahdollisimman homogeenisiä keskenään.

Tutkittavan joukon laajuus oli $n=831$, joista miehiä oli $n=775$ ja naisia $n=56$.

Kaaviokuvissa kurssinumeron perässä oleva K tarkoittaa kandidaatteja ja M maistereita. Näillä tarkoitetaan kultakin kadettikurssilta sotatieteiden kandidaateiksi ja maistereiksi valmistuneita opiskelijoita.

71. Merikadettikurssin & 88. Kadettikurssin (maa- ja ilmavoimat) kandidaatit valmistuivat tammikuussa 2004. 72. Merikadettikurssin & 89. Kadettikurssin kandidaatit valmistuivat tammikuussa 2005. 71. Merikadettikurssin & 88. Kadettikurssin maisterit valmistuivat loppukeväältä 2005. 73. Merikadettikurssin & 90. Kadettikurssin kandidaatit valmistuivat tammikuussa 2006. Merikadettikurssin & 89. Kadettikurssin maisterit valmistuivat loppukeväältä 2006 jne.

4. EMPIIRISEN OSION ANALYSOINTI

4.1 Vesa Nissisen haastattelu

Nissinen on kehittänyt syväjohtamisen profiilin

”Syväjohtamisen profiilin tarkoituksena on yksilön oppimisen tukeminen. Sen tarkoituksena on muuttaa syväjohtamisen ilmiö eli kulmakivet konkreettiseksi palautteeksi jokaisen omasta toimintaympäristöstä. Syväjohtamisen profiilia ei sisällä Maanpuolustuskorkeakoulussa käytettyä, koska Maanpuolustuskorkeakoulun opiskelijoilla ei ole todellisia alaisia. Oppimis- ja harjaantumismielessä profiiliin ja sen tulkinnan opettamiseen on kuitenkin syytä paneutua.”

Jos johtamiskäyttämistä tulisi ensisijaisesti arvioida johtajaprofiilin avulla, miksi MPKK:lla käytettävästä johtamiskäyttämisen numeerisesta arviointi-

järjestelmästä (joka vaikuttaa loppuarvosteluun yhdellä kolmasosalla) käytetään nimitystä johtamiskäyttämisen arviointi?

"Termit ovat edelleen hieman sekavia. Syyt tähän lienevät historialliset; vuoteen 1997 saakka johtamisopin arvosana kadeteilla muodostui neljästä eri lähteestä. Siihen vaikuttivat johtamistaidon (kirjalliset) kokeet, työharjoittelusta tullut palaute (tehtiin syväjohtamisen kysymyssarjalla, koska työharjoittelussa heillä oli todellisia alaisia), opettaja-arviointi ja vertaisarviointi. Neljästä tekijästä muodostui tuolloin johtamisen arvosana. Nämä tekijät korreloivat lisäksi keskenään erittäin hyvin. Myös painokertoimet eri oppiaineiden osalta ovat vaihdelleet eri aikakausina."

Nissinen ei ollut tarkoittanut varusmiesten valintoihin kehittämänsä skaalaa (arvioi vertaista/alaista asteikolla 1-9) Maanpuolustuskorkeakoululla toteutettaviin johtamiskäyttämisen arviointeihin

"Pääesikunnasta annettiin käsky alkuvuodesta 1998. Käskyssä todettiin, että johtamiskäyttämisen arvioinnin tulee muodostaa 50% kadettien loppuarvostelusta. Tämä tuli meille kaikille tuolloin yllätyksenä."

Nissinen ymmärtää sen, että käskyllä haluttiin korostaa johtamis- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä ja sen se tekikin. Ohjeistuksesta puuttuivat kuitenkin toteuttamiseen liittyvät selkeät pelisäännöt.

"Tämä johti meidät tiettyihin ongelmiin, koska opiskeluympäristö ei ole sama asia kuin työympäristö. Johtamista ei opiskeluympäristössä voi toteuttaa 360 asteisesti, paitsi eräissä harjoituksissa. Suuri painoarvo ja vertaisarvion merkityksen korostuminen toi esiin (inhimillisistä syistä) epätoivottuja ilmiöitä, varsin jatkotutkimuksen sisällä."

Näettekö ristiriitaa siinä, että vertaisarviointit ja opettaja-arviointit toteutetaan vastoin transformationaalisen johtajuuden oppeja?

"Vertais- ja opettaja-arviointien käyttö ei poikkea transformationaalisen johtamisen opeista millään tavalla. On vain tiedostettava se, että opiskeluympäristö on ihan eri ympäristö kuin työympäristö ja ihmiset toimivat siinä eri tavalla ja motivoituvat eri tavalla. Toisaalta omaa johtamistoimintaa ja käyttäytymistä ei itse pysty aukottomasti arvioimaan. Mitä enemmän ulkoisia arvioitsijoita on, sitä luotettavampi kokonaistulos"

on. Siksi olen sitä mieltä, että opettaja- ja vertaisarviointeja pitää jatkossakin tehdä. Ne lisäävät arvioinnin luotettavuutta; arvio ei ole vain yhden ihmisen tekemä. Pitää kuitenkin muistaa, että se on vain opiskeluaajan käyttäytymisen arviointia eikä todellinen johtamisen tai kouluttamisen arviointia."

Nykyisestä järjestelmästä vuorovaikutuksellisiin kehityskeskusteluihin

Siirtymistä kehityskeskustelu tyyppiseen toiminnan arviointiin Nissinen pitäisi erittäin hyvänä jo ajatellen tulevaa työelämääkin, jossa kyseisiä keskusteluja käydään tietyn kaavan mukaisesti.

Ensimmäisessä seminaarissa sain eräältä henkilöltä palautetta siitä, että tällainen kehityskeskustelu-tyyppinen järjestelmä johtamiskäyttötymisen arviointiin ei ole hyvä, koska siinä ei voi suoraan sanoa, mitä toisesta ajattelee, koska palaute pitää antaa kasvotusten. Mitä mieltä olette tästä evl Nissinen?

"Olen eri mieltä. Nykyinen johtajakoulutuksemme tähtää siihen, että asioista pystyttäisiin puhumaan avoimesti, koska vain sitä kautta ihmisten välisiä asioita voidaan ratkaista. Jos joku sanoo, että näin ei pitäisi tehdä hän edustaa kyllä "kivikautista kulttuuria ja näkemystä tässä asiassa". Kaikki työkalumme tähtäävät siihen että kyky avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen paranisivat. Kehityskeskusteluja olisi hyvä harjoitella jo opiskeluaikana. Arviointinäkökulmasta ajateltuna tärkeää on se, että ohjaamme itseämme ja toisiamme koko ajan itsearviointiin. Tästä myös kurssinjohtajan/vast. kanssa käytävän kehityskeskustelun pitäisi lähteä liikkeelle. Ihan niin kuin jatkossa oman esimiehenkin kanssa – ensin alainen kertoo oman näkemyksensä, ja sitten keskustellaan."

Vertaisarvioinnin luotettavuudesta

"Alokkaiden 7 viikon tunteminen ja toimiminen keskenään on yllättävän pätevä ja luotettava keino (kansainvälisissä tutkimuksissakin) ennustamaan johtajana menestymistä vertaisarvioinnissa, jos se tehdään rehellisesti ja oikein. Jos on pakko laittaa ihmiset jonoon (pitääkö olla?), Nissinen pitää luotettavampana laaja-alaista arviointia kuten vertaisarviointia kuin esimiesarviointia, jossa vain yksi henkilö arvioi. Näin siksi, että jos esim. henkilökemiat eivät toimi, on riski virhearviointiin suurempi. Tämä on tärkeää etenkin jos arvioinnilla on iso painoarvo."

Järjestelmän kehittämisestä kadettikursseilla

Järjestelmää pitäisikin nyt lähteä Nissisen mielestä kehittämään siihen suuntaan, että järjestelmä nähtäisiin oppimisen tukena eikä arvosteluna.

”Konkreettisesti se tapahtuu siten, että opiskelijat, jotka tulevaisuudessa palaavat maisterivaiheeseen neljän vuoden työelämä-vaiheen jälkeen refleктоivat omaa oppimistaan, muuttumistaan ja kehittymistään johtajana. Arvostelu ei ole pääasia vaan se on oppimista, ihmisen auttamista ja upseerikasvatusta tulevaisuutta varten.”

Palautteen antaminen nimettömänä

”Johtamiskäyttäytymisen arvioinnit annetaan nimettömänä. Syväjohtamisen profiiliinkin vastataan nimettömästi. Numeerisen arvioinnin lisäksi ohjeistetaan kertomaan lyhyesti vahvuudet ja kehittämistarpeet omin sanoin, jolloin sieltä saadaan tavallaan perustelu ja tämä toimii äärettömän hyvin jos siihen vaan suhtaudutaan vakavasti. Johtamisprofiilia ei ole käytetty arvostelun osana.”

Nissisen mukaan kattavan palautteen tulee olla nimetöntä.

”Ihmiset kokevat, että nimettömänä vastaaminen on helpompaa. Jos arvioitsijoita on paljon on palautteen kokonaisuus ratkaisevaa. Jos henkilö on arvioitu opiskeluympäristössä tietynlaiseksi hän ei välttämättä ole työympäristössä samanlainen. Ihmisten motivaatio vaihtelee erilaisissa työskentely-ympäristöissä paljon ja se olisi hyvä muistaa.”

Oikeudenmukaisuudesta

”Mikäli on pakko arvostella, on arvostelu ehdottomasti oltava sellainen, että se koetaan oikeudenmukaiseksi. Kun arvostellaan, arvostelun kriteerien tulee olla täysin läpinäkyviä ja kaikkien tiedossa, täysin avointa - sen sanoo jo lakikin-, siitä pitää voida keskustella opiskelijoiden kanssa ja siitä pitää pitää kiinni, mitä on sovittu. Arvostelusta pitää olla myös mahdollisuus valittaa. Mikäli esimerkiksi opettaja-arvioinnit tehdään oikein, ei yksittäisen opettajan mielipide ole ratkaiseva, vaan kollektiivinen mielipide. Ihmisillä on selkeä reitti pyytää oikaisua järjestelmässämme, koska esimerkiksi esiupseerikurssilla arviointi saattaa vaikuttaa koko uran jatkuon. On rehell-

sesti todettava, että opiskelijoiden johtamiskäyttämisen arviointi on ollut eräs kipupiste Maanpuolustuskorkeakoulussa viimeiset kymmenen vuotta."

Onko järjestelmässä mielestänne vaara hyvä veli -ilmiöön?

"Pienissä ryhmissä "hyvä veli-verkostolla" on merkitystä. On mahdollista, että ryhmä jakaantuu kahdeksi leiriksi tai kaikki yhtä vastaan. Pienissä ryhmissä on valitettavasti mahdollisuus järjestelmän todelliseen väärinkäyttöön. Pidän kuitenkin upseereita suoraselkäisinä ja rehellisinä ja sopivissa ryhmissä on mahdollista aikaansaada vertaisarviointilla oikeudenmukaisia tuloksia, jos se perustellaan ja tehdään oikein."

"Opettajan pitäisi aina muistaa, että kaikki kadetit käytännössä valmistuvat varusmiesten, reserviläisten ja henkilökunnan kouluttajiksi ja johtajiksi. Mikäli opettajan tai kurssinjohtajan mielestä joku yksilö on huono tai ei kelpaa upseeriksi ja ryhdytään tätä vielä painamaan alaspäin, järjestelmään valmistuu todennäköisesti vieläkin huonompi upseeri. Sen sijaan, että opettajat nostavat esiin hyviä opiskelijoita ja niistä joista he tykkäävät, pitäisi opettajan toimia kouluttajana juuri päinvastoin. Hänen tulisi keskittyä niihin joilla hänen mielestään on eniten oppimistarpeita ja tukea ja ohjauksia positiivisessa hengessä. Valitettavasti tässä asiassa toimitaan usein juuri päinvastoin."

Oletteko huomanneet, että sukupuolella olisi merkitystä arvioinneissa?

"Naiset todennäköisesti vähän kärsivät järjestelmästä. Olen omakohtaisessa palautteessa todennut, että nuorille miehille fyysisellä olemuksella on suuri merkitys ja yhteys johtajuuteen. Tässä suhteessa naiset helposti kärsivät, koska fyysisen suorituskyvyn osa-alueet eivät yleensä yksinkertaisesti ole samoja kuin miehillä. Näkökulma kyllä muuttuu iän myötä ja miehetkin tajuavat, mikä oikeasti on tärkeitä – se mitä löytyy korvien välistä. Nuorilla miehillä on kuitenkin taipumusta ajatella sotiluutta fyysisten näkökulmien kautta. Ihmisillä on eri ikä- ja kehitysvaiheita ja parikymppisinä miehetkään eivät ole vielä ihan valmiita."

Miksi vastaavaa järjestelmää ei käytetä muissa yliopistoissa?

"Johtajuutta ei muualla näin konkreettisesti opeteta, lähinnä luetaan kirjoja johtamisesta. MPKK:lla johtajuuden opettaminen on painoarvoltaan ihan eri asemassa. Yli-

opistolla ei myöskään tunneta toisia kunnolla eli edellytyksiä käyttäytymisarviointeihin ei yleensä ole. Johtajuudessa ja vuorovaikutuksessa voi kuitenkin kehittyä vain palautteen kautta. Pidän sitä meidän vahvuutena."

Onko henkilöllä tosiasiallista mahdollisuutta parantaa johtamiskäyttäytymisen arvosanaa vaikka hän todellisuudessa parantaisikin johtamiskäyttäytymistään?

"Johtamiskäyttäytymisen arvosanaa on varmasti vaikeata lyhyellä aikavälillä radikaalisti parantaa. Vaikka henkilö tosiasiallisesti parantaisikin johtamiskäyttäytymistään, ovat ympärillä olevat ihmiset hitaita muuttamaan käsityksiään (tässä voi jokainen miettiä itseään). Ensivaikutelma on tärkeä ja tämä pätee kaikissa toimintaympäristöissä. Mikäli kadetti joutuu ns. huonoon valoon, tiedän että sen korjaaminen on todella vaikeata."

Mitä ajattelette siitä, että johtamiskäyttäytymisen arvioinnit sidottaisiin todellisiin näyttöihin eli esim. yksittäisten johtamissuoritusten arviointiin?

"Mikäli on riski, että vertais- ja opettaja-arvioinnista ei saada luotettavaa palautetta, on tämä yksi mahdollisuus. Jos ihmiset siis pitää saada jonoon. Palautettahan pitäisi antaa joka tilanteessa."

Näettekö vaihtoehtona, että nykyinen järjestelmä olisi edelleen käytössä (eli vertais- ja opettaja-arviointi asteikolla 1-9), mutta siitä saatavalla arvosanalla ei olisi vaikutusta henkilön korkeakoulututkinnon loppuarvosteluun yhdellä kolmasosalla ja jononmuodostamiseen kadettikurssilla?

"Haluan Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen johtajan ominaisuudessa tarkastella asian kokonaan uudelleen. Nykyisissä tutkinnoissa tulee tältä osin tähdätä ennen kaikkea henkilökohtaiseen kehittymiseen – ei arvosteluun. Pitäisi hyväksyä se, että koska kursseilla (kadetti-, esiuupseeri- ja yleisesikuntaupseerikurssi) johtamista ei voida luotettavasti arvioida, jätettäisiin sen arviointi työelämään ja reflektoidaan näitä oppeja sitten yhdessä kurssien aikana. Mietittäessä upseerien urakehitystä, ei pelkkä kurssimenestys voi olla kriteerinä vaan myös työssä osoitetulla onnistumisella tulisi olla tulevaisuudessa aiempaa suurempi, avoimeen arviointijärjestelmään perustuva painoarvo."

4.2 Ritva Jakku-Sihvosen haastattelu

Mitä arvioinnin koulukuntaa MPKK:lla käytettävä järjestelmä edustaa?

”Pohjoismaisessa koulujärjestelmässä käytetään nykyään kriteeriperusteista arviointia eli kriteeristöä siitä, mitä vasten arviointi suoritetaan. Tämä (johtamiskäyttötymisen arviointi-) järjestelmä ei edusta sitä, koska ohjeissa ei ole laajasti määritelty, minkälaista johtamiskäyttötymistä esimerkiksi arvosana 4 edellyttää. Se on määritelty vain parilla sanalla. Mikäli erityisiä kriteerejä johtamisen arviointiin ei ole opetussuunnitelmassa määritelty ja se kuitenkin tehdään asteikollisena, asteikko horjuu hyvin helposti eri ihmisillä. Tämä aiheuttaa sen, että arviointi sisältää paljon arvioitsijan henkilökohtaista harkintaa. Tällöin arviointi perustuu mielikuviin. Arviointijärjestelmän validiteettia voitaisiin parantaa määrittelemällä kunnan kriteerit jokaiselle asteikon numerolle ja miten esimerkiksi syväjohtamisen kulmakivien tulee missäkin asteikon tasossa toteutua. Tämä antaisi arvioitsijalle mahdollisuuden korkean moraalin mukaiselle arvioinnille. Oikeudenmukainen henkilöarviointi edellyttää kriteeriperusteisuutta.”

Kompetenssien arvioinnista

”Arvioinnit voidaan jakaa seuraavasti; puhutaan kompetenssien ja kvalifikaatioiden arvioinnista erikseen. Tässä on kyseessä kompetenssien arviointi, koska arvioidaan käyttötymistä. Sen arvioiminen on hyvin vaikeaa ja vaativaa myös ammattilaiselle. Kompetenssi muotoutuu monesta asiasta. Siinä on mukana paitsi asenteet että oppiminen. Silloin kun henkilöä arvioidaan, arviointi on hyvin monipuolista. Johtamisen arviointi onkin tästä syystä hyvin vaativa laji, koska siinä tulee arvioiduksi persoonallisuus, tapa tulkita yhteisössä olevat arvot. Jos Puolustusvoimissa on siis tietyt arvot, niin silloin tulkitaan henkilön kykyä toimia näiden arvojen mukaisesti. Lisäksi katsotaan, miten paljon henkilö on omaksunut niitä tietoja ja taitoja, joita johtamistyössä pitää hyödyntää.”

Miten johtamista tulisi arvioida?

”Johtamisen arviointi perustuu hyvin pitkälti mielikuviin. En ole nähnyt kriteeriperusteista johtamisen arviointijärjestelmää missään ja sellaisen laatiminen olisi hyvin vaikeata. Mikäli siitä halutaan tehdä osa numerus clausus -järjestelmää eli sitä käyte-

tään karsinnan perustana, silloin arviointi toteutetaan parhaiten siten, että arvioija-kunta on monijäseninen. Mikäli halutaan, että se on luotettavaa, tulee kriteerien olla julkilausutut. Tässä (johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmä) ne eivät sitä ole. Johtamista voi yrittää jäsentää esimerkiksi mainitsemiesi syväjohtamisen kulmakivien kautta. Julkishallinnossa puhutaan usein myös henkilön kyvystä sitouttaa alaisiaan. On haastavaa panna keskenään kilpailevat arvioimaan toisiaan. Sille pitää olla joku hyvä perustelu.”

Nimettömänä arvioinnista

”Nimettömänä annettavaan arviointiin sisältyy haasteita. Nimettömänä annettavaa henkilöarviointia perustellaan usein sillä että halutaan saada mahdollisimman rehellistä palautetta.”

Oletteko kuulleet vastaavasta arviointijärjestelmästä korkeakoulutasoisessa opetuksessa?

”En ole kuullut vastaavasta arviointijärjestelmästä. Henkilöarviointeja olen kuullut tehtävän lähinnä opiskelupaikan valintatilanteessa.”

Oikeusturvasta ja oikeudenmukaisuudesta

”Jotenkin arviointia pitää tehdä. Korkeamoraalinen arvioitsija antaa oikeanlaisen arvioinnin. Jos henkilö saa taas itse määritellä kriteerit, saattaa kyseessä olla taas toinen ääripää. Suuressa joukossa ääripäiden pitäisi kuitenkin tasoittua ja arvioinneista pitäisi muodostua keskiarvo. Omaan arviointimoraaliini kuuluu se, että jokainen joka arviointiasteikkoa käyttää tuntee sen jokaisen asteen ja ilmaisun merkityksen. Pitää olla yhtäläinen käsitys siitä, mitä tarkoittaa asteikolla esimerkiksi taso 4.”

”Johtamista arvioitaessa tilanteet kääntyvät yleensä naisten epäeduksi. Tämän näkee paitsi palkkatilastoista myös naisten osuudesta johtavissa virkamiehissä – alasta riippumatta. Tilanteessa jossa suuri osa arvioitsijoista on miehiä, on sanomatta selvää, että arviointi syrjii naisia.”

”30 vuoden kokemuksella valtionhallinnon erilaisissa johtotehtävissä voisin sanoa, että arvioinnin oikeudenmukaisuus on yksi erittäin keskeinen asia silloin kun halutaan

motivoida hyviä henkilöitä toimimaan äärimmäisen vaativissa tehtävissä. Itse näen, että esimerkiksi puolustusvoimien piirissä kysymys on hyvin vahvasta arvojohtajuudesta. Olen hyvin pettynyt, jos se sidotaan sukupuoleen. Pyrkyrimoraali on hyvin vaarallista. Vahva pyrkyri on vaarallinen johtaja. Vaaditaan älykkyyttä ja sosiaalisia taitoja, jotta vaativissa johtotehtävissä voi pärjätä. Organisaation tulisi palkita korkeasta moraalista.”

4.3 Minna Lundell-Kiurun haastattelu

Mitä lakeja on säädetty sukupuolten välisestä tasa-arvosta oppilaitoksissa ja kuka valvoo niiden noudattamista?

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. (www.finlex.fi)

”Tämän tasa-arvolain säännösten käytännön toteuttaminen ja tasa-arvon konkreettinen edistäminen jää pitkälti oppilaitoksen vastuulle”, Lundell-Kiuru toteaa.

Lakipykälät, jotka koskevat tasa-arvon toteuttamista opetuksessa

Haastattelussa keskusteltiin seuraavaksi esitettävistä lakipykälistä ja niiden merkityksestä. Lakipykälien tekstejä on tässä hieman lyhennetty niiden alkuperäisestä muodosta – selkeyden lisäämiseksi.

5 § (17.2.1995/206)

”Tasa-arvon toteuttaminen koulutuksessa ja opetuksessa” -pykälässä edellytetään, että viranomaiset ja oppilaitokset huolehtivat siitä, että naisilla ja miehillä on samat mahdollisuudet koulutukseen ja ammatilliseen kehitykseen sekä että opetus, tutkimus ja oppiaineisto tukevat tämän lain tarkoituksen toteutumista.

6 b § (15.4.2005/232)

”Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi oppilaitoksissa” -pykälän mukaan oppilaitoksen tulee vuosittain yhteistyössä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajien kanssa laatia tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelman tulee sisältää oppilaitoksen tasa-arvotilanteen ja siihen liittyvien ongelmien kartoitus sekä tarpeelliset toimenpiteet ta-

sa-arvon edistämiseksi. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tasa-arvon toteutumiseen opiskelijavalinnoissa, opetusta järjestettäessä ja **opintosuorituksia arvioitaessa** sekä toimenpiteisiin, joilla pyritään seksuaalisen häirinnän ja sukupuolen perusteella tapahtuvan häirinnän ehkäisemiseen ja poistamiseen.

7 § (15.4.2005/232)

"Syrjinnän kieltö" -pykälässä todetaan, että välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty. Välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan tässä laissa muun muassa eri asemaan asettamista sukupuoleen nähden **neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla**, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt **voivat tosiasiallisesti** joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Tällaisena syrjintänä ei ole kuitenkaan pidettävä menettelyä, jolla pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän tavoitteeseen nähden.

8 b § (15.4.2005/232)

"Syrjintä oppilaitoksissa" -pykälässä todetaan muun muassa seuraavaa: "Oppilaitoksen sekä muiden koulutusta ja opetusta järjestävien yhteisöjen menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettynä syrjintänä, jos henkilö asetetaan opiskelijavalinnoissa, opetusta järjestettäessä, **opintosuoritusten arvioinnissa** tai oppilaitoksen tai yhteisön muussa varsinaisessa toiminnassa sukupuolen perusteella muita epäedullisempaan asemaan taikka muutoin kohdellaan 7 §:ssä tarkoitetulla tavalla."

10 a § (15.4.2005/232)

"Oppilaitoksen velvollisuus antaa selvitys menettelystään" -pykälän mukaan oppilaitoksen sekä muun koulutusta ja opetusta järjestävän yhteisön on pyynnöstä viivytyksettä annettava kirjallinen selvitys menettelystään opiskelijalle, joka katsoo joutuneensa syrjityksi 8 b §:ssä mainituin tavoin.

11 § (19.12.2008/1023)

"Hyvitys" -pykälän mukaan se joka on rikkonut 8 b §:ssä tarkoitettua syrjinnän kieltöä, on velvollinen maksamaan loukatulle hyvitystä. 12 §:n (15.4.2005/232) mukaan kanne hyvityksen suorittamisesta on nostettava kahden vuoden kuluessa syrjinnän kiellön rikkomisesta oppilaitoksen kotipaikan tuomioistuimessa.

Mistä syistä syrjäntäepäilyjä tehdään ja miten oikeusturvaa voidaan edistää?

”Mikäli syrjäntä-case tulee tasa-arvovaltuutetun toimistoon saakka, on tilanne yleensä jo todella huono. Tällainen syrjäntäepäily saattaa johtua siitä, että organisaatio ei ole ottanut riittävästi huomioon vähemmistönä olevaa sukupuolta. Ei ehkä ole osattu nähdä sukupuolen merkitystä eri tilanteissa ja toimintakulttuuri on kehittynyt aiemmin toisen sukupuolen ehdoilla. Opintosuoritusten arviointien tulee olla läpinäkyviä jo opiskelijoiden oikeusturvankin vuoksi”, toteaa Lundell-Kiuru. (Lundell-Kiurun haastattelu)

4.4 Kadettien arviointitietojen analysointi

Seuraavassa esitettävässä taulukossa on esitelty kaikkien vuonna 2004-2008 valmistuneiden uusimuotoisen koulutusjärjestelmän sotatieteiden kandidaattien ja sotatieteiden maistereiden opintomenestyksen ja johtamiskäyttämisen arviointien keskiarvot sukupuolittain. Tutkittavassa joukossa naisten opintomenestyksen keskiarvo on 2,164 ja miesten 2,037. Johtamiskäyttämisen arviointien keskiarvo on otoksen naisilla 1,948 ja miehillä 2,128. Vaikka erot vaikuttavat pieniltä, ovat ne vaikuttaneet merkittävästi sijajärjestyksen muodostumiseen kursseilla. Lisäksi on yksittäisiä henkilöitä, joiden kohdalla johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmä on tuottanut kohtuuttoman paljon hyötyä tai haittaa.

	88&71 Kandit	88&71 Maisterit	89&72 Kandit	89&72 Maisterit	90&73 Kandit	90&73 Maisterit	91&74 Kandit	91&74 Maisterit	92&75 Kandit
Naiset op.men	1,879	2,335	2,036	2,249	2,189	2,298	2,003	2,382	2,102
Naiset joht.käyt	1,563	2,250	1,750	2,167	2,000	1,968	2,000	2,000	1,833
Miehet op.men	1,869	2,141	1,834	2,100	1,996	2,165	1,904	2,268	2,056
Miehet joht.käyt	1,967	2,188	1,922	2,116	2,158	2,139	2,245	2,271	2,144

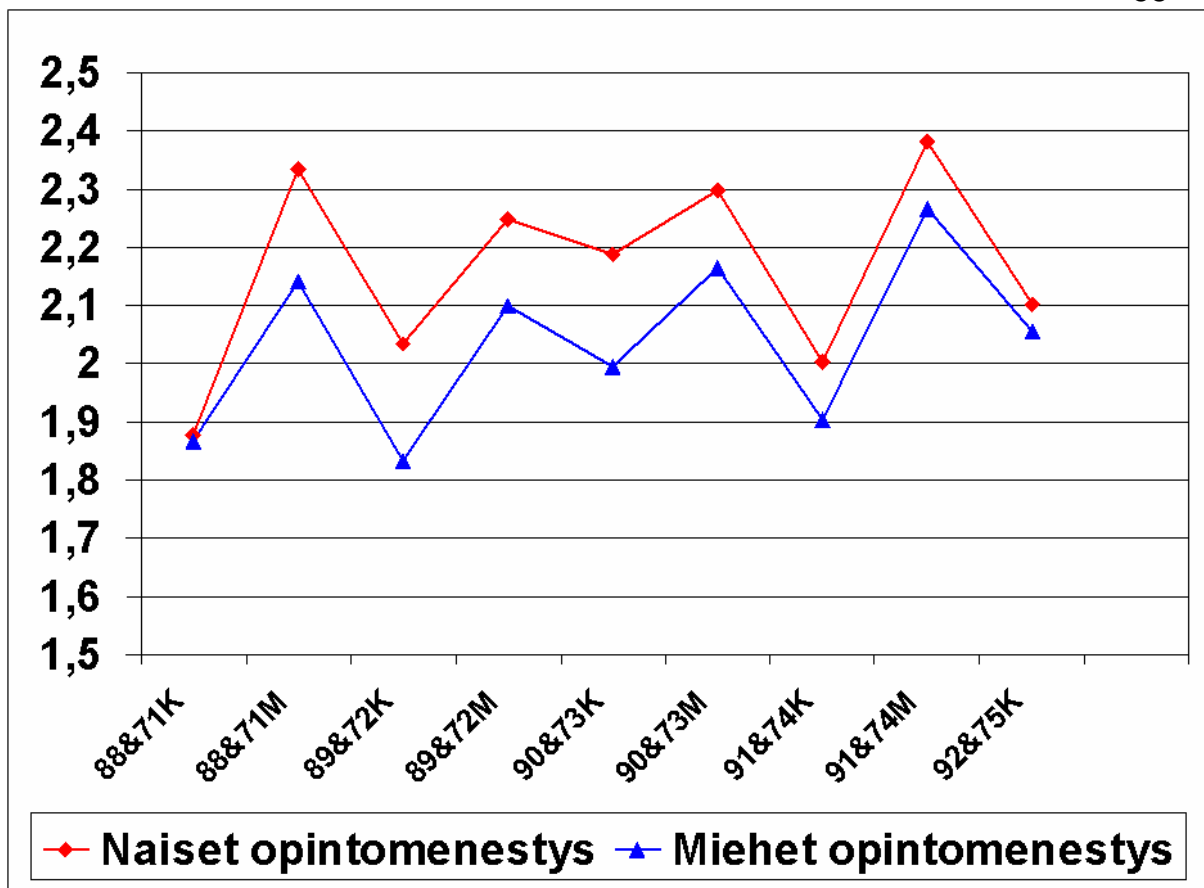
Kuvio 5. Naisten ja miesten opintomenestyksen ja johtamiskäyttämisen arviointien keskiarvot eri kadettikursseilla

Seuraavassa taulukossa on esitelty tutkittavan joukon henkilöiden jakautuminen eri kadettikursseille. Tutkittavan joukon n=831, joista miehiä n=775 ja naisia n=56.

Kurssin nro	88&71 Kan- dit	88&71 Maiste- rit	89&72 Kan- dit	89&72 Maiste- rit	90&73 Kan- dit	90&73 Maiste- rit	91&74 Kan- dit	91&74 Maiste- rit	92&75 Kan- dit
Opiskeli- jat yh- teensä	65	130	105	133	61	114	58	119	46
Naiset	4	2	12	9	3	8	5	7	6
Miehet	61	128	93	124	58	106	53	112	40

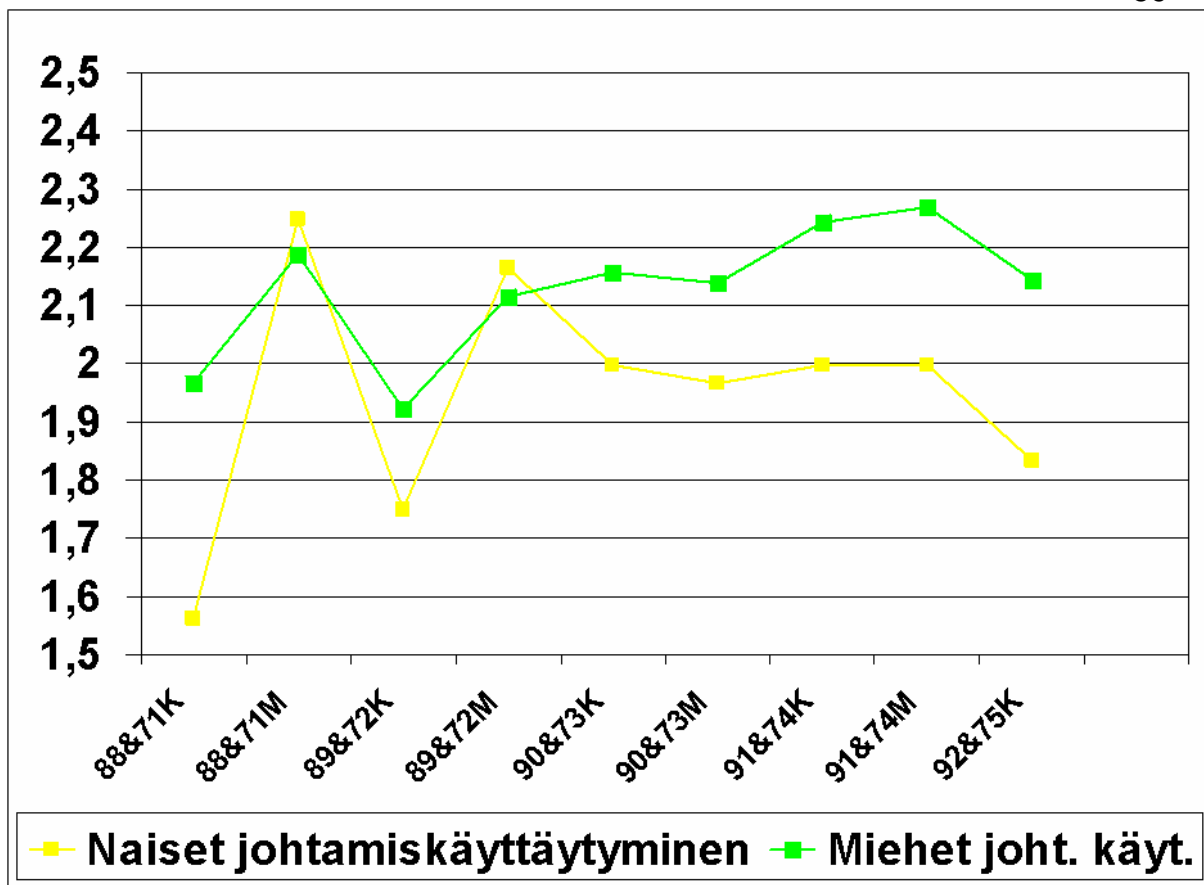
Kuvio 6. Naisten ja miesten jakautuminen eri kadettikursseille

Seuraavaksi esitettävät kaaviokuvat ilmentävät arvosteluita kuvina. Arvosteluasteikko on ollut 1-3. Kaaviokuvissa asteikko on 1,5-2,5 luottavuuden helpottamiseksi.



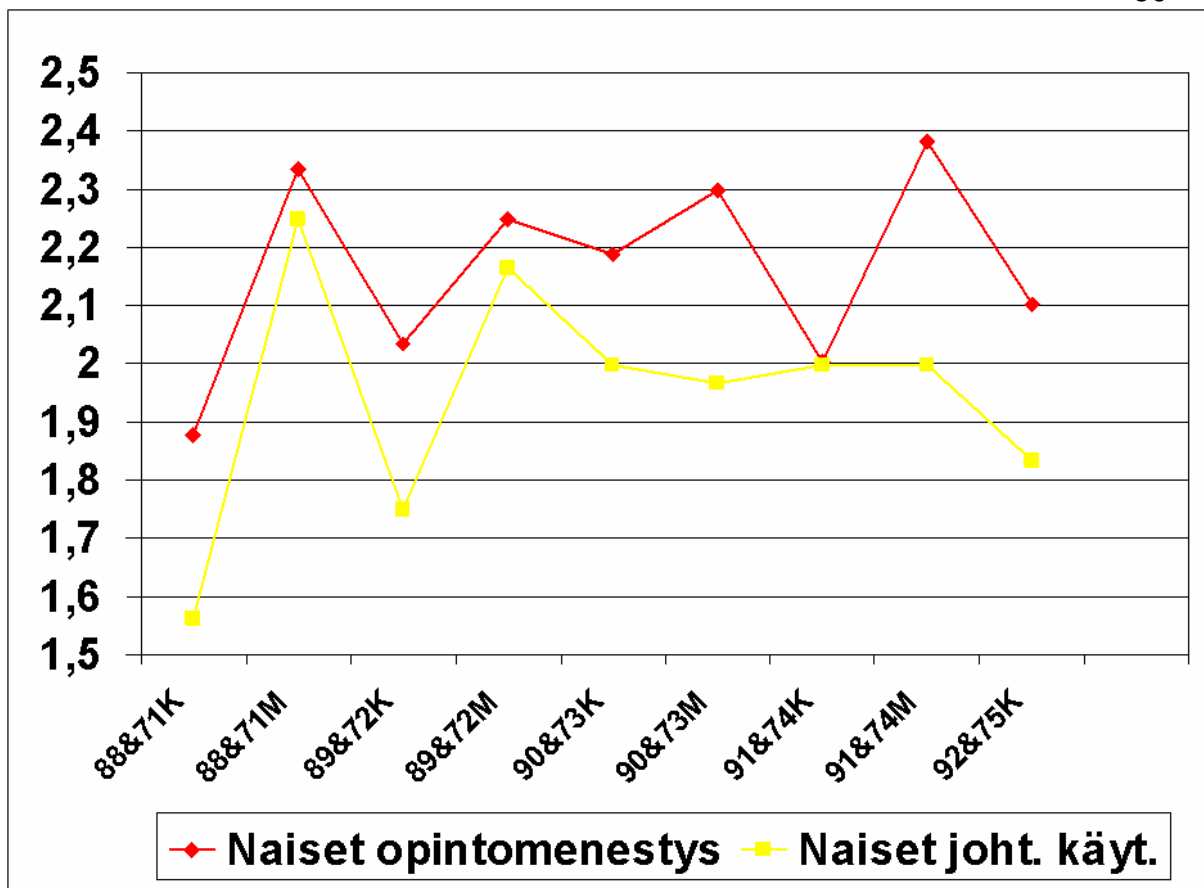
Kuvio 7. Naisten ja miesten opintomenestys eri kadettikursseilla

Kuviosta 7 voidaan tulkita, että naiset ovat menestyneet opinnoissaan miehiä paremmin tutkittavan joukon jokaisessa yhdeksässä ryhmässä eli jokaisella kadettikursseilla sekä kandidaatiksi ja maisteriksi valmistuneiden ryhmissä.



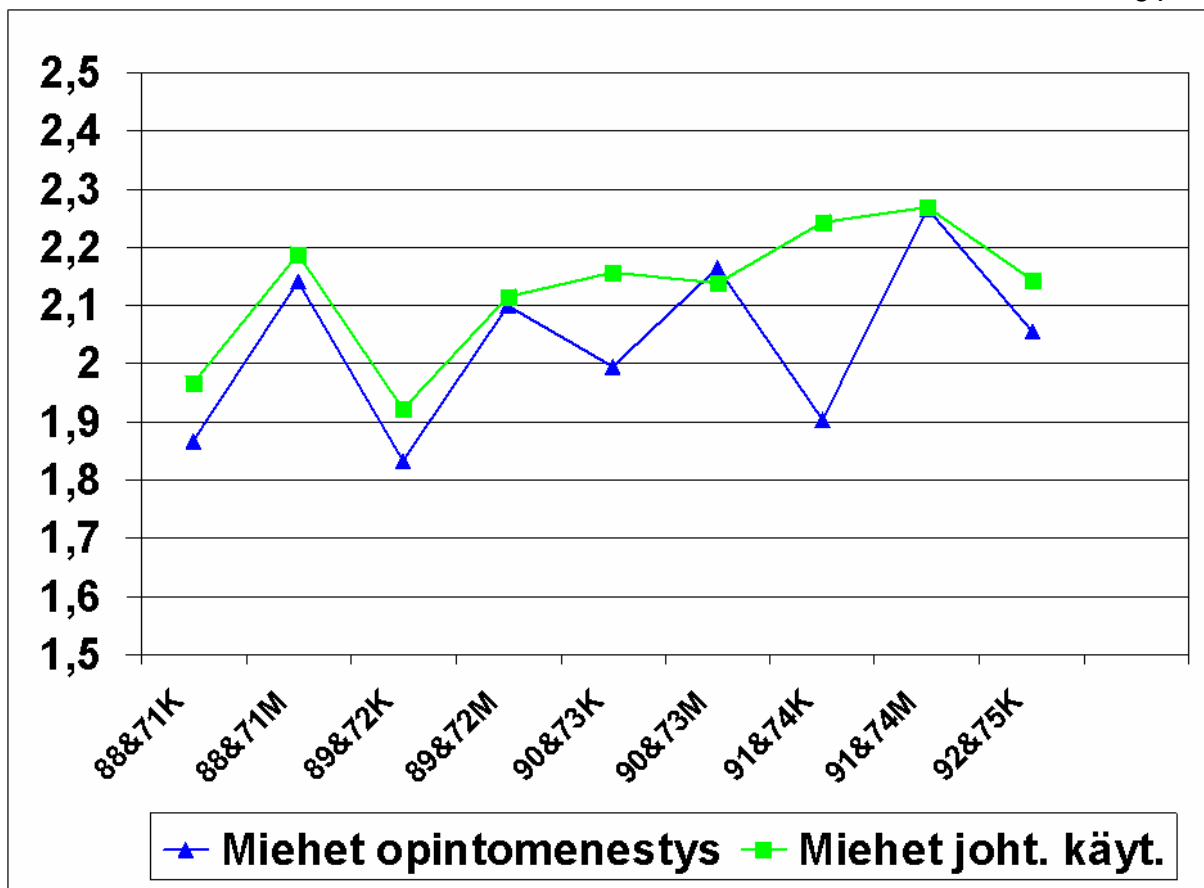
Kuvio 8. Naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen arvioinnit eri kadettikursseilla

Kuviosta 8 voidaan tulkita, että naiset ovat tutkittavan joukon kahdessa ryhmässä (88.KadK ja 71.MeK maisterit ja 89.KadK ja 72.MeK maisterit) arvioitu keskiarvoisesti kyseisten kurssien miehiä paremmiksi johtamiskäyttäytymiseltään. Näissäkin tutkittavan joukon tapauksissa arviointijärjestelmästä on ollut naisille haittaa ja miehille hyötyä. Naisten loppuarvosteluun johtamiskäyttäytymisen arviointi on vaikuttanut laskevasti jokaisessa tutkittavan joukon yhdeksässä ryhmässä, koska heidän opintomenestyksensä on ollut jokaisessa tutkittavan joukon ryhmässä parempaa, kuin johtamiskäyttäytymisestä saatu arvosana. Miesten loppuarvosteluun johtamiskäyttäytymisen arviointi on vaikuttanut nostavasti lukuun ottamatta tutkittavan joukon yhtä joukkoa yhdeksästä (90. KadK ja 73. MeK). Tutkittavassa joukossa naisten n on ollut pieni. Se saattaa aiheuttaa satunnaisvaihtelua, jossa tutkittavien henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat.



Kuvio 9. Naisten opintomenestys ja johtamiskäyttämisen arvioinnit eri kadettikursseilla

Kuviosta 9 voidaan tulkita, että naiset on tutkittavan joukon jokaisessa yhdeksässä ryhmässä arvioitu johtamiskäyttämisen keskiarvoisesti huonommiksi, kuin mitä heidän opintomenestyksensä on keskiarvoisesti ollut. Näin ollen johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmä on ollut naisille haitallinen tutkittavan joukon jokaisessa yhdeksässä ryhmässä eli laskenut heidän sijoittumistaan kadettikursseista tehdyssä jonoissa tutkittavan joukon jokaisessa yhdeksässä ryhmässä eli jokaisella kadettikursilla.



Kuvio 10. Miesten opintomenestys ja johtamiskäyttäytymisen arvioinnit eri kadettikursseilla

Kuviosta 10 voidaan tulkita, että miesten johtamiskäyttäytyminen on arvioitu yhtä ryhmää (90. Kadettikurssin ja 73. Merikadettikurssin maisterit) lukuun ottamatta heidän opintomenestystään paremmaksi. Näin ollen miehet ovat lähes poikkeuksetta hyötyneet arviointijärjestelmästä. Arviointijärjestelmä on siis lähes poikkeuksetta eli tutkittavan joukon kahdeksassa ryhmässä nostanut miesten sijoittumista kadettikursseista tehtävissä jonoissa.

Yhteenvedona numeerisesta aineistosta todettakoon, että naiset eivät ole olleet missään tutkittavan joukon ryhmässä kurssilla huonoiten sijoittuneita annettujen johtamiskäyttäytymisen arviointien jälkeenkään. Tutkittavan joukon parhaat arvosanat löytyvät naiselta, hänen loppuarvostelunsa on ollut johtamiskäyttäytymisen arviointi mukaan lukien 2,802 asteikolla 1-3. Kukaan tutkittavan joukon naisista (n=56) ei ole saanut johtamiskäyttäytymisestään korkeimpia arvosanoja. Korkein naisen saama arvosana on johtamiskäyttäytymisestä ollut 2,5. Tutkittavan joukon miehistä 26 henkilöä on saanut arvosanan 2,75 ja kolme henkilöä arvosanan 3 johtamiskäyttäytymisestään (asteikolla 1-3). On selvää, että kaikki naiset eivät ole hyviä johtamiskäyttäytymiseltään ja että hyvä opintomenestys ei välttämättä korreloi hyvän johtamiskäyttäytymisen kanssa. On kuitenkin kyseenalaista arviointijärjestelmän validiteetin kannal-

ta, että arviointi on tutkittavan joukon jokaisessa yhdeksässä ryhmässä tuottanut naisille haittaa ja miehet ovat puolestaan lähes poikkeuksetta hyötäneet siitä.

Seuraavaksi esitetään muutamia otteita kahden 72. Merikadettikurssilla opiskelleen naisen numeeristen johtamiskäyttäytymisen arviointien sanallisista perusteista. Kyseiset opiskelijat pärjäsivät opinnoissaan paremmin kuin saman kurssin miesopiskelijat keskimäärin. Arviointeja ovat antaneet sekä miehet että naiset. Myös sanalliset arvioinnit annettiin nimettöminä.

Yleiskuvausta johtajana luonnehdittiin muun muassa seuraavasti:

"Hiljainen, mitäänsanomaton"

"Pikkuneiti, joka on eksynyt isojen hassujen setien kouluun. Ehkä joku somistus-/perhostenkeräilyala sopisi paremmin?"

"Äitimäinen"

"Hauska tyttö"

"Kirjatieto ei aina riitä"

Vahvuusalueita johtajana arvioitiin muun muassa seuraavasti:

"Halu oppia, raataja"

"Opiskelumotivaatio"

"Älykäs ja omaa laajaa yleistietoa"

"ryhmätöiden läpivienti"

Kehittämistarpeita johtajana arvioitiin muun muassa seuraavasti:

"Sotilaallisuus! esiintymisestä turha neitimäisyys pois!"

"Oma esiintyminen, usko itseensä"

"Välillä liiankin tyttömäinen tähän kouluun."

"Johtamista" (Kahden 72. Merikadettikurssilla opiskelleen naisen sanalliset arviot)

Edellä olevissa arvioissa on arvioitu erityisen paljon ominaisuuksia, ei niinkään taitoja. Arviot sisältävät paljon stereotyyppisiä näkemyksiä ja mielipiteitä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimustulokset

Maanpuolustuskorkeakoulussa käytettävä johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmä otettiin käyttöön Pääesikunnan Koulutusosaston hallinnollisella päätöksellä vuonna 1998. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos ei osallistunut arviointijärjestelmän tutkimiseen tai käyttöönoton valmisteluun. Myöskään Maanpuolustuskorkeakoulun Käyttäytymistieteiden laitoksella ei ollut osuutta asiaan. Käyttäytymistieteiden laitos ei osallistunut järjestelmän kehittämiseen eikä osallistu edelleenkään arvioinnista saatavien tietojen jälkikäsitteilyyn tai arkistointiin (Puhelinkeskustelu Laine - Nyman 12.12.2008). Näin ollen arviointijärjestelmän käyttöönotto ei perustunut tieteelliseen tutkimukseen. Käyttöön otetun arviointijärjestelmän asteikko muistuttaa erehdyttävästi järjestelmää, jonka Vesa Nissinen kehitti varusmiesten valintoihin vain paria vuotta aiemmin. Tämän johtamiskäyttäytymisen ennustavaan arviointiin varusmiesten valinnoissa (alokkaasta aliupseerikurssille ja aliupseerikurssilta reserviupseerikurssille) tarkoitetun Nissisen kehittämän asteikon painoarvo oli kuitenkin huomattavan pieni. Pääesikunnan Koulutusosasto esitti johtamiskäyttäytymisen arvioinnin osuudeksi (vuonna 1998 antamansa käskyn perusteella) sotilasopetuslaitoksissa 50% loppuarvostelusta, mutta aselajikoulut saivat kuitenkin ohjeistaa itse arvioinnin tarkemman toteutuksen. Maanpuolustuskorkeakoululla vakiintui käytäntö, jossa kadettikursseilla johtamiskäyttäytymisen arvioinnin painoarvo on yksi kolmas osa ja esiupseerikurssilla puolet.

1990-luvun puolen välin aikaan Maanpuolustuskorkeakoulussa tehtiin useita johtamiskäyttäytymisen arviointiin liittyviä tutkimustöitä, joissa oli erilaisia empiirisiä mittauksia. Monissa niistä vertaisarviointia pidettiin hyvänä palautteen muotona. Useissa tutkimuksissa kuitenkin todettiin, että numeerista arviointia, joka vaikuttaa mahdollisesti kurssilla sijoittumiseen, ei voida ottaa käyttöön tilanteessa, jossa opiskelijat kilpailevat keskenään. Sitä, että toisella opiskelijalla on mahdollisuus vaikuttaa toisen opintomenestykseen tai uralla etenemiseen ei pidetty hyvänä. Vesa Nissinen, joka oli tehnyt ehdotuksen varusmiesten valintamenettelystä (valintaan sisältyi johtamiskäyttäytymisen numeerinen arviointi) ehdotti laatimansa järjestelmän tutkimista ja seuranta ja mahdollisesti painotusten muuttamista heti 2000-luvun alussa, kun järjestelmästä on saatu tarpeeksi tieteellistä tutkimustietoa. Ymmärtääkseni painotuksia ei kuitenkaan ole muutettu varusmiesten arvioinneissa eikä etenäkään kadettien tai esi-

upseerikurssilaisten arvioinneissa. Kadettien ja esiupseerikurssilaisten johtamiskäyttäytymisen arvioinnit ovat herättäneet erittäin runsasta keskustelua. Tehtyjä arviointeja on tutkittu (mm. Ojala 2004), mutta mitään konkreettista muutosta arviointijärjestelmään tulosten pohjalta ei ole tehty. Myös arviointijärjestelmän poistamista on ehdotettu sen puutteellisen validiteetin vuoksi.

Tämä tutkimus on ensimmäinen laatuaan, sillä tässä tutkimuksessa käytössä oli annetut arvioinnit numeraalisena aineistona, josta voitiin tehdä tilastoja. Aiemmat tutkimukset ovat perustuneet haastattelutietoihin ja oletuksiin esimerkiksi siitä, heikentääkö arviointijärjestelmä naisopiskelijoiden sijoittumista kurssilla. Tämä tutkimus osoitti, että heikentävä vaikutus on systemaattinen. Se toistuu vuodesta toiseen. Mikäli sukupuoli vaikuttaa arviointiin, se jo sinällään kyseenalaistaa arviointijärjestelmän validiteetin. Voidaan myös pohtia täyttääkö johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmä Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 mukaiset kriteerit välillisestä syrjinnästä ja asettamisesta epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella.

Tutkimustyön tutkimusongelma oli seuraava: ”Kadettien loppuarvostelusta yhden kolmasosan muodostaa johtamiskäyttäytymisen numeerinen arviointi – Mistä muodostuu arviointijärjestelmän validiteetti?” Ensimmäinen alakysymys ”Miten johtamiskäyttäytymisen numeerinen arviointijärjestelmä toimii suhteessa Puolustusvoimien virallisen johtajuusopin Syväjohtamisen kanssa?” liittyi siihen, mitä yhteistä on Puolustusvoimien virallisella johtajuusopilla syväjohtamisella ja tällä numeerisella johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmällä. Ovatko ne kenties ristiriidassa keskenään? Syväjohtaminen kun on ehkä enemmänkin keskustelevaa ja kehittävää johtamista ja johtamiskäyttäytymisen arvioinnin numeerista arviointia ei tarvitse perustella. Vesa Nissinen oli haastattelussa sitä mieltä, että nämä eivät ole ristiriidassa keskenään, mikäli arviointi tehdään oikein ja syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Esimerkiksi Ojalan (2004) tutkimus osoittaa, että hyvät periaatteet eivät kuitenkaan käytännössä aina toteudu. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että sotilasjohtamiseen liittyy paljon myyttejä. Hyvänä johtajana pidetään helposti pitkää karskia miestä, joka huutaa kovaa. Syrjäsen (2003) Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa - tutkimuksessa johtajan ulkoinen olemus rakentuu maskuliinisten ominaisuuksien pohjalta, mikä heijastaa puolustusvoimien johtamiskulttuuriin liittyvää miehisyyttä. (Syrjänen, s. 122)

Toisena tutkimuskysymyksenä ”Miten johtamiskäyttäytymistä mitataan ja mitkä ovat mittaamisen tavoitteet?” Kysymys liittyi siihen, mitä arvioinnissa arvioidaan. Johtamiskäyttäytyminen on määritelty seuraavasti: ”Johtamiskäyttäytyminen on tietyssä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulee olla sellaista, että se nostaa ryhmän suoritustasoa ja ylläpitää jatkuvaa kehittymistä suhteessa esiintulevien ongelmien ratkaisuun ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen. Toiminnan tavoitteisiin tässä viitekehyksessä vaikuttaa organisaation antamien tehtävien lisäksi kulloinenkin toimintaympäristö.” (Nissinen ym. 2000, s. 43) Numeerisesta arvioinnista mainitaan pysyväisasiakirjassa puolestaan seuraavaa: ”Numeerisessa arvioinnissa kaikki muut luokan opiskelijat arvioivat opiskelijaa asteikolla 1-9. Annettujen vastausten perusteella lasketaan keskiarvo, joka määrittää sijoituksen luokka/kurssikokonaisuudessa. Opiskelijan arvioinnista muodostetaan arvosana 1-3 asteikolle (eli 1-9 asteikosta saatu keskiarvo jaetaan kolmella). Vertaisarvioinnin arvosanaksi ei voi saada hylättyä.” (MPKK:n ohje, 10.6.2003)

Kysymys herää, mitä arvioidaan asteikolla 1-9? Miten on määritelty hyvän johtajan ominaisuudet tasolla 1 tai tasolla 9? Niitä ei ole määritelty. Tämän vuoksi arviointijärjestelmä ei täytä kriteeriperusteisen arvioinnin määritelmää. Näin ollen arviointi sisältää runsaasti arvioitsijan henkilökohtaista harkintaa. Ojalan tutkimuksessa (2004) on lisäksi ilmennyt, että myös arvosanaa 0 on joillekin naisille annettu, vaikka se ei ole edes asteikossa. Lisäksi Ojalan tutkimuksessa on todettu, että arviointijärjestelmässä arvioidaan paitsi persoonallisuutta myös sukupuolta ja kaverisuhteita. Nissinen toteaa haastattelussa (21.10.2008) että termistö on välillä mennyt sekaisin. ”Johtamiskäyttäytymisen arviointien tekeminen on alun perin ohjeistettu huonosti, eikä sitä ole lähdetty korjaamaan myöhemminkään. Se on ollut kipupiste järjestelmässä kymmenen vuotta”, Nissinen sanoo.

Tärkein alakysymys tutkimuksessa oli kolmas: ”Millainen on arviointijärjestelmän validiteetti?” Koska tämä alakysymys on erittäin laaja ja vaativa, jaetaan siihen vastaaminen useampaan alakappaleeseen. Tiivistettynä voidaan todeta, että tutkimuksen mukaan Maanpuolustuskorkeakoulussa käytettävän johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmän validiteetissa on puutteita. Puutteita on muun muassa arviointikriteeristöissä, arviointietiikan toteutumisessa, sukupuolisessa tasa-arvossa sekä harhaa tuottavien tekijöiden (esim. pituus) vaikutuksessa arviointeihin.

Tutkimustulosten vertaaminen yhdysvaltain arviointiyhteisön standardeihin

Seuraavaksi arviointijärjestelmää analysoidaan yhdysvaltain arviointiyhteisön ohjelma-arvioinnin standardien mukaisesti.

- 1) **Hyödynnettävyyteen liittyvät standardit** varmistavat sen, että tehdyt arvioinnit todella vastaavat oletettujen käyttäjien informaatiotarpeita.
- 2) **Toteutustapaan liittyvät standardit** varmistavat sen, että arvioinnit ovat realistisia, harkitsevia, diplomaattisia ja taloudellisesti harkittuja.
- 3) **Tarkoituksenmukaisuuteen liittyvät standardit** varmistavat, että arvioinnin tekemisessä noudatetaan lakeja ja korkeita eettisiä periaatteita. Näitä ovat muun muassa arvioinnin tekijöiden ja asetelman palveluorientaatio, muodolliset sopimukset (arviointi on tehtävä sovitun mukaisesti), ihmisoikeuksien kunnioittaminen, inhimillinen vuorovaikutus (arvioinnin tekijän tulee kunnioittaa inhimillisiä arvoja ja toimia hienotunteisesti, eikä hän saa vahingoittaa kohdetta), tasapainoinen ja reilu arviointi, kaikkien havaintojen, intressikonfliktien tunnistaminen (ristiriitatilanteet tulee käsitellä avoimesti ja rehellisesti) ja vastuu arvioinnin toteutuksen taloudellisista resursseista.
- 4) **Tarkkuuteen liittyvät standardit** varmistavat, että arvioinnissa hyödynnetään arviointikysymyksiä silmällä pitäen tarkoituksenmukaisia empiirisiä aineistoja luotettavilla tutkimusmenetelmillä. Tarkkuuteen liittyy muun muassa arvioitavan kohteen dokumentointi, tarkoituksenmukainen aineistopohja, aineiston validius, aineiston luotettavuus, aineiston systemaattisuus, oikeutettujen johtopäätösten tekeminen ja puolueeton raportointi (Virtanen, s. 55-61)

Hyödynnettävyyteen liittyvät standardit

Hyödynnettävyyteen liittyvät standardit toteutuvat varmaankin ihan hyvin - organisaation kannalta. Organisaatio saa arviointijärjestelmän avulla laitettua opiskelijat jonoon. Tosin jonoon opiskelijat saataisiin ilman tätäkin. Haastattelussa Nissinen ei näe syytä sille, miksi opiskelijoita edes pitäisi saada järjestettyä jonoon. Yksilön kannalta hyvä palaute on tärkeässä asemassa. Hyvä palaute kehittää. Milloin johtamiskäyttämisen numeerista arviointia on perusteltu muutamalla sanalla, ei palautteen laatu ole aina kuitenkaan ollut kovin osuvaa ja se on kertonut myös arvioitsijan kyvystä arvioida johtamiskäyttämistä. Kuten empiirisestä osiosta (Luku 4.4 Kadettien arviointitietojen analysointi) voi lukea, sanallisessa arvioinnissa on lähinnä listattu

ominaisuuksia – ei niinkään taitoja. Kvalifikaatioiden arviointi on ammattilaisellekin vaikeaa, toteaa Opetushallituksen Jakku-Sihvonen haastattelussa. Henkilöarviointeja tehtäessä näkyy arvioinneissa vahvasti myös asenteet ja myytit hyvästä johtajuudesta. Palautteen tulisi ennen kaikkea pystyä kehittämään henkilön taitoja siten, että henkilö ymmärtäisi palautteen ja hyötyisi siitä johtajana kasvaessaan.

Toteutustapaan liittyvät standardit

Toteutustapaan liittyvissä standardeissa päämääränä on, että arvioinnit on toteutettu siten, että niistä saa parasta mahdollista tietoa muun muassa tiedon realistisuuden suhteen. Tutkimukseni perusteella on ilmeistä, että arvioitava henkilö ei saa riittävän hyvää palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään tämän arviointijärjestelmän avulla. Kun johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmä otettiin käyttöön, sitä perusteltiin muun muassa henkilökohtaisen kehittymisen välineenä. ”Päämääränä on kannustaa opiskelijoita opiskeluun ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä luoda edellytyksiä henkilöstön tarkoituksenmukaiselle suuntaamiselle.” (PEKoul-os ohje, 29.04.1998) Toisin on kuitenkin käynyt. Nimettömyys on mahdollistanut väärin perustein annetut arvioinnit. Arvioinnin saaja ei ole näin ollen myöskään voinut saada perusteita johtamiskäyttäytymisensä kehittämiseksi. Lisäksi järjestelmä on mahdollistanut joidenkin henkilöiden totaalisen lyttämisen. Nissinen toteaa haastattelussa (21.10.2008) että vaikka johtamiskäyttäytyminen tosiasiallisesti paranisikin, on arvosanan parantaminen erittäin vaikeaa, koska ihmiset ympärillä muuttavat käsityksiään hitaasti. Näin ollen järjestelmä ei ole varmaankaan toiminut kannustavana. Näkemykseni mukaan se on pikemminkin lisännyt eripuraa opiskelijoiden välillä ja heikentänyt kurssihenkeä.

Tarkoituksenmukaisuuteen liittyvät standardit

Tarkoituksenmukaisuuteen liittyvät standardit varmistavat, että arviointi noudattaa lakia ja korkeita eettisiä periaatteita. Arvioinnin tulee olla hienotunteinen ja intressiritiiritidat on tunnistettava. Arviointia tulee myös käyttää siihen tarkoitukseen, kuin on julkisesti esitetty. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että arviointijärjestelmää on käytetty muihin tarkoituksiin, kuin mitä on julkisesti esitetty. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu myös arviointieettisiä puutteita (Piironen 1998, Ojala 2004 sekä Nissisen haastattelu). Edellä mainittujen lähteiden mukaan järjestelmä on mahdollistanut sen, että arvioinneista on sovittu porukassa ja arvioinnilla on myös ollut mahdollista tietoi-

sesti vahingoittaa henkilöitä. Myös sukupuolen vaikutus arvioinnin lopputulokseen on osa arviointietiikan toteutumattomuutta. Järjestelmää on käytetty väärin sekä tietoisesti että tiedostamatta. Vaikka haasteita arviointijärjestelmän ympärillä on todettu, ei niihin ole puututtu asianmukaisella tavalla. Organisaatiolla on velvollisuus edistää esimerkiksi tasa-arvoa. Ojalan tutkimustyöstä (2004) nousseen kohun myötä esitettiin eduskunnassa kirjallinen kysymys eduskunnan puhemiehelle vuonna 2005: ”Miten hallitus aikoo puuttua sukupuoliseen häirintään ja edistää tasa-arvoa puolustusvoimissa?” Vastauksessa (12.12.2005) kerrotaan, että Puolustushallinto suhtautuu vakavasti tutkimuksessa mainittuihin epäkohtiin, kuten vertaisarvioinnin heikentävään vaikutukseen naisopiskelijoiden johtajana kehittymisessä ja sijoittumiseen kurssilla sekä sukupuoleen perustuvaan häirintään. (Eduskunta, KIRJALLINEN KYSYMYS 937/2005 vp) Konkretia tasa-arvon edistämiseksi kuitenkin puuttuu. Edelleen keuhälä 2009 johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmää käytetään samassa muodossa kuin ennenkin. Tämä johtuu ehkä sisäisen valvonnan puutteesta tai haluttomuudesta edistää naisten asemaa tosiasiallisesti.

Tarkkuuteen liittyvät standardit

Tarkkuuteen liittyvät standardit pitävät sisällään luotettavat tutkimusmenetelmät. Tarkkuuteen liittyy tärkeimpänä arvioitavan kohteen dokumentointi, aineiston luotettavuus, oikeutettujen johtopäätösten tekeminen ja puolueeton raportointi. Miten, minne ja kenen käyttöön johtamiskäyttämisen arviointien tiedot siis menevät? Saavatko kadetit oikeaa tietoa annetuista arvioinneista ja tehdäänkö arviointien pohjalta urasuunnittelua, niin kuin asiakirjassa (PEKoul-os ohje, 29.04.1998) annetaan ymmärtää? Voiko tällainen arviointijärjestelmä olla pohjana kenenkään uralla kehittymiselle? Organisaation olisi ehkä aika etsiä ja tunnistaa todelliset osaajat. Todelliset osaajat, joista Talouselämä-lehtikin (2.2.2009) neuvoi pitämään kiinni ja joita Jakku-Sihvonen kutsuu haastattelussa arvojohtajiksi. Vaativat johtotehtävät vaativat älykkyttä ja sitoutumista pyrkyryyden sijaan, korkean moraalin johtajia tulee palkita ja kannustaa, Jakku-Sihvonen sanoo. Arvioinnin tulisi olla myös tieteellisesti perusteltua (Eräsaari jne., s. 52). Kateudella tai kilpailulla ei pitäisi korkeakoulutasoisissa arvioinneissa olla jalansijaa.

Naiset arvioidaan johtamiskäyttäytymiseltään huonommaksi

Annetuissa arvioinneissa ilmeni puutteita sukupuolisessa tasa-arvossa. Naiset menestyivät opinnoissaan keskimäärin paremmin kuin miehet tutkittavan joukon jokaisessa yhdeksässä ryhmässä eli jokaisella kadettikurssilla vuosina 2004-2008. Naiset arvioitiin pääsääntöisesti miehiä huonommiksi johtamiskäyttäytymiseltään. Sukupuolen vaikutus annettavissa arvioinneissa näkyi selvästi sanallisissa osioissa, joilla johtamiskäyttäytymisestä annettua arviota perusteltiin. Aiemmassa tutkimuksessa ei ole todistettu, että naiset olisivat huonompia johtajia. Sen sijaan on todistettu, että naiset käyttävät erilaisia johtamistapoja ja että heiltä odotetaan sukupuolensa vuoksi tietynlaista käyttäytymistä. Käyttäytyminen, joka naisella saatetaan tulkita laiskuudeksi, tulkitaan miehellä luovuudeksi ja käyttäytyminen, joka tulkitaan miehellä lahjakkuudeksi, tulkitaan naisella puurtamiseksi. Naisten käyttäytymiseen liitetään useammin negatiivisia määreitä. Aiemmassa tutkimuksessa todettiin, että jotkut miehet kokivat nöyryyttäväksi olla naisen alaisena ja että miehet eivät myöskään halunneet aina tukea naisten menestymistä. Tällainen arviointijärjestelmä on omiaan lisäämään opiskelijoiden ja etenkin sen pienen naisvähemmistön eriarvoisuutta. Siihen, oliko naisten tulolla kadettikouluun vuonna 1996 ja arviointijärjestelmän pikaisella käyttöönotolla vuonna 1998 syy-yhteyttä (ennen ensimmäisen naisen valmistumista vuonna 2000), ei tämä tutkimus anna vastausta. Mikäli arviointijärjestelmää halutaan edelleen käyttää ja nykyinen kehitys naisten huonommista arvioinneista edelleen jatkuu, vaarana on, että naisia ei tulla koskaan näkemään puolustusvoimien ylimmässä johdossa tämän arviointijärjestelmän vuoksi. Esiupseerikurssilla kun johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmän painoarvo on 50% ja esiupseerikurssin loppuarvioinnin perusteella valitaan yleisesikuntakurssin opiskelijat (Yleisesikuntakurssi suoritetaan esiupseerikurssin jälkeen ja se kestää noin vuoden. Vain yleisesikuntaupseerikurssin käyneillä on mahdollisuus päästä Puolustusvoimien ylimpiin upseerin virkoihin.)

Jokaisen tulee pärjätä omilla ansioillaan

Arviointitutkimusta tarvitaan aiempaa enemmän, mutta sillä on huono maine, koska siihen liittyy muun muassa poliittisia paineita ja epäselviä ja ristiriitaisia tulosodotuksia. (Eräsaari jne., s. 106-107) Arviointitutkimus pitäisikin osata irrottaa tunteista ja nähdä se tosiasia, että arviointitutkimuksella pyritään kehittämään toimintaa. Tutkimuksella tunnistetaan myös arvioinnin puutteet. On tärkeää, että arvioinnissa todella arvioidaan sitä, mitä julkisesti esitetään. On jokaisen perusoikeus tulla arvioiduksi

ansioidensa mukaan. Arvioinnilla ei pitäisi myöskään pystyä tukemaan niitä, jotka omilla ansioillaan eivät pärjää. Nykyisessä johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmässä on mahdollisuus opiskelijoiden järjestelyyn. Koska opiskelijalle ei välttämättä ilmoiteta, mikä osuus johtamiskäyttämisen arvioinnista on vertaisten ja mikä esimiesten antamaa, on esimiehillä mahdollisuus liu'uttaa arviointia suuntaan tai toiseen. Tämä tukee hyvä veli -verkostoa. Näin ei tietenkään tänä päivänä pitäisi opiskelijoita arvioitaessa olla. Myöskään sillä, onko ”hyvä jätkä” tai onko isä kenraali, ei pitäisi olla merkitystä johtamiskäyttämistä arvioitaessa. Johtajuuden haasteista ei niillä avuilla välttämättä selviydy. Laitisen (2008) väitöskirjan mukaan evaluaation ei pidä ohjautua jonkin intressiryhmän mukaan.

Vastustusta validiteetin ollessa kyseenalainen

Johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmä on herättänyt koko elinkaarensa (1998-) ajan runsaasti keskustelua niin opiskelijoiden kuin opettajien keskuudessa. Suurin syy tähän on ehkä se, että arvioinnin tekemiseen ei ole ollut riittäviä kriteerejä tai niitä kriteerejä mitä on ollut, ei ole noudatettu. Toinen suuri syy on se, että johtamissuorituksia ei ole ollut ja arviointeja on annettu oppituntityöskentelyn perusteella. Näin ol- len vertaisen johtamiskäyttämistä ei tunneta ja arvioitsijan kompetenssi puuttuu. Arvioinnin ei pitäisi olla itsetarkoitus. Väärin perustein annettu arviointi aiheuttaa sen saajassa helposti vihaa ja vastustusta. Kyse on myös yksilön oikeusturvasta. Demokraattisessa yhteiskunnassa ei ole totuttu mielivaltaan. Ei etenään arvioinnissa, joka vaikuttaa sijoittumiseen kurssilla ja mahdollisesti urakehitykseen. ”Irrationaalinen val- lankäyttö perustuu ja johtaa eriarvoisuuteen. Rationaalinen arviointivalta perustuu ja johtaa puolestaan ehdottomaan tasa-arvoisuuteen.” (Koppinen & Korpinen, s. 114- 115) Esiupseerikurssin suunnasta herännyt järjestelmän arvostelu kertoo siitä, että myös muut kuin naiset ovat kokeneet järjestelmän epäoikeudenmukaiseksi. Esiup- seerikurssilla ei siis vielä ole palvelut yhtään naista. Tällaisen arviointijärjestelmän avulla ei pitäisi voida vaikuttaa kenenkään uralla kehittymiseen – sukupuoleen kat- somatta. On selvää, että tässä arviointijärjestelmässä ei ole arvioitu johtamiskäyttä- tymistä – ei ainakaan pelkästään sitä. Sille perimmäisenä syynä on ollut kunnollisen ja luotettavan arviointikriteeristön puuttuminen.

Koska 2000-luvun työntekijät ovat oikeustietoisia, eivät kaikki heistä hyväksy väärin perustein tehtyjä henkilöarviointeja. Eivät etenään he, joille töitä on tarjolla muissa- kin organisaatioissa. Kysymys herääkin, onko Puolustusvoimilla varaa menettää kal-

liin koulutuksen saaneita työntekijöitä – organisaation tärkeimpiä resursseja? Puolustusvoimat tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat valmiita laittamaan organisaation edun oman edun edelle. Maanpuolustuskorkeakoulun hallintojohtaja kommodori Aulis Minkkinen toteaa 24.2.2009 Helsingin Sanomissa julkaistussa artikkelissa ”Sotatie-teen opintoja vasta ensi vuonna siviileille”, että yksi syy siviililinjalle on se, että halutaan taistella aivovientiä vastaan. Väkeä karkaa puolustusvoimista siviilipuolen johtajatehtäviin, henkilöstöhallintoon, turvallisuustöihin ja muuhun valtionhallintoon.

Tällaisten arviointijärjestelmien poistaminen, jotka eivät ole valideja ja jotka lisäävät organisaation jäsenten keskinäistä eriarvoisuutta, olisi yksi hyvä keino lisätä Puolustusvoimien haluttavuutta työnantajana.

5.2 Diskussio

Tutkimuksen aihe on hyvin vaikea. Arviointitutkimus on nuorta. Arviointi ei ole koskaan täysin virheetöntä tai ongelmatonta – se on inhimillistä. Arviointi on hankalaa myös siksi, että vaikka kriteerit olisivatkin, tekee arvioitsija arvioinnista aina kvalitatiivista. Puolustusvoimissa käskyjä ei ole yleensä ollut sopivaa kyseenalaistaa. Piironen (1998) kuvailee asiaa seuraavasti: Puolustusvoimien johtamiskulttuurissa ei ole kovin voimakkaasti kannustettu olemassa olevien perusolettamusten kyseenalaistamiseen eikä uusien näkökulmien, lähestymis- tai ajattelutapojen löytämiseen. (Piironen 1998, s. 88) Erilaisuus ja monimuotoisuus tulisi kuitenkin nähdä vahvuutena – siihen tulisi myös kannustaa. Kaikista ei tule suuria sotapäälliköitä pataljoonan tai vastaavan komentajaksi ja kaikki eivät sellaiseen tehtävään haluaisikaan. Upseereille on kuitenkin organisaatiossa monia muitakin tehtäviä, jotka vaativat erilaista osaamista ja erilaista johtajuutta. Hyvin yleisellä tasolla voidaan johtajuus jakaa ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Monissa Puolustusvoimien asiantuntijatehtävissä tarvitaankin aivan erilaista johtajuutta, kuin mihin myytit ”hyvästä” sotilasjohtajasta meitä usein ajavat ja arvioita toisistamme ohjailevat. Koska johtaminen on monitahoista, myöskään arviointijärjestelmät eivät voi olla yksioikoisia. Johtajuuden arviointi pitäisikin nähdä 360 asteisena eikä nyt eikä tulevaisuudessakaan jonoon laittamisen perustana.

Ehdotuksia järjestelmän muuttamiseksi validimpaan suuntaan

- 1) Johtamiskäyttötymisen arviointijärjestelmä nykyisellään tulisi validiteetin puuttuessa poistaa kokonaan. Opinnot voitaisiin arvioida osoitettujen objektiivisten näyttöjen (=koetulokset) perusteella.
- 2) Mikäli johtamiskäyttötymisen arviointijärjestelmä halutaan kuitenkin säilyttää, tulisi painoarvon olla – kuten ennen vuotta 1998 – yksi neljäsosa johtaminen-oppiaineen arvostelusta. Tällöin väärinkäyttömahdollisuus olisi käytännössä olematon.
- 3) Yksi tapa arvioida johtamiskäyttötymistä olisi johtamissuoritusten arviointi ja niiden arvosanojen käyttö arvostelussa. Johtamissuoritusten määrän pitäisi olla kuitenkin suuri (esim. 5kpl/vuosi/opiskelija), jotta arviointi ei perustuisi yksittäisiin suorituksiin. Haasteena tässä olisi kuitenkin keinotekoisiksi muodostuvat johtamistilanteet sekä vaikeus saada kaikille järjestettyä riittävä määrä johtamissuorituksia kurssin aikana.
- 4) Kehityskeskustelu-tyyppinen menneen kauden arviointi ja tulevan vuoden tavoitteiden asettaminen esimiehen kanssa voisi olla myös hyvä tapa arvioida opiskelijan kehittymistä. Tämä palvelisi myös tulevaa työelämää, jossa kehityskeskustelut käydään joka vuosi.
- 5) Opiskeluvaiheessa voisi riittää myös pelkkä sanallinen arvio, jonka kurssinjohtaja/vast. nytkin jokaisesta kadettikurssilta valmistuvasta tekee ja joka arkistoidaan jatkouraa ajatellen.

Vaikka vaihtoehtoja nykyiselle järjestelmälle esitettiin, ei kursseilla tehtävä johtamiskäyttötymisen arviointi ole kovinkaan perusteltua. Kurssit ovat lyhyitä verrattuna vuosia kestävään palvelussuhteeseen Puolustusvoimissa. Myös opiskeluympäristö on eri kuin työskentely-ympäristö ja henkilöiden motivaatio vaihtelee paljon ympäristön mukaan. Urakehitystä pitäisikin tukea ja suunnata työssä osoitettujen näyttöjen ja kyvykkyyden perusteella. Johtamiskäyttötymisen keinotekoinen arviointi tulisi validiteetin puuttuessa poistaa. Nykyiset arvioinnit kun kätkevät sisäänsä mielipiteitä sekä stereotypioita siitä, millainen on ”hyvä” johtaja.

LÄHTEET

KIRJAT JA TUTKIMUKSET

Atjonen, Päivi. Hyvä, paha arviointi. Tammi, Helsinki 2007.

Bass, B. Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, New York 1985.

Bass, B. - Avolio, B. Platoon Readiness as a Function of Transformational/Transactional Leadership, Squad Mores and Platoon Cultures. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Second Interim Report. September, 1998.

Burns, J. Leadership. Harper & Row, New York 1978.

Eräsaari, Risto – Lindqvist Tuija – Mäntysaari Mikko – Rajavaara Marketta (toim.): Arviointi ja asiantuntijuus. Tammer-Paino Oy, Tampere 1999.

Hajba, Sirpa: Naiset suuryritysten hallintoelimissä. Turun kauppakorkeakoulun monistamo, Turku 1990.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Tammi, Vantaa 2003.

Jakku-Sihvonen Ritva – Heinonen Sari: Johdatus koulutuksen uudistuvaan arviointikulttuuriin. Yliopistopaino Oy, Helsinki 2001.

Jakku-Sihvonen Ritva – Lindström Aslak – Lipsanen Sinikka (toim.): Toteuttaako peruskoulu tasa-arvoa? Yliopistopaino, Helsinki 1996.

Kandolin, I – Kauppinen-Toropainen K: Female leadership and work community dynamics. L&EIF. Life and Education in Finland 1/1993, 2-5.

Karlsson, Ove: Att utvärdera – mot vad? Om kriterieproblemet vid intressentutvärdering. Gotab, Stockholm 1995.

Keltikangas-Järvinen, Liisa: Hyvä itsetunto. WSOY, Helsinki 1998.

Kinnunen, Tommi: Johtamisen kehittyminen. Edita Prima, Helsinki 2003.

Koppinen, Marja-Leena – Korpinen, Eira – Pollari, Jorma: Arviointi oppimisen tukena. WSOY, Juva 1994.

Kortelainen, Anna: Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia. Yliopistopaino, Helsinki 2007.

Laitinen, Ilpo: Autenttinen evaluaatioetiikka. Väitöskirja. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi 2008.

Laine, Anna-Lotta: Varusmiesten johtamiskäyttäytymisen arvioinnin oikeellisuus. Vaasan yliopisto 2005.

Lampela, Kristiina: Sukupuolineutraalius oppilaitoksissa – opettajien, rehtoreiden ja koulutoimenjohtajien näkemyksiä oppilaan sukupuolesta. Yliopistopaino, Helsinki 1995.

Nissinen, Vesa: Johtajakoulutus murroksessa. Edita, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Edita, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa: Taistelunjohtajien valintamenettely. Painatuskeskus, Helsinki 1995.

Nissinen, Vesa: Uuteen johtajakoulutukseen. Edita, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Hakapaino, Helsinki 1998.

Northouse, P. (2001). Leadership. Theory and practice. Thousand Oaks: Sage.

- Ojala, Elena: Sosiaalisen oppimisympäristön tasa-arvoisuus Maanpuolustuskorkeakoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulu 2004.
- Piironen, Mika: Jatkotutkinto-osastolla opiskelevien upseerien johtamiskäyttätyminen ja sen arviointi. Maanpuolustuskorkeakoulu 1997.
- Piironen, Mika: Jatkotutkinto-osastolla opiskelevan upseerin johtamiskäyttätyminen ja siihen liittyvät kehittämistarpeet. Maanpuolustuskorkeakoulu 1998.
- Rajavaara, Marketta: Vaikuttavuusyhteiskunta – Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Väitöskirja. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala 2007.
- Robson, Colin: Käytännön arvioinnin perusteet. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001.
- Roikonen, Sami: Vertaisarviointi johtamiskäyttätymisen kehittämisessä. Maanpuolustuskorkeakoulu 1999.
- Räisänen, Anu – Frisk, Tarja (toim.): Silta uuteen opiskelija-arviointiin. Yliopistopaino, Helsinki 1996.
- Rönholm, Harri – Räisänen, Anu (toim.): Arviointi tukee kehittymistä – miten arvioinnin kehittymistä tuetaan? Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 2005.
- Salo, Irmeli – Blåfield Ville (toim.): Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Yliopistopaino, Helsinki 2007.
- Sundvik, Lilli: Esimiesarviointien harhat: arvioijan sukupuolirooli-identiteetti ja arvioitavan pituus harhaa tuottavina tekijöinä. Lisensiaatintutkielma, Helsingin yliopisto 1993.
- Sundvik, Lilli: Organisaatiossa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät. Väitöskirja, Helsingin yliopisto 1998.
- Syrjänen, Minna: Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. Edita Prima, Helsinki 2003.

Tichy, N. & A. Devanna (1986). The Transformational Leader. New York: John Wiley & Sons.

Tilastokeskus: Naiset huipulla – Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. Paino-Center, Helsinki 1994.

Virtanen, Petri: Arviointi – arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Vuorinen, Jukka (toim.): Arviointi ja kehityskeskustelu. PS-kustannus, Jyväskylä 2000.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Aro, Vuokko (toimittaja): Talouselämä 10.5.2007: Minne päällikkönaiset katoavat? <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2007/05/10/minne-paallikkonaisetkatoavat/200711501/12>

Elinkeinoelämän valtuuskunta: <http://www.eva.fi/index.php?m=1&subm=1&did=65>, 2.12.2008

Johtaminen-oppiaineen esittely MPKK:n www-sivuilla 19.1.2009. http://www.mppk.fi/fi/opiskelijoille/opinto-opasA/tervetuloa_opiskelijaksi/Tieteenalakuvaukset.html

Johtamisen nelikenttä: http://www.mppk.fi/fi/opiskelijoille/opinto-opasA/tervetuloa_opiskelijaksi/Tieteenalakuvaukset.html, 3.12.2008

Kokko, Outi (toimittaja): Talouselämä 14.11.2007: Huono yritysmielikuva karkottaa naiset. <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2007/11/14/huono-yritysmielikuva-karkottaanaiset/200728742/12>

Kauniskangas, Maarit (toimittaja): Talouselämä 2.2.2009: Pidä huolta parhaista työntekijöistäsi. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article212163.ece>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609: www.finlex.fi

PUOLUSTUSVOIMIEN ASIAKIRJAT

MAASK:n asiakirja AC4946/24.5.2006 Maasotakoulun Maanpuolustuskorkeakoululle osoittama lausunto

MPKK:n asiakirja R2867/5.1/D/II/10.6.2003 ”Johtajana kehittymisen arviointi sotilasopetuslaitoksissa”

MPKK:n asiakirja 11/2003 ”Opiskelijoiden arvostelu upseerin koulutusohjelmassa”
www.mppk.fi

MPKK:n asiakirja R2297/3.5.2006 ”Opiskelijoiden arviointi, arvostelu sekä opintojen aikaiset valinnat sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnoissa”

PEKoul-os asiakirja 315/2.2.4/E/I/29.4.1998 ”Maanpuolustuskorkeakoulun, Maanpuolustusopiston sekä puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen henkilöarvioinnin uudistaminen”

ARVIOINTITIEDOT

Vuosina 2004-2008 valmistuneiden sotatieteiden kandidaattien ja maistereiden arviointitiedot

Kahden 72. Merikadettikurssilla palvelleen naisen vertaisten antamat sanalliset perustelut johtamiskäyttämisen arvioinneille

HAASTATTELUT

21.10.2008 Santahamina, Helsinki: **Nissinen, Vesa** (s. 1963) on everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori ja johtamisen ja esimiesvalmennuksen dosentti. Hän on tutkinut johtamista Maanpuolustuskorkeakoululla ja sen ulkopuolella paljon ja on eittämättä alan asiantuntija niin johtamiskäyttämisen arviointien menneisyydestä, nykyisyydestä kuin tulevaisuudestakin puhuttaessa. Hän on luonut Puolustusvoimien virallisen johtajuusopin syväjohtamisen. 1.1.2009 alkaen hän on toiminut Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen johtajana.

3.2.2009 Hakaniemi, Helsinki: **Jakku-Sihvonen, Ritva** (s. 1949) on filosofian tohtori, joka on työskennellyt arviointityön parissa pitkään ja ollut 30 vuotta erilaisissa valti-onhallinnon johtotehtävissä. Viimeksi ennen nykyistä tehtäväänsä Opetushallituksen Tieto- ja arviointitoiminnan toimintayksikön ma. johtajana hän toimi Opetushallituksen laatujohtajana.

3.2.2009 Kruununhaka, Helsinki: **Lundell-Kiuru, Minna** on lakimies ja ylitarkastaja Sosiaali- ja Terveysministeriössä, Tasa-arvovaltuutetun toimistossa.

MUUT LÄHTEET

Eduskunta, KIRJALLINEN KYSYMYS 937/2005 vp "Miten hallitus aikoo puuttua sukupuoliseen häirintään ja edistää tasa-arvoa puolustusvoimissa?"

Helsingin Sanomat 14.9.2008: "Onko kokemus arvotonta, jos ei kuulu hyvä veli - verkkoon?"

Helsingin Sanomat 24.2.2009: "Sotatieteen opintoja vasta ensi vuonna siviileille"
Haastattelussa MPKK:n hallintojohtaja kommodori Aulis Minkkinen

Puhelinkeskustelu Anna-Lotta Laine - Kai Nyman/MPKK KÄYTTL 12.12.2008 (Keskustelimme johtamiskäyttämisen arviointijärjestelmän kehitystyöstä ja arviointien jälkikäytöstä ja arkistoinnista)

Tarkastuskertomus, Eduskunnan oikeusasiamiehen Maanpuolustuskorkeakoululle 16.6.2006 tekemän tarkastuksen kertomus, Dnro 2040/3/06

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko Nissinen

Liite 2. Haastattelurunko Jakku-Sihvonen

Liite 3. Haastattelurunko Lundell-Kiuru

Haastattelurunko Nissinen**LIITE 1**

Olette ymmärtääkseni kehittäneet Puolustusvoimissa käytettävän johtamiskäyttämisen numeerisen arviointijärjestelmän. Mitkä ovat taustat tälle arviointijärjestelmälle?

Oletteko käyttäneet asiantuntija-apua arviointijärjestelmän luomisessa ja jos niin ketä?

Miksi varusmieskoulutukseen suunniteltua arviointijärjestelmää haluttiin käyttää kadettikoulutuksessa? Miksi johtamiskäyttämisen numeerisella arvioinnilla on niin suuri painoarvo? Miksi se haluttiin ottaa mukaan kadetin loppuarvosteluun?

Näettekö johtamiskäyttämisen-termissä ja arviointiohjeissa mitään ristiriitaa? Arvioidaanko siis johtamiskäyttämistä vai sitä keneen olisi valmis luottamaan taistelussa?

Mitä mieltä olette siitä, että johtamiskäyttämisen arvioinnit annetaan nimettömänä eikä niitä tarvitse perustella? Millä tavoin tällainen toimintatapa noudattelee syväjohtamisen periaatteita?

Onko arviointijärjestelmässä ollut vuosien saatossa ongelmia? Jos on, niin minkälaisia? Onko niihin puututtu ja jos niin miten? Onko järjestelmä mielestänne oikeudenmukainen? Miten perustelisitte?

Tukeeko tällainen järjestelmä mielestänne hyvä veli-verkkoa? Helsingin sanomissa 14.9.2008 olleessa toimittaja Helinä Hirvikorven artikkelissa ”Onko kokemus arvontata, jos ei kuulu hyvä veli -verkkoon?” hyvä veli-ilmiötä kuvataan seuraavasti: ”Hyvä veli -verkko on ollut tosiaan painava peruste monessa nimityksessä. Ehkä maailma on kuitenkin vähän muuttunut pakon edessä; monissa paikoissa tulija ei pärjää pelkästään veliverkon kautta. Etenkin naiset ovat kokeneet hyvä veli -verkoston vankkana eteenpäin menon esteenä. Nyt on alkanut syntyä erilaisia verkostoja, joissa on mukana myös naisia.”

Miksi tällaisia arviointijärjestelmiä ei käytetä muissa Suomen yliopistoissa?

Kurssinjohtajalla on käytännössä mahdollisuus järjestää kadetit haluamaansa jonoon. Yhtä hyvin vertaiset voivat sopia, miten he numeroita toisilleen antavat. Onko tällainen arviointijärjestelmä mielestänne läpinäkyvä ja tarkastelun kestävä?

Mitä mieltä olette siitä, onko arvioinnin saajalla tosiasiallista mahdollisuutta parantaa esimiehiltä ja vertaisilta saamaansa numeerista arvosanaa, vaikka hänen johtamiskäyttämisenä paranisikin?

Pidättekö vaihtoehtona järjestelmää, jossa arviointi sidottaisiin tiettyyn johtamissuoritukseen, se pitäisi antaa nimellä ja perustella? Mitä ajattelette siitä vaihtoehdosta, että johtamiskäyttämisen numeerista arviointia jatkettaisiin, mutta sillä ei olisi vaikutusta henkilön loppuarvosteluun ja sijoittumiseen kurssilla?

Haastattelurunko Jakku-Sihvonen

LIITE 2

Arviointijärjestelmän esittely

Asteikon ja sen eri tasojen esittely

Mitä arvioinnin koulukuntaa järjestelmä edustaa?

Millainen on järjestelmän validiteetti?

Mitä sanoisitte opiskelijan oikeusturvasta?

Oletteko kuulleet vastaavien järjestelmien käytöstä korkeakoulutasoisessa opetuksessa?

Mitä muuta haluaisitte kertoa aiheeseen liittyen?

Haastattelurunko Lundell-Kiuru

LIITE 3

Mitä lakeja on säädetty sukupuolten välisestä tasa-arvosta oppilaitoksissa?

Kuka valvoo lakien noudattamista?

Mistä syistä syrjintäepäilyjä tulee?

Miten opiskelijoiden oikeusturvaa tai sukupuolten välistä tasa-arvoa voidaan parantaa?

Mitä muuta haluaisitte kertoa aiheeseen liittyen?