

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUKSEN PALAUTEJÄRJESTELMÄ – MITEN  
VARUSMIEHET KOKEVAT PALUTEJÄRJESTELMÄN?**

Pro Gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Antti Utriainen

Maisterikurssi 3  
Maasotalinja

Huhtikuu 2014

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 3	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Antti Utriainen	
Tutkielman nimi	
<b>Varusmiesten johtajakoulutuksen palautejärjestelmä – Miten varusmiehet kokevat palautejärjestelmän?</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2014	Tekstisivuja 87
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<p>Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutukselle on asetettu todella vaativat tavoitteet. Tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti ja osaa kehittää joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle. Johtajakoulutus perustuu syväjohtamisen malliin ja mallin keskeisimmän elementin, johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Johtajana kehittymisen tueksi on kehitetty monipuolista palautetietoa antava palautejärjestelmä. Ainoastaan rakentavan ja laadukkaan palautteen avulla varusmiesjohtajat kykenevät kehittymään johtajana. Tutkimuksessa tutkitaan johtajakoulutuksen palautejärjestelmää johtajana kehittymisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten varusmiesjohtajat kokevat palautejärjestelmän.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin Uudenmaan Prikaatiin Amfibiokoulussa. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastatteluihin osallistui seitsemän Amfibiokoulun varusmiesjohtajaa. Haastattelut suoritettiin varusmiesjohtajien kotiutusviikolla, jolloin heille oli muodostunut käsitys palautejärjestelmästä kokonaisuudessaan ja heille oli kertynyt myös suurin mahdollinen kokemusta siitä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, joka toteutettiin aineistolähtöisesti.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että palautejärjestelmä tukee varusmiesjohtajien johtajana kehittymistä, mikäli palautejärjestelmää käytettäisiin oikein ja kokonaisuudessaan. Palautejärjestelmän sisältö mahdollistaa riittävän syvällisen ja rakentavan palautteen saamisen varusmiesjohtajien koko toimintaympäristöstä. Palautejärjestelmän sisältöön ja etenkin sen käyttöön liittyy kuitenkin myös monia ongelmia. Palautteen antajan ammattitaito, asenne ja motivaatio antaa palautetta nousivat keskeisimmäksi tekijöiksi palautteen hyödyllisyyden kannalta. Kokonaisuudessaan varusmiesjohtajat saavat liian vähän rakentavaa ja sisällöltään riittävän laadukasta palautetta toiminnastaan.</p> <p>Kaikkien kouluttajien pitäisikin asennoitua palautteen antamiseen oikealla tavalla. Ainostaan rakentavan palautteen kautta varusmiesjohtajat voivat kehittyä johtajina. Kouluttajien tehtävä on tukea heitä tässä vaativassa kehittymistyössä. Olisi erittäin tärkeää, että varusmiesjohtajat saisivat laadukasta palautetta säännöllisesti suorituksistaan, jotta kykenemme jatkossakin kouluttamaan ammattitaitoisia ja kyvykkäitä johtajia reserviin.</p>	
<b>AVAINSANAT</b>	
Palaute, palautejärjestelmä, johtajana kehittyminen, laadullinen tutkimus, sisällönanalyysi	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET</b>	<b>5</b>
2.1	LAADULLISET LÄHTÖKOHDAT	5
2.2	FENOMENOLOGIS – HERMENEUTTINEN TUTKIMUS	9
2.3	FENOMENOGRAFIA TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPANA	11
2.4	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	13
<b>3</b>	<b>PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS</b>	<b>14</b>
3.1	JOHTAJAKOULUTUKSEN TAVOITTEET	14
3.2	SYVÄJOHTAMISEN TAUSTA	15
3.3	SYVÄJOHTAMISEN MALLI	19
3.4	JOHTAJANA KEHITTYMINEN	22
<b>4</b>	<b>PALAUTE</b>	<b>24</b>
4.1	PALAUTTEEN MÄÄRITTELYÄ	24
4.2	PALAUTTEEN ANTAMINEN	26
4.3	PALAUTTEEN VASTAANOTTAMINEN	28
4.4	PALAUTTEESTA OPPIMINEN KEHITTÄMISEN TAUSTALLA	30
4.5	JOHTAJAKOULUTUKSEN PALAUTEJÄRJESTELMÄ	33
4.5.1	Suullinen välitön palaute	33
4.5.2	Kirjallinen välitön palaute	35
4.5.3	Johtajaprofiili	36
4.5.4	Koulutuskausipalaute	38
<b>5</b>	<b>AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTI</b>	<b>39</b>
5.1	TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ	40
5.2	TEEMAHAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ	40
5.3	HAASTATELTAVIEN VALINTA JA AINEISTONKERUU	43
5.4	ANALYYSIN TOTEUTTAMINEN	46
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>49</b>
6.1	PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN	49
6.1.1	Palautetta koko toimintaympäristöstä	49
6.1.2	Asenne ja motivaatio	52
6.1.3	Ammattitaito	55
6.2	JOHTAJANA KEHITTYMISTÄ TUKEVA PALAUTE	57
6.2.1	Palautteen laatu	58
6.2.2	Palautekeskustelut välttämättömiä	61

6.2.3	Palautetta tulee saada välittömästi	64
6.3	PALAUTEJÄRJESTELMÄN ONGELMAT	66
6.3.1	Kirjallinen palaute	66
6.3.2	Johtajaprofiilin tulkitseminen ja hyödyntäminen	69
6.3.3	Palautejärjestelmää käytettävä kokonaisuutena	70
6.3.4	Palautteen määrä	72
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>75</b>
7.1	TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	76
7.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELUA	83
7.3	TUTKIMUSTULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSTARPEET	85

## LÄHTEET

# VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUKSEN PALAUTEJÄRJESTELMÄ – MITEN VARUSMIEHET KOKEVAT PALUTEJÄRJESTELMÄN?

## 1 JOHDANTO

Tämä pro gradu – tutkimus on osa maanpuolustuskorkeakoulun sotatieteiden maisterin opintoja. Tutkimus on osa johtamisen pääaineopintoja ja se on tehty johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitokselle 2012 – 2014 välisenä aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten varusmiesjohtajat kokevat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän.

Puolustusvoimien johtajakoulutuksen taustalla on maailmanlaajuinen tutkimussuuntaus, joka lukeutuu johtamisen uuden paradigman piiriin. Tämä paradigma on tieteellinen näkökulma johtajuuteen. Paradigman ympärille on muodostumassa oma tieteellinen tutkimustraditio, joka ei rajoitu ainoastaan teorian, mallien ja tutkimusmenetelmien alueelle, vaan ulottuu myös johtajuuden metatieteen alueelle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna johtajuus perustuu aktiiviseen ja tavoitteelliseen toimintaan. Johtajuudesta voidaan löytää ajallisesti ja kulttuurillisesti ilmiö, jota kutsutaan erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa ja sitä voidaan myös mitata. Koulutuksella voidaan myös kehittää johtamiskäyttäytymistä. (Nissinen, 2002, 61)

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelma on kehitetty vastaamaan lähinnä koulutuksen ja johtajana kehittymisen tarpeisiin. (Nissinen, 2000b, 5) Johtajakoulutuksen ytimenä on ihmisten johtaminen ja johtajana kehittyminen. Tavoitteena on kehittyä johtajaksi, joka kykenee rakentamaan luottamusta, saa ihmiset innostumaan työstään, saa aikaan oppimista ja arvostaa toisia tasavertaisina ihmisinä. Johtajakoulutuksen hyödyt ulottuvat myös puolustusvoimien ulkopuolelle. Ihmisenä kasvaminen, kehittyminen johtajana ja oppimaan oppiminen ovat suuri voimavara koko loppuelämän. (Varusmies, 2012, 26 – 27)

Puolustusvoimien johtajakoulutus perustuu Vesa Nissinen kehittämään syväjohtamisen malliin. Malli on kehitetty alun perin puolustusvoimiin johtajakoulutuksen työkaluksi. (Nissinen 2000a, 79) Puolustusvoimien syväjohtamiseen perustuva johtajakoulutusohjelma on kuitenkin kehitetty niin, että se vastaa täysin myös siviiliorganisaatioiden vaatimuksia johtajana kehittymiselle. (Varusmies, 2012, 27) Kotiuduttuaan reservin sotilasjohtajia kannustetaan käyttämään myös siviilitehtävissä toimiessaan niitä johtajana kehittymisen työkaluja, joita heille tarjotaan varusmiespalveluksen aikana. (Nissinen, 2000a, 134) Puolustusvoimien johtajakoulutus ei ole pelkästään sotilasorganisaation sisäinen asia. Johtajakoulutusohjelman käy läpi

vuosittain tuhansia nuoria miehiä ja naisia. Johtajakoulutus vaikuttaa tällöin pitkällä aikavälillä väistämättä koko yhteiskuntaamme. (Nissinen, 2000a, 18)

Varusmiesjohtajilla on monia erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja siitä, miksi he onnistuvat tai epäonnistuvat tehtävässä. Syyt käyttäytymistuotoksiin voidaan liittää yksilöön tai ympäristön tilannetekijöihin. Voimme arvioida itse tai kysyä häneltä itseltään syitä hänen suorituksensa tasoon. Onko hän yrittänyt tarpeeksi? Onko hänellä ollut riittävät valmiudet tehtävän suorittamiseen? Onko ohjeistus ollut riittävää? Vastaukset näihin kysymyksiin ovat syitä hänen käyttäytymiselleen. (Ruohotie, 1995, 31) Johtamisen vaikutuksia voidaankin arvioida ulkoisen palautteen kautta. (Nissinen, 2000a, 95) Lähtökohtana johtajana kehittymiselle on palautteen saaminen omasta johtamiskäyttäytymisestä ja sitä kautta myös itsetuntemuksen lisääntyminen, joka tarkoittaa tietoisuutta omasta johtamiskäyttäytymisestä ja sen vaikutuksesta muihin ihmisiin ja oman toiminnan tuloksiin. (Pirnes, 1995, 147 – 149)

Palaute ja palautejärjestelmä kuuluvat syväjohtamisen ja oppimisympäristöjen luomisen keskeisiin käsitteisiin. Ne ovatkin muodostumassa perusyksikköjen ydinosaamisen, eli johtamisen ja opetuksen keskeisimmäksi ilmiöksi. (Repo, 2001, 14) Tässä tutkimuksessa näitä asioita lähestytään varusmiesjohtajien kautta. Palautejärjestelmää tutkitaan varusmiesjohtajien sille antamien käsitysten ja merkitys avulla. Pyrin selvittämään miten varusmiesjohtajat kokevat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän ja millaisia erilaisia käsityksiä heille on muodostunut siitä ja mistä käsitykset johtuvat. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan ulkoista palautetta.

Luvussa 2 käsitellään tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita. Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Fenomenologinen tieteenfilosofia on tutkimukseni taustafilosofiana, koska yksi keskeisimmistä tutkimuskohteista tulee olemaan kokemukset sekä niistä muodostuneet merkitykset ilmiöstä. En kuitenkaan pelkästään tutki kokemuksia, vaan mielenkiinnonkohteenani ovat myös osittain käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Mielestäni kokemusten ja käsitysten välille onkin vaikeaa vetää selvää rajaa, koska kokemukset jostain ilmiöstä muokkaavat myös yksilön käsitystä kyseisestä ilmiöstä. Tämän vuoksi tutkimuksen lähestymistavaksi voidaan nähdä fenomenografinen lähestymistapa, fenomenologian ollessa taustafilosofiana.

Tutkimuksen tavoitteisiin pyrittiin pääsemään hyödyntämällä fenomenografiaa tutkimuksen lähestymistapana. Fenomenografia on laadullinen tutkimussuuntaus ja analyysimenetelmä. Tutkimuksen kohteina ovat yleensä erilaiset käsitykset arkipäivän ilmiöistä sekä niiden erilai-

set ymmärtämisen tavat. Tässä tutkimuksessa ilmiöllä tarkoitetaan palautetta. Fenomenografisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvailla, ymmärtää ja analysoida erilaisia käsityksiä ilmiöistä sekä käsitysten keskinäisiä suhteita. Siinä tutkitaan, kuinka ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisen tietoisuudessa. Samaa ilmiötä koskevat käsitykset vaihtelevat eri ihmisten välillä. Näihin käsitysten eroavaisuuksiin vaikuttaa henkilöiden erilaiset kokemukset ilmiöstä. (Huusko & Paloniemi 2006, 162 – 163, 171) Ilmiöllä tarkoitetaan ihmisen kokemusta, josta hän rakentaa oman käsityksensä. Kokemus on suhde, joka yhdistää ilmiöt ja käsitykset. Kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettua kuvaa jostakin ilmiöstä, voidaan siis kutsua käsitykseksi. (Ahonen 1994, 116 – 117) Miellän tässä tutkimuksessa olevan fenomenografisia piirteitä. En kuitenkaan puhtaasti tutki ainoastaan varusmiesjohtajien käsityksiä, vaan pyrin tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä laajemmin kuin vaan pelkästään käsitysten kautta. Fenomenografia voidaankin siis mieltää tästä syystä tutkimuksen lähestymistavaksi.

Luvussa 3 perehdytään tarkemmin puolustusvoimien johtajakoulutukseen. Johtajakoulutuksen keskeisimpänä sisältönä on syväjohtamisen mallin sisäistäminen. Pyrin avaamaan syväjohtamisen mallia kuvaamalla aluksi johtamisen yleistä viitekehystä ja johtamiskäyttäytymisen viitekehystä, joihin malli perustuu. Mielestäni on oleellista tuntee näiden kahden viitekehyyksen sisältö ennen syväjohtamisen malliin perehtymistä. Johtajakoulutus aloittaa kehittymisen ja kasvamisen ihmisten johtamiseksi, joka kestää koko asevelvollisuus ajan. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen päämääränä on, että johtajat pystyvät omatoimisesti aloittamaan kertausharjoituksissa ja mahdollisissa poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen. Johtajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee oman joukkonsa johtamisen sekä hän osaa itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti. Kouluttajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja osaa kehittää oman joukkonsa toiminta- ja suorituskyvyn joukon tehtävien edellyttämälle tasolle. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS)

Nämä tavoitteet asettavat kovia vaatimuksia johtajakoulutuksesta vastaaville kouluttajille. Nissisen mukaan varusmiesjohtajien johtajana kasvamisen tukeminen ja kehittymiseen kannustaminen edellyttääkin kouluttajilta valmentavaa otetta varusmiesjohtajiin. Varusmiesjohtajat tarvitsevatkin aikaa, tukea, ja ohjeita päivittäin valmistautuessaan johtamaan omaa joukkoaan tai erilaisia koulutustapahtumia. (Nissinen, 2000a, 139)

Luvussa 4 tarkastellaan johtajakoulutuksen palautejärjestelmää. Käytössä oleva palautejärjestelmä on erittäin kattava ja monipuolinen, joka oikein toetuttuna mahdollistaa varusmiesjohta-

jille monipuolisen palautteen saannin koko hänen toimintaympäristöstään. Pysin tässä luvussa kuvaamaan palaute käsitteen sijoittumista johtajakoulutukseen ja sen merkitystä johtajana kehittymiselle. Palautejärjestelmä mielletään monipuoliseksi ja kattavaksi kouluttajien keskuudessa. Tärkeää on kuitenkin kuunnella myös varusmiesjohtajien mielipidettä tässä asiassa. Miten he kokevat palautejärjestelmän ja saavatko he riittävän laadukasta ja monipuolista palautetta, joka mahdollistaa heidän kehittymisensä paremmaksi johtajaksi. Tässä tutkimuksessa tuonkin esille juuri tätä asiaa, eli varusmiesjohtajien käsityksiä palautejärjestelmästä.

Luvussa 5 esittelen tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisen ja sen analyysiprosessin. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin Uudenmaan Prikaatin Amfibio-koulussa. Amfibio-koulussa toimii aliupseerikoulu, joka vastaa Uudenmaan Prikaatin ryhmänjohtajien johtajakoulutuksesta. Varsinaisena tiedonkeruu menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, johon osallistui yhteensä seitsemän varusmiesjohtajaa. Haastatteluun osallistuvat varusmiesjohtajat toimivat aliupseerikurssilla oman linjansa apukouluttajina. Haastattelun runko muodostui yhteensä neljästä teemasta, jotka sisälsivät palautejärjestelmään kuuluvat eri palautelajit. Haastattelut suoritettiin varusmiesjohtajien viimeisellä palvelusviikolla, jolloin he olivat jo ehtineet kokemaan jo koko palautejärjestelmän läpi. Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Luvussa 6 esittelen tutkimusaineiston analyysin tuloksena syntyneen luokittelun ilmiöstä palautejärjestelmä sekä kuvaan eri luokkien sisällön. Luku 7 käsittelee pohdintaa tutkimuksesta. Tässä luvussa esitellään tulosten yhteenveto sekä tuloksista tehdyt johtopäätökset. Luku sisältää myös tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja tutkimuksesta syntyneet jatkotutkimustarpeet.

## **2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET**

### **2.1 Laadulliset lähtökohdat**

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan menetelmällisen ratkaisujen kokonaisuutta, joita tutkimuksessa käytetään. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa aina tutkimusstrategian valintaa. Tutkimuksen tarkoituksena voidaan yleisesti pitää neljää eri seikkaa, jotka ovat kartoittava, kuvaileva, selittävä ja ennustava. Tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä enemmänkin kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkijan pitää siis tiedostaa tutkimuksensa tarkoitus ennen tutkimusstrategian valintaa. Valintaa helpottaakseen voidaan miettiä kolmea



seuraavaa kysymystä: Mikä on tutkimusongelman muoto? Onko tutkimus luonteeltaan kar-toittava? Pyrkiikö tutkimus kuvaamaan tapahtumaa tai jonkin ilmiön vaihtelevia ilmentymiä? Pyrkiikö tutkimus selittämään jotain sosiaalista ilmiötä? (Hirsjärvi ja muut 2000, 123 – 127)

Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen perinteiseen strategiaan: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttajaan. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muo-dossa ihmisiä. Tapaustutkimuksessa pyritään löytämään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ja muut 2000, 123)

Tutkimusmenetelmä voidaan ymmärtää tutkimuksessa kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän että analyysimenetelmän valinta ja noudat-taminen. Analyysimenetelmät voidaan jakaa kahteen eri menetelmään: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. (<https://koppa.jyu.fi>) Laadullisen tutkimuksen kenttä on kuitenkin hyvin laa-ja, jolloin monella eri tavalla tutkimusotteet ja lähestymistavat menevät päällekkäin. (Syrjä-läinen ja muut, 2007, 7)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat tutkimusmenetelmiä. Ne erotetaan yleensä toisistaan ja eroista on käyty keskustelua jo pitkään (Hirsjärvi ja muut 2000, 126). Vastak-kainasettelu näiden kahden menetelmän välillä on kuitenkin turhaa silloin, kun puhutaan tut-kimuksen hyvydestä tai huonoudesta (Eskola & Suoranta 1998, 14). Mielekkäämpää on näh-dä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus toisiaan täydentävinä suuntauksina, eikä kilpai-levina suuntaksina. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaankin laajentaa kvalitatiivisel-la tutkimuksella. Yleisesti nämä kaksi tutkimussuuntausta voidaan karkeasti erotella toisistaan siten, että kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita kun taas kvalitatiivinen tutkimus merkityksiä. (Hirsjärvi ja muut 2000, 128)

Laadullisen ja määrällisen tutkimussuuntauksen erottelun perustana voidaan myös pitää Von Wrightin esittämää jaottelua aristoteeliseen ja galileiseen perinteeseen. Hänen mukaansa tie-teellisen toiminnan molempia puolia kuvattaessa käytetään nimityksiä deskriptiivinen ja teo-reettinen tiede. Deskriptiivisen tieteen tavoitteita ovat tosiasioden löytäminen ja kuvaaminen kun taas teoreettisen tieteen tavoitteita ovat hypoteesien ja teorioiden muodostus. Teorian-muodostuksen tavoitteena on tapahtumien ja koetulosten ennustaminen eli tosiasioden löy-

täminen tai aiemmin todettujen tosiasioiden selittäminen tai ymmärrettäväksi tekeminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 26 – 27)

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Sillä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87) Forresterin mukaan laadullinen tutkimus keskittyykin juuri ilmiöiden tutkimiseen, jotka ovat osa ihmisen jokapäiväistä elämää. Laadullisella tutkimuksella ilmiöitä pyritään ymmärtämään ihmisten kokemusten näkökulmasta. (Forrester. 2010, 51.) Ominaista laadulliselle tutkimukselle on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että se millainen yksilön käsitys on ilmiöstä, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Käytetyt havaintomenetelmät ja tutkijan käsitykset vaikuttavat siis tutkimustuloksiin. Tutkimuksella saatu tieto ei siis ole puhtaasti objektiivista, vaan subjektiivista, koska tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuutta tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuksen uskottavuus kulminoituu siihen, miten argumentointi suoritetaan, eli kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19,21) Laadullinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin seuraavanlaisiin tutkimuksiin:

- Kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä pelkästään niiden yleisluontoisesta jakautumisesta
- Kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
- Kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä
- Kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Metsämuuronen 2006a, 208)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen hypoteesittomuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. On kuitenkin selvää, että omat kokemuksemme vaikuttavat tapaan, jolla havainnoimme asioita. Kokemuksista ei kuitenkaan muodosteta sellaisia asetelmia, jotka rajaavat tutkimuksen toimenpiteitä. Tärkeää onkin, että tutkimuksesta muodostetut ennako-oletukset tiedostetaan ja näin ollen otetaan huomioon esioletuksina. Päämääränä ei ole hypoteesien testaaminen, vaan pikemminkin niiden keksiminen. Aineistojen

avulla voidaan löytää uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan, eikä ainoastaan todentaa vanhoja oletuksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalta vaaditaan paljon mielikuvitusta esimerkiksi menetelmällisten tai kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeilemisestä. (Eskola & Suoranta 1998, 19 – 20)

Laadullisen tutkimuksen metodit sopivat mielestäni omaan tutkimukseeni parhaiten. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten varusmiesjohtajat kokevat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän sekä pyrin myös selvittämään tukeeko palautejärjestelmä heidän mielestään johtajana kehittymistä. En kuitenkaan pelkästään yritä selvittää millainen käsitys varusmiesjohtajilla ilmiöstä on, vaan oleellista on myös ymmärtää miksi tai mistä heidän käsityksensä johtuvat eli löytää myös taustalla olevat syyt.

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona ovat Uudenmaan Prikaatin Amfibiokoulun varusmiesjohtajat. Näin ollen tutkittavaa ilmiötä kartoitetaan tietyin rajoituksin, joten tutkimuksessa voidaan mieltää olevan tapaustutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksen lähtökohta on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta, jossa he toimivat. Tällöin kiinnostuksen kohteena ovat ne merkitykset, joita tutkittava antaa toimintoilleen omassa ympäristössään. (Syrjälä, 1994, 13) Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde on yleensä jokin ilmiö tai tapahtumaketju. Näin ollen siinä tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia. Pyrkimyksenä on antaa perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Laine ja muut, 2007, 9)

Syrjälän mukaan tapaustutkimus on joustavaa siinä mielessä, että tietoa tutkittavasta ilmiöstä kerätään sieltä, mistä sitä voidaan saada. Tapauksen keskeisenä valintaperusteena on yleensä se, että onko kyseiseen tutkimuskohteeseen pääsy mahdollista ja voiko tutkija varmistua luotamuksellisten suhteiden kehittymisestä. Joustavuus tulee näkyviin myös siitä, että tutkimus voi muuttua toteutukseltaan ja tavoitteiltaan todellisen tilanteen ja olosuhteiden perusteella. Tapaustutkimuksessa olennainen osa tutkimusaineistoa kerätessä on se, että tutkittavat ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Syrjälä, 1994, 14 – 15) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua, jota käsitellään tarkemmin luvussa viisi.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Kyseinen jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikasta. Induktiivinen tarkoittaa yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen yleisestä yksittäiseen. Omassa tutkimuksessani on kyse induktiivisesta logiikasta, koska pyrin löytämään pienestä määrästä varusmies-

johtajia vastauksen ja tätä kautta kohti yleistä mallia. Kyseinen kahtiajako on kuitenkin ongelmallinen. Puhtaan induktion mahdollisuus mielletään kyseenalaiseksi ja usein ajatellaan, että teoriaa ei voida muodostaa ainoastaan havaintojen pohjalta. Tässä kahtiajaossa unohdetaan kuitenkin kolmas tieteellisen päättelyn logiikka: abduktiivinen päättely. Abduktiivisen päättelyn mukaan teorianmuodostus on mahdollista vasta silloin kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97) Metsämuurosen mukaan laadullinen tutkimus perustuu fenomenologis-hermeneuttisen tieteenfilosofiaan, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa. (Metsämuuronen, 2006a, 220)

## 2.2 Fenomenologis – hermeneuttinen tutkimus

Fenomenologia on filosofinen suuntaus, jossa ollaan kiinnostuneita ilmiöistä sekä näiden tulkittamisesta. Tästä filosofisesta suuntauksesta on kehitetty fenomenologinen metodologia, joka pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Metsämuuronen, 2006a, 212) Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tutkijana sekä tutkittavana on ihminen. Heillä molemmilla on samanlaisia, mutta myös erilaisia merkityskokonaisuuksia ympäröivästä maailmasta. (Varto, 1992, 26) Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on elämismaailma eli ihmisen suhde omaan elämistodellisuuteensa. Sen mukaan tutkimuksen filosofisia ongelmia ovatkin ihmiskäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena ja miten siitä voidaan saada inhimillistä tietoa ja millaista se on luonteeltaan. Fenomenologisen ihmiskäsityksen mukaan tutkimuksen tekemisen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys, kun taas tietokysymyksissä oleellista on ymmärtäminen ja tulkinta. Kokemuksellisuus ja elämyksellisyys ovat ihmisen maailmasuhteen perusmuoto. (Laine 2010. 28) Fenomenologien mukaan ihmistä voidaan ymmärtää tätä maailmasuhdetta tutkimalla. Näin ollen tutkimuksen kohde voidaan tarkentaa kokemuksen tutkimiseksi. Ihmisen suhde maailmaan kuitenkin ymmärretään intentionaaliseksi ja koska kaikki ilmiöt merkitsevät hänelle jotain, muotoutuu kokemus merkitysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 34)

Fenomenologia voidaan ymmärtää tutkimuksen taustafilosofiana, tutkimuksen lähestymistapana tai sitä voidaan käyttää tutkimuksen metodina. (Virtanen, 2006, 152) Fenomenologinen tieteenfilosofia on tutkimuksen taustafilosofiana, koska yksi keskeisimmistä tutkimuskohteista tulee olemaan kokemukset sekä niistä muodostuneet merkitykset ilmiöstä. En kuitenkaan pelkästään tutki kokemuksia, vaan mielenkiinnonkohteenani ovat myös osittain käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Mielestäni kokemusten ja käsitysten välille onkin vaikeaa vetää selvää rajaa, koska kokemukset jostain ilmiöstä muokkaavat myös yksilön käsitystä kyseisestä ilmi-

östä. Tämän vuoksi tutkimuksen lähestymistavaksi voidaan nähdä fenomenografinen lähestymistapa, fenomenologian ollessa taustafilosofiana.

Fenomenologiassa tutkitaan siis kokemuksia. Kokemus ymmärretään hyvin laajasti, ihmisen kokemuksellisena suhteena omaan todellisuuteensa, eli maailmaan, jossa hän elää. Eläminen on kehollista toimintaa ja havainnointia ja kaiken koetun ymmärtävää jäsentämistä. Yksilön kokemusten kautta ilmenee hänen suhteensa esimerkiksi kulttuuriin ja toisiin ihmisiin ja kokemus syntyykin vuorovaikutuksesta todellisuuden kanssa. (Laine 2010, 29) Kaikki ihmisen kokemat ilmiöt merkitsevät hänelle jotain, joten tällöin kokemus muotoutuu merkitysten mukaan. Näin ollen fenomenologisen tutkimuksen varsinaisiksi kohteiksi muotoutuvat inhimillisen kokemuksen merkitykset. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 34)

Nämä kokemuksen merkitykset ovatkin fenomenologisen tutkimuksen varsinaisia kohteita. Esimerkiksi oppiminen on kokemus ja siitä voidaan muodostaa merkitysanalyysi. Analyysin tarkoituksena on selvittää kokemuksen mahdollisimman monta merkitysaspektia ja niiden luonnetta, esimerkiksi oppimistilanteeseen kuuluvista erilaisista arvostuksista tai ryhmässä tapahtuvan opiskelun sosiaalisista kokemuksista. (Laine, 2010, 30-31).

Merkitysten tutkiminen pohjautuu ajatukseen, että ihmisen toiminta on tarkoitusperäistä, tarkoituksen mukaan suuntautunutta ja että ihmisen suhde todellisuuteen sisältää merkityksiä. Fenomenologisen merkitysteorian mukaan ihminen on yhteisöllinen. Se miten näemme todellisuuden, muodostuu meille sen yhteisön mukaan, jossa me kasvamme. Yhteisön jäsenenä meillä on yhteisiä piirteitä sekä yhteisiä merkityksiä. Tästä syystä yksilön kokemuksia tutkimalla voimme paljastaa myös jotain yleistä. Fenomenologinen tutkimus on kuitenkin eräänlaista yksittäiseen suuntautuvaa paikallistutkimusta. Siinä ei pyritä löytämään suuria yleistyksiä, vaan ymmärtämään tutkittavan alueen ihmisten sen hetkistä merkitysmaailmaa. (Laine, 2010, 30 – 31)

Hermeneutiikka tarkoittaa yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Siinä tulkinnalle etsitään mahdollisia sääntöjä, joita noudattamalla voimme puhua oikeammista tai vääristä tulkinnoista. Kuten aiemmin kävi ilmi, fenomenologisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmiöistä ja näiden tulkitsemisesta. Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneutiikka yhdistyy juuri tulkinnan myötä. Esimerkiksi kun tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla, niin tällöin haastateltava pukee sanoiksi omat kokemuksensa jostain ilmiöstä. Tällöin tutkija pyrkii löytämään mahdollisimman oikeanlaisen tulkinnan haastateltavan ilmaisuista. Ilmaisut pitävät

sisällään merkityksiä. Näitä merkityksiä voidaan analysoida vain tulkitsemalla ja ymmärtämällä. Tämänkaltainen hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksien oivaltamista. (Laine, 2010, 31)

Elämme käytännössä jatkuvasti kokemusten, ilmaisujen ja niiden ymmärtämisen sisällä. Emme kuitenkaan normaalisti tee tietoisesti merkitysanalyyseja, vaan toimimme vaistomaisesti ja luontaisen ymmärryksemme varassa. Tällaista ymmärrystä kutsutaan hermeneutiikan näkökulmasta esiymmärrykseksi. Tutkijalla on tällöin aina jonkinlainen esiymmärrys tutkittavasta kohteesta ennen tutkimustyön aloittamista. Fenomenologiselle ja hermeneuttiselle tutkimukselle onkin tyypillistä ns. kaksitahoinen rakenne. Ensimmäinen tason eli perustason muodostaa tutkittavan kokemukset esiymmärryksineen ja toisen tason muodostaa itse tutkimus, joka kohdistuu ensimmäiseen tasoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastateltava kuvaa omia kokemuksiaan ja niihin liittyvää ymmärrystä jostakin asiasta ja toisella tasolla tutkija pyrkii selvittämään, hahmottamaan ja käsitteellistämään ensimmäisen tason merkityksiä. Oleellista on, että tutkittava merkitysmaailma on tutkijalle jollain tavalla tuttu, koska muulloin hän ei luultavasti pystyisi lainkaan ymmärtämään vierasta ”elämänmuotoa”. Merkitysten ymmärtämisen edellytys onkin jonkinlainen ”esituttuus”. Tästä näkökulmasta katsottuna tutkimuksen tavoite voisikin olla, että tehdään jo tunnettua tiedetyksi. (Laine, 2010, 32 – 33)

Hermeneuttiselle tutkimukselle on ominaista sen kehämäisyys. Tällä tarkoitetaan tutkimuksellista vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. Tämän vuoropuhelun tarkoituksena on toisen osapuolen ymmärtäminen. (Laine, 2010, 36)

### 2.3 Fenomenografia tutkimuksen lähestymistapana

Fenomenografia on laadullinen tutkimussuuntaus ja analyysimenetelmä (Huusko & Paloniemi, 2006, 163). Fenomenografia nimi muodostuu sanoista ilmiö ja kuvata (Ahonen 1994, 114). Kohteena fenomenografisessa tutkimuksessa ovat yleensä erilaiset käsitykset arkipäivän ilmiöstä sekä niiden erilaiset ymmärtämisen tavat. Se sopii erityisen hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista ei ole aikaisempaa tietoa. Tavoitteena on kuvailla, ymmärtää ja analysoida erilaisia käsityksiä ilmiöistä sekä käsitysten keskinäisiä suhteita. (Huusko & Paloniemi 2006, 162 – 163, 171) Miellän tässä tutkimuksessa olevan fenomenografisia piirteitä, koska tarkoituksenani on selvittää miten varusmiesjohtajat kokevat palautejärjestelmän. Kokemusten kautta heille on muodostunut käsityksiä palautejärjestelmästä ja sen hyödyllisyydestä johtajana kehittymiseen. En kuitenkaan puhtaasti tutki ainoastaan varusmiesjohtajien käsityksiä vaan pyrin tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä laajemmin kuin vaan pelkästään käsitysten kautta.

Fenomenografian tieteenfilosofiset taustaoletukset muistuttavat fenomenologiaa sekä konstruktivismia. Fenomenografiassa kuitenkin keskitytään siihen miten käsitykset muodostuvat ja millaisia ne ovat luonteeltaan. Ero fenomenologiaan tulee siinä, että fenomenografiassa keskitytään käsitysten eroavaisuuksien tutkimiseen ja fenomenologiassa keskitytään yksilöiden käsitysten ja kokemusten kautta ilmiöihin itseensä. Fenomenografia onkin metodinen tutkimussuuntaus ja lähestymistapa, kun taas fenomenologia on tieteenfilosofinen suuntaus. Fenomenologiselle ajattelulle tyypillinen maailman ja ihmisen välinen non-dualistinen suhde, kokemuksellisuus, kontekstuaalisuus ja laadullisuus heijastuvat kuitenkin myös fenomenografiaan. (Huusko & Paloniemi, 2006, 164) Fenomenografia tutkii, kuinka ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisen tietoisuudessa. Samaa ilmiötä koskevat käsitykset vaihtelevat eri ihmisten välillä. Näihin käsitysten eroavaisuuksiin vaikuttaa henkilöiden erilaiset kokemukset ilmiöstä. (Ahonen 1994, 114). Tarkoituksena on löytää ja kuvata tätä ajattelutapojen eli käsitysten erilaisuutta. (Huusko & Paloniemi 2006, 162 – 163)

Fenomenografisen tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että ihminen on tietoinen olento, joka rakentaa itselleen tietoisesti käsityksiä ilmiöistä ja osaa kielellään ilmaista tietoiset käsityksensä (Ahonen 1994, 121 – 122). Ilmiöllä tarkoitetaan ihmisen kokemusta, josta hän rakentaa oman käsityksensä. Kokemus on suhde, joka yhdistää ilmiöt ja käsitykset. Kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettua kuvaa jostakin ilmiöstä, voidaan siis kutsua käsitykseksi. (Ahonen 1994, 116 – 117) Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että varusmiesjohtajat ovat saaneet palautetta jossakin muodossa omasta toiminnastaan. Tällöin heille on kertynyt kokemusta palautteen saamisesta. Tätä kokemusta analysoimalla ja pohtimalla hän muodostaa itselleen kuvan, eli käsityksen palautteen hyödyllisyydestä oman kehittymisen kannalta.

Käsitykset voidaan ymmärtää myös merkityksenantoprosesseina ja niille annetaan mielipidetä syvällisempi ja laajempi merkitys. Käsityksellä on suhde ihmisen ja ympäristön välillä. Fenomenografiassa ajatellaan, että kahta erillistä maailmaa, todellista ja koettua ei ole olemassa. On olemassa vain yksi maailma, joka on samanaikaisesti sekä todellinen että koettu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki koettu on osa maailmaa, mutta kokemus ei kuitenkaan kata kaikkea maailmasta. Merkityksenantoprosessit voidaan kuvata myös mikä ja miten - näkökulmien avulla. Mikä – näkökulmalla tarkoitetaan käsitystä ajatustuotteena eli ajattelun rajattuna kohteena. Tätä näkökulmaa kutsutaan merkitysulottuvuudeksi ja keskeisintä tässä on sisällön tulkinta. Tavoitteena on saada selville yksilön käsitys ilmiöstä. Miten – näkökulmalla tarkoitetaan käsitystä ajatustoimintana eli ajatteluprosessina. Tässä näkökulmassa korostuu käsitysten rakenneulottuvuus. Se mitä me näemme, johtuu siitä miten me näemme jonkin il-

miön. Tähän näkökulmaan liittyy myös käsitysten rakentaminen. Se miten ilmiö nähdään, rajoittaa itsessään ilmiötä ja mikä – näkökulmaa. Voidaan myös ajatella, että tiedolla on kaksi lähdettä: kokemus ja tietoisuuden sekä havainnon rakenteet. (Huusko & Paloniemi 2006, 164–165)

Teoria on erottamaton osa tutkimusta ja ilman sitä tutkimus latistuu rakenteettomaksi kuvailuksi ja sitaattikokoelmaksi. Teoriaa ei kuitenkaan käytetä analyysivaiheessa käsitysten luokitteluun ennakoita, kuten ei myös teoriasta johdettujen valmiiden olettamusten testaukseen. Jos näin toimittaisiin, olisi vaarana, että informaatiota ja uutta tietoa hukattaisiin aineistosta. Grounded theory eli aineistopohjainen teoria tarkoittaa, että aikaisemman tutkimuksen pohjalta ei muodosteta tutkimuksen perusväittämiä, vaan ne muodostetaan oman aineiston pohjalta. Tarkoituksena on luoda oma teoria, eikä testata aiempia teorioita. (Ahonen 1994, 123)

## 2.4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten varusmiesjohtajat kokevat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän. Palautejärjestelmää tarkastellaan johtajana kehittymisen näkökulmasta. Palautejärjestelmä sisältää puolustusvoimien johtajakoulutuksessa käytettävät palautteet joita ovat: suullinen ja kirjallinen välitön palaute sekä koulutuskausipalaute. Kirjallinen palaute sisältää johtamis- ja koulutussuorituksen arviointilomakkeet. Koulutuskausipalaute koostuu syväjohtamisen kysymyssarjalla saadulla palautteesta eli johtajaprofiilista sekä kausipalautekeskusteluista varusmiesjohtajan ja hänen oman kouluttajansa kanssa. Tutkimuksen aineiston olen kerännyt haastatteleamalla Uudenmaan Prikaatin Amfibiokoulun seitsemää varusmiesjohtajaa. Tutkimus koskee siis ainoastaan yhtä perusyksikköä, eikä siitä saatuja tuloksia voi suoraan yleistää muihin yksiköihin, koska jokaisessa yksikössä on käytössä omat yksilölliset toimintatapansa palautteen antamisessa.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää miten varusmiesjohtajat kokevat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Tukeeko palautejärjestelmä johtajana kehittymistä?
- Minkälaisen palautteen varusmiesjohtajat kokevat hyödylliseksi?
- Mitkä ovat palautejärjestelmän ongelmat?



### 3 PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS

Tämän tutkimuksen kohteena olivat varusmiesjohtajat ja heidän käsityksensä palautejärjestelmästä, sekä millaiseksi he kokevat sen. Pyrin tässä luvussa selventämään sitä mihin tutkittava ilmiö sijoittuu. Hahmottelen tässä luvussa tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia kuvaamalla puolustusvoimien johtajakoulutusta ja syväjohtamisen mallia sekä seuraavassa luvussa käsittelem johtajakoulutukseen oleellisena osana olevaa palautejärjestelmää. Syväjohtamisen mallin kuvaamisella pyritään selventämään lukijalle johtajana kehittymisen taustaa sekä palautteen merkitystä kehittymiselle.

#### 3.1 Johtajakoulutuksen tavoitteet

Puolustusvoimien johtaja ja kouluttajakoulutuksen tavoitteena on, että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti ja osaa kehittää joukkonsa toiminta – ja suorituskyvyn joukon tehtävän edellyttämälle tasolle. Päämääränä on saavuttaa sellainen taso, että johtajat kykenevät reserviin siirryttyään kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa aloittamaan itsenäisesti oman joukkonsa johtamisen ja kouluttamisen mahdollisimman tehokkaasti. Varusmiespalveluksen aikana luodaan perusta ja myönteinen asenne jatkaa johtajana kehittymistä myös reservissä. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS) Johtajakoulutuksen pääsisältönä on ihmisten johtamisen sekä johtajana kehittyminen. Ihmisten johtamista opetetaan syväjohtamisen mallin pohjalta. Tavoitteena on kouluttaa johtajia, jotka rakentavat luottamusta, saavat ihmiset innostumaan työstään, saavat aikaa oppimista ja arvostavat toisiaan tasavertaisina ihmisinä. (Varusmies 2012, 25)

Johtajakoulutukseen valitut varusmiehet palvelevat 12 kuukautta aselajista tai puolustushaarasta riippumatta. Reservin upseereiksi ja aliupseereiksi koulutettavat henkilöt saavat saman johtamistaidollisen peruskoulutuksen. Johtajana kehittyminen perustuu aliupseeri – tai reserviupseerikurssin jälkeen viimeisen noin kuuden kuukauden aikana tapahtuvaan toimintaan ja harjoitteluun omien alaisten kanssa. Johtajakaudella jatkuvaa oppimista tuetaan systemaattisen palautteen avulla. Tavoitteena on luoda koulutettaville kyky arvioida omaa oppimista eli itseohjautuvuutta. (Varusmies 2012, 25)

Johtajakoulutus aloitetaan heti aliupseerikoulutuksen ensimmäisellä jaksolla. Koulutus aloitetaan pohtimalla johtajakoulutuksen perustavoitteita sekä itseohjautuvuutta. Ensimmäisellä

jaksolla käsitellään myös johtamisen arvoja, etiikkaa, ihmis- ja itsetuntemusta ja johtajana kehittymistä itseohjautuvuuden näkökulmasta. Aliupseerikurssin toisella jaksolla ja reserviupseerikurssilla syvennyttään syväjohtamisen malliin. Lisäksi pohditaan ihmisten johtamista taistelussa nykyaikaisen taistelukentän ja sotakokemusten näkökulmista. Käytännön johtamista harjoitellaan vertaisjoukossa erilaisissa harjoituksissa ja koulutustapahtumissa. Harjoitteista varusmiehet saavat palautetta, joilla heille luodaan ymmärrystä heidän oman johtamiskäyttäytymisensä vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Palautteen käsittelyn oppimisessa on kouluttajilla suuri merkitys. (Nissinen, 2000a, 137)

Aliupseeri- ja reserviupseerikurssin jälkeen johtajiksi koulutettavilla alkaa tärkein jakso johtamiskäyttäytymisen kehittämisen kannalta. Tällöin he saavat noin puolen vuoden ajan toimia omien alaistensa johtajina perusyksiköissä. Tämä puolen vuoden aika jakaantuu peruskoulutus-, erikoiskoulutus- ja joukkokoulutuskauteen. Aliupseerikurssilla varusmiesjohtajat toimivat peruskoulutuskauden jälkeen apukouluttajina aliupseerikurssin ensimmäisellä ja toisella jaksolla. Peruskoulutuskaudella varusmiesjohtajat ja upseerikokelaat pääsevät harjoittelemaan johtamista ja kouluttamista itseään nuoremmalla saapumiserällä. Erikoiskoulutuskaudella heistä muodostetaan sodan ajan kokoonpanon mukaisia perusyksiköitä tai joukkueita, joiden mukaisissa kokoonpanoissa suoritetaan joukon koulutus. Joukkokoulutuskaudella koulutus jatkuu samassa kokoonpanossa. Johtamisen näkökulmasta tällä periaatteella mahdollistetaan jo koulutusvaiheessa luottamuksen rakentuminen johtajan ja hänen alaistensa välille sekä ryhmäkiinteyden muodostuminen. Varusmiesjohtajien johtamiskäyttäytymisen kehittämisen kannalta systemaattinen palautejärjestelmä on hyvin suuressa roolissa. (Nissinen, 2000a, 138–139)

### 3.2 Syväjohtamisen tausta

Syväjohtamisen malli perustuu pitkälti transformationaaliseen johtamisen malliin. (Kinnunen 2003, 20) Transformationaalisen johtamisen mallin kehittäjänä pidetään James MacGregor Burnsia. Hänen keskeisin ajatus on erottaa johtajuuden kaksi keskeistä muotoa, transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen. Transaktionaalinen johtajuus tarkoittaa vastavuoroista johtamistoimintaa. Siinä johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta välittämättä kuitenkaan alaisensa tavoitteista. Transaktionaalinen johtaminen on johtajuuden yleisin ilmenemismuoto. (Burns, 1978, 19)

Transformationaalinen johtajuus tarkoittaa toimintaa, jossa johtaja pyrkii tunnistamaan sekä ymmärtämään alaisensa tarpeita ja motiiveja. Ottamalla ne huomioon, kykenee johtaja sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimintaan. Pyrkimyksenä on kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisen ja johtajan tavoitteet kohtaavat. Johtajan tulee uskoa alaisensa kehittymishaluun ja – valmiuteen, eli hänellä on myönteinen ja kasvuhakuisuutta korostava ihmiskäsitys. (Burns, 1978, 20 – 21) Transformationaalinen johtamisen malli toimii teoreettisena taustana syväjohtamisen mallille. Syväjohtaminen syntyi Vesa Nissisen kehittämänä ja se on käytännössä malli, joka perustuu transformationaaliseen johtajuuteen. Syväjohtamisen malli otettiin käyttöön varusmiesten johtajakoulutusohjelmaan vuonna 1998. (Kinnunen 2003, 20,30)

Syväjohtamisen malli perustuu johtamisen yleiseen viitekehykseen sekä johtamiskäyttämisen viitekehykseen. Johtamiskäyttämisen yleinen viitekehys antaa perusteet johtamisen kokonaisuuden hahmottamiselle sekä sitoo johtamiskäyttämisen käsitteen laajempaan yksilölliseen näkökulmaan ja antaa rakenteen syväjohtamisen mallille. Näihin kahteen viitekehykseen palataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Vesa Nissinen kehitti syväjohtamisen mallin puolustusvoimiin johtajakoulutuksen työkaluksi. Hän painottaa, että syväjohtamisen malli ei ole yleispätevä, vaan se on pelkkä malli, jota tulisi koulutuksessa pohtia ja soveltaa eri puolustus- ja koulutushaarojen tarpeisiin. (Nissinen 2000a, 79) Syväjohtamisen mallin on tarkoitus antaa perusta ja suunta johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle. Sen sisältö keskittyy ihmisten johtamiseen eli johtajan vuorovaikutustaitoihin. Oppiminen on jatkuva ja koko työuran kestävä prosessi. Tästä näkökulmasta katsottuna johtajana kasvaminen on aina myös ihmisenä kasvamista, eli oppiminen vaikuttaa kaikilla johtajan eri elämän alueilla. (Nissinen 2004, 20)



**Kuvio 1.** Johtamisen yleinen viitekehys (Nissinen 2000, 81)

Johtamisen yleinen viitekehys kuvaa yksittäisen johtajan johtamisen kokonaisuutta, sekä antaa perusteita käsitteiden sisällön ja keskinäisten suhteiden analysointiin. Tämän viitekehysten on todettu olevan todella käyttökelpoinen tutkittaessa yksittäisen johtajan tehtäviä, asemaa ja toimintaa. Sen avulla voidaan analysoida johtamisen kokonaisuutta ja eri osa-alueiden suhteita toisiinsa erilaisissa toimintaympäristöissä. Menestyvän johtajan pitää pyrkiä käyttämään pääosan voimavaroistaan viitekehysten ytimessä, eikä sen ulkokehällä. (Nissinen 2000a, 82) Viitekehysten ulommat kehät muodostuvat asioiden johtamiseen sisältyvistä kokonaisuuksista ja sen ydin muodostuu ihmisten johtamiseen kuuluvasta johtamiskäyttäytymisestä (Kinnunen 2003, 31) Viitekehys on luonteeltaan moniulotteinen. (Nissinen 2000a, 82).

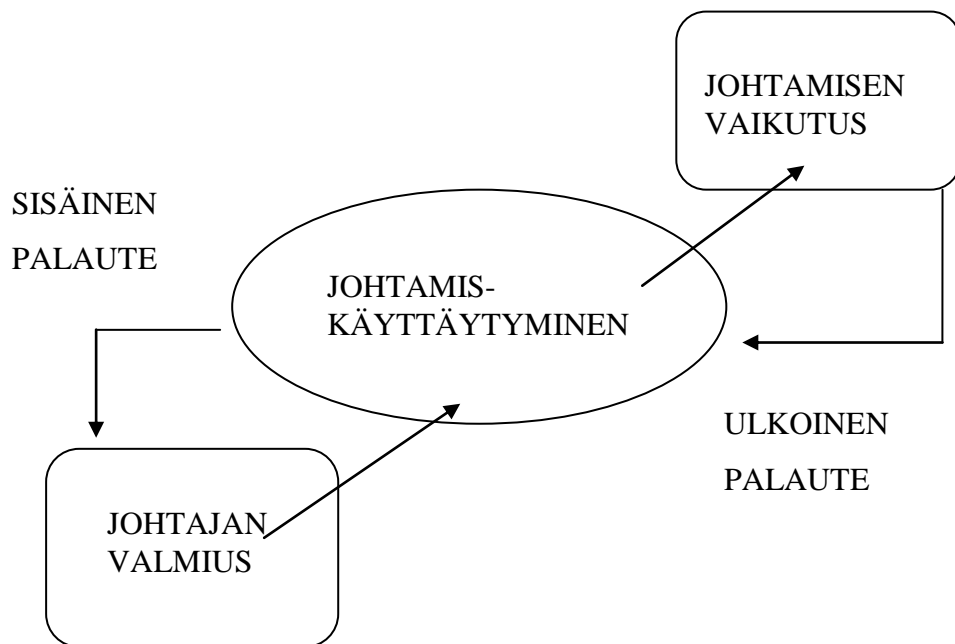
Organisaation rakenne ja rutiinit perustuvat organisaation olemassaolon perimmäiseen tarkoitukseen. Näiden pohjalta luodaan toiminnan tavoitteet ja päämäärät. Eri toiminnat jaetaan osa-alueisiin, vaiheistetaan sekä asetetaan tärkeysjärjestykseen. Luomalla organisaatiolle toimintastrategia pystytään määrittelemään toiminnan suuntaviivat ja reunaehdot. Organisaation rakenne määritellään siten, että taataan perustoimintojen sujuvuus vakioitavien toimintatapojen määrittelyllä sekä ohjeistamisella. (Nissinen 2000a, 82)

Rakenteisiin ja rutiineihin kasvaa ajan myötä ilmiö, jota kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. Tämä vaikuttaa myös yksittäisten johtajien toimintaan. Organisaatiokulttuurin tärkeä osa on myös johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuuri ohjaa voimakkaasti johtajien toimintaa. (Nissinen 2000a, 82) Rutiinit ovat organisaatiolle tietyssä määrin täysin välttämättömiä, jotta asiat kyettään tekemään tehokkaasti ja ennakoiti olisi mahdollista. Toisaalta taas rutiinit lisäävät byrokrattisia toimintamalleja ja ovat väistämättä selkeä este toiminnan kehittymiselle ja muutokselle. (Kouzes & Posner, 1990, 49 – 50)

Johtamisen prosesseilla yleensä tarkoitetaan asioiden johtamista (management). Johtajan perusvalmiuksiin kuuluu aina prosessien hallinta ja tehtävien edellyttämä ammattitaito. Jotkut johtajat eivät halua laajentaa osaamistaan näistä osa-alueista ihmisten johtajuuteen. Tällöin he jäävät pelkästään asioiden johtajiksi, eivätkä he pysty hyödyntämään tehokkaasti organisaationsa inhimillisiä resursseja. Johtamisprossin tärkein osa-alue on päätöksenteko. Päätöksenteko on tyypillisesti kognitiivinen prosessi, joka sotilasorganisaatioissa tulee säilymään johtajien ja komentajien tehtävänä. Organisaation tehokkuuden näkökulmasta päätöksiä pitää tehdä ja kaikkien sitouduttava niihin. Tämän vuoksi johtamisen tavoitteena tulee olla alaisten sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin sekä annettuihin tehtäviin. Sotilaallista johtamisprosessia voi-

daan kuvata yksinkertaisena aikasarjana, jossa merkittävimpinä tekijöinä ovat toiminnan valmistelu, päätöksenteko sekä toimeenpano ja valvonta. (Nissinen 2000a, 84 – 85)

Ammattitaidolla tarkoitetaan tietojen sekä käytännöllisten taitojen hallintaa toimintaympäristössä esiintyvissä asioissa. Se on erinomaisen johtamiskäyttämisen perusedellytys, mutta se ei yksin takaa johtamisen tehokkuutta tavoiteltavissa määrin. Lopputuloksen kannalta oleellisempaa onkin johtajan johtamiskäyttämisen useimmissa organisaatioissa ja tilanteissa. Sotilasuran alkuvaiheissa johtajan ammattitaidolla on kaikkein suurin merkitys käytännön toimintaan. Nuorelle sotilasjohtajalle ammattitaito on perusta, johon voidaan yhdistää syväjohtamisen edellyttämä terve ja vahva itseluottamus. Johtamisen keski- sekä ylätasolla ammattitaidon merkitys muuttuu vähäisemmäksi. Johtaja ei enää voi hallita kaikkia yksityiskoh- tia ja alaisista tulee omalla erikoisalueellaan pätevämpiä, kuin heidän esimiehensä on. Tällöin johtaja tekee yhä suuremman osan tuloksista alustensa kautta ja heidän avullaan. (Nissinen 2000a, 86-87)



**Kuvio 2.** Johtamiskäyttämisen viitekehys (Nissinen 2004, 40)

Johtajana kehittyminen on oppimista, jonka olennaiset tekijät ja yhteydet käyvät ilmi yllä olevassa viitekehyksessä. Johtamiskäyttämisen viitekehys kuvaa, kuinka johtajan valmius vaikuttaa johtamiskäyttämisen muodostumiseen. Johtamisen vaikutukset muodostuvat sen perusteella, millainen on johtajan johtamiskäyttämisen ollut. Vaikutuksista saadaan palautetta, jota analysoimalla voidaan kehittää omaa johtamiskäyttämistä sekä valmiuksia.

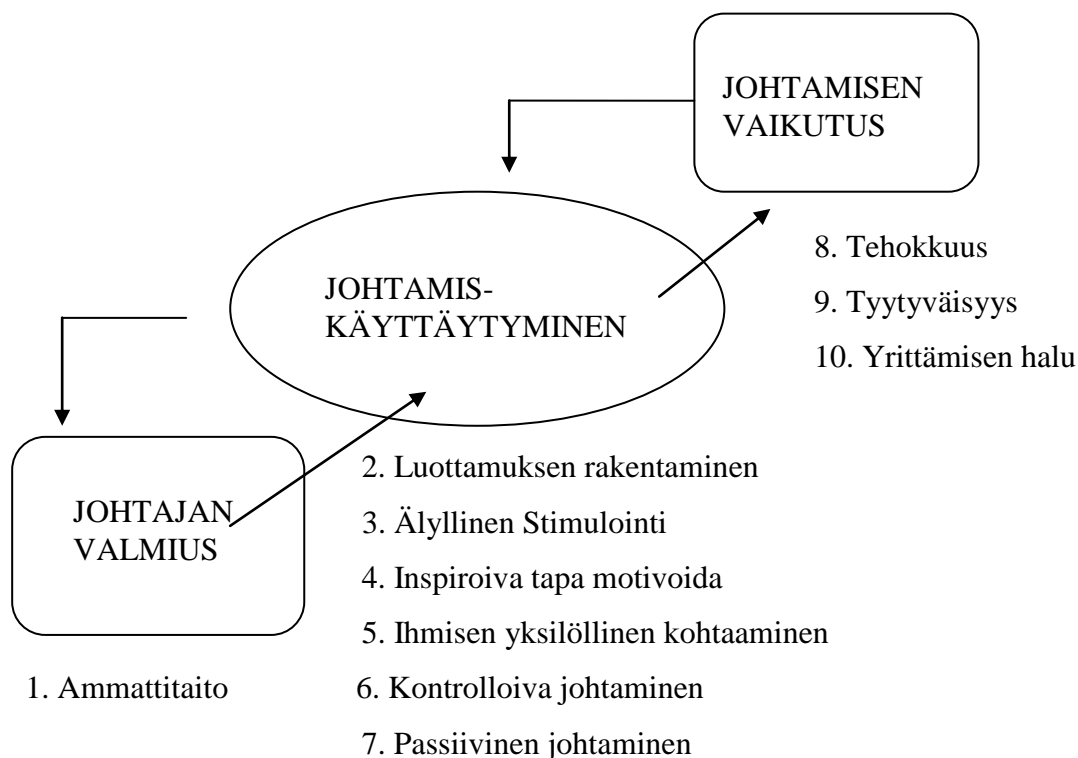
(Kinnunen 2003, 33) Palautteen avulla voidaan myös tarkastella näiden asioiden kytkeytymistä toisiinsa toiseen suuntaan eli ns. takaisinkytkentänä. Ulkoisella palautteella johtaja saa tietoa siitä, miten hänen johtamisensa on koettu alaisten keskuudessa ja millaisia vaikutuksia sillä on saatu aikaan. Oppimisen kannalta olennaisinta on kuitenkin sisäisen palauteprosessin onnistuminen. Mikäli johtaja onnistuu tässä prosessissa, kykenee hän syväoppimaan eli kehittymään johtajana. (Nissinen, 2004, 39)

### 3.3 Syväjohtamisen malli

Puolustusvoimien johtajakoulutuksen ydin on syväjohtamisen malli. (Nissinen, 2000a, 79) Malli on soveltuva Suomalaiseen kulttuuriympäristöön ja se on erityisesti sotilasorganisaatioon kehitetty työkalu. Syväjohtaminen rakentuu pitkälti johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta ja se pitää sisällään yleisen käsityksen erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä. (Nissinen, 2004, 37) Mallin kulmakivet pitävätkin sisällään ajassa muuttumattoman tiedon erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä. Syväjohtamisen vahvuudet tulevat sitä paremmin esille, kun mitä vaikeimmissa tilanteissa sitä sovelletaan. Perinteisellä palkitsemiseen perustuvaan johtamiseen, ei taistelutilanteessa ole mahdollisuuksia, vaan tällöin toiminnan edellytykset luodaan toimimalla syväjohtamisen mallin mukaisesti. (Nissinen, 1998, 52)

Kuten aiemmin kävi ilmi, syväjohtamisen malli on luotu soveltumaan johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen. Tämä viitekehys piti sisällään johtajan valmiuksien, johtamiskäyttäytymisen ja johtamisen vaikutuksien välisen riippuvuuden. Johtajan valmiudesta malli pitää sisään ainoastaan yhden ulottuvuuden, ammattitaito. Johtamiskäyttäytyminen koostuu kolmesta pääulottuvuudesta, jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen pääulottuvuus jakaantuu edelleen neljään kulmakiveen, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida, ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen, 2000a, 99 – 100).

Näiden neljän kulmakiven niminä on viime vuosina alettu käyttää luottamus (luottamuksen rakentaminen), oppiminen (älyllinen stimulointi), innostus (inspiroiva tapa motivoida) ja arvostus (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen). (Esimies- ja vuorovaikutuskansio, 2009) Tässä tutkimuksessa käytän kuitenkin edelleen alkuperäisiä nimiä, koska johtajaprofiilin (johon palaan myöhemmin) ri kohdissa käytetään edelleen alkuperäisiä nimiä. Johtamisen vaikutuksista malli pitää sisällään kolme ulottuvuutta, jotka ovat tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. (Nissinen, 2000a, 99)



**Kuvio3.** Syväjohtamisen malli, (Nissinen, 2004, 37)

Syväjohtamisen mallin keskeisin idea on tarjota esimiesvalmennuksen perusta ja oppimisen malli. (Nissinen, 2004, 37) Syväjohtamisen kysymyssarja toimii mallin konkreettisena työkaluna. Sen avulla kerätään yksittäisille johtajille palautetietoa. Tästä syystä malliin on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan luotettavasti arvioida ulkoisella palautteella. (Nissinen, 2000a, 99) Syväjohtamisen kysymyssarjalla kerättävään palautteeseen palataan myöhemmin.

Kuten aiemmin kävi ilmi, niin syväjohtamisen malli on rakennettu puolustusvoimien johtajakoulutuksen työkaluksi, joka antaa suunnan kehityspyrkimyksille. Johtajana kehittyminen vaatii edellytyksiä arvioida luotettavasti myös omaa johtamiskäyttämistään. Malli onkin tarkoitettu toimivan riittävän kattavana heijastuspintana henkilökohtaisen palautteen arvioinnin ja kehittämispäätöksen tekemiselle. Se on siis työkalu, joka tarjoaa suunnan elinikäiselle oppimiselle. (Nissinen, 2000a, 107)

Johtajan valmiudet ovat hänen persoonaansa sitoutuvia. (Nissinen, 2004, 39) Ne koostuvat hänen persoonallisista ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä, arvoista, motivaatioista sekä tiedoista ja taidoista ja asenteista. (Nissinen 1998, 16) Valmiudet syntyvät yksilön perintöteki-

jöiden ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Omat johtamiskokemukset, kasvat-  
tus ja johtajakoulutus kehittävät valmiutta toimia johtajana. Tällä kehityksellä tarkoitetaan  
kasvamisen ja tietoisin kehittymisen aiheuttamia muutoksia johtajan tarpeissa, arvoissa, asen-  
teissa, haluissa sekä motivaatiossa. Johtajan valmius voidaan nähdä hänen sisäisten prosessien  
tasapainotilana ja siihen liittyvänä yksilöllisenä kehitysprosessina. Tasapainotila perustuu  
johtajan terveeseen itseluottamukseen ja itseohjautuvuuteen. (Nissinen 2000a, 89) Syväjoh-  
tamisen ihmiskuva hyväksyy yksilön sellaisena kuin hän on, kaikkine vahvuuksineen ja kehi-  
tystarpeineen. (Nissinen, 2004, 39 – 40).

Johtajan valmius ratkaisee sen, pystyykö hän kasvamaan johtajana. Ulkopuolelta tulevan pa-  
lautteen syvälinen analysointi johtaa siihen, että johtaja arvioi itse kriittisesti omia arvojaan,  
asenteitaan ja toimintatapamallejaan. Syväoppimisen prosessin tavoitteena on, että johtaja itse  
löytäisi tekijän, joka aiheuttaa tarpeen kehittää omaa johtamiskäyttäytymistä. Purkamalla ja  
eliminoimalla tämän syyn, johtaja voi pysyvästi muuttaa käyttäytymistään. Johtamiskäyttäy-  
tymisen ja johtajana kehittymisen perusta löytyy johtajan valmiuksista. (Nissinen 2004, 40–  
41) Johtajan valmiuksista syväjohtamisen mallin pitää sisällään ulottuvuuden ammattitaito.  
(Nissinen, 2000a, 99) Organisaatio antaa johtajalle tehtävän, jonka suorittamiseen vaaditaan  
tietynlainen ammattitaito. (Juuti, 1982, 26)

Nissinen määrittelee johtamiskäyttäytymisen johtajan vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi  
yksittäisen alaisen tai alaisten muodostaman ryhmän kanssa. Se on johtajan toimintaa, jota  
voidaan havainnoida ja arvioida ulkopuolelta. Johtamiskäyttäytymistä voidaan harjoitella kou-  
lutusvaiheessa ja valmiuksia, joihin käyttäytyminen perustuu, voidaan koulutuksella vaikuttaa  
ainoastaan välillisesti. (Nissinen 2000a, 88 – 89) Johtajan johtamiskäyttäytyminen perustuu  
hänen persoonallisiin valmiuksiinsa ja käytöksellään hän saa aikaan alaisissaan tietynlaisia  
vaikutuksia. (Nissinen, 2004, 26)

Johtamiskäyttäytymisen käsite on hyvin laaja ja se pitää sisällään kaikki ne havainnot, joita  
muut ihmiset tekevät johtajasta. Käyttäytyminen ei rajoitu ainoastaan johtamistilanteisiin,  
vaan myös hänen vapaa-aikaansa, koska tällöinkin muut ihmiset luovat omaa käsitystään hä-  
nestä. (Nissinen, 2004, 42) Johtamiskäyttäytyminen voidaan ymmärtää myös tavoitteellisenä  
vuorovaikutuksena ryhmän sisällä. Vuorovaikutuksen tulee nostaa ryhmän suoritustasoa ja  
ylläpitää jatkuvaa kehitystä esiin tulevien ongelmien ratkaisussa ja tavoitteiden saavuttamises-  
sa (Nissinen, 2000a, 90) Johtaminen tapahtuu aina tietyssä toimintaympäristössä ja tämä toi-  
mintaympäristö vaikuttaa suoraan tai välillisesti johtajan johtamiskäyttäytymiseen. Oppimisen



kannalta tärkeä lähtökohta on tunnistaa, miten toimintaympäristö ohjaa johtamiskäyttäytymistä. (Nissinen, 2004, 42) Syväjohtamisen mallin mukaisia johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia ovat luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, inspiroiva tapa motivoida, ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. (Nissinen, 2000a, 99-100)

Johtamistoiminnan tehokkuus ja johtamiskäyttäytymisen yhteys voidaan tuoda esille johtamisen vaikutuksien kautta. Vaikutuksia voidaan tarkastella yksilön, ryhmän tai koko organisaation näkökulmasta. Johtamisen vaikutuksista voidaan kerätä palautetta, jolla voidaan vaikuttaa johtajan johtamiskäyttäytymiseen ja valmiuksiin. (Nissinen, 2000a, 94) Tämä tutkimus käsitteleekin juuri palautetta, jonka avulla varusmiesjohtajat voivat kehittää omia valmiuksiaan ja johtamiskäyttäytymistään. Johtajuus on tärkein keino kehittää organisaatioita ja niiden kulttuuria. Kaikkein mitä puolustusvoimissa rauhan aikana tapahtuu, vaikutetaan johtajuuden kautta. Tästä syystä koulutuksen laatua mitattaessa mitataan välillisesti myös johtajuutta ja johtajakoulutuksen tasoa. (Nissinen, 2000a, 68) Nissisen mukaan johtamisen tärkein vaikutus on oppimisen aikaansaaminen. (Nissinen, 2004, 48)

### 3.4 Johtajana kehittyminen

Varusmieskoulutuksen aikana luodaan perusta johtamiskäyttäytymisen kehittymiselle. Tavoitteena ei ole saavuttaa jotain tiettyä tasoa, vaan tärkeintä on yksilön asenne ja sisäinen prosessi, jonka tulee olla jatkuvaa. Jokainen sotilasjohtaja voi kehittyä johtajana niin halutessaan. Johtajakoulutuksen saaneita reserviläisiä kannustetaan käyttämään myös siviilissä niitä työkaluja johtajana kehittymiseen, joita heille on annettu varusmiespalveluksen aikana. (Nissinen 2000a, 134) Johtajana kehittyminen on aina johtajan itsensä henkistä työtä, jota ei kukaan muu voi tehdä hänen puolestaan. Kehittyminen ei ole mahdollista, mikäli oikeaa asennetta ja motivaatiota siihen ei löydy. Erityisen tärkeää on, että varusmiesjohtajille kyetään luomaan myönteinen oppimisasenne, joka auttaa häntä kehittymään johtajana. (Nissinen, 2004, 159) Kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen. Ensin on opittava johtamaan itseään ja vasta sen jälkeen voimme oppia johtamaan muita. Johtamisen harjoittelu alkaa siis ensin itsetuntemuksesta ja itsensä hallinnasta. Johtajan on tunnettava itsensä hyvin, koska se vaikuttaa hänen onnistumiseensa muiden ihmisten johtajana. (Sydänmaanlakka, 2009, 152 – 153)

Arjanteen mukaan johtajana kehittymisen prosessiin liittyy usein harhakuvia, jotka hän on nimennyt menetelmäharhoiksi. Tämänäyttöiset harhat ovat uskomuksia siitä, että kehittyäk-

seen johtajana, pitäisi käyttäytymisestä poistaa jotakin, eli joistakin ominaisuuksista olisi päästävä eroon. Näin ollen kehittyminen paremmaksi johtajaksi vaatisi jonkin huonon ominaisuuden poistamista. Tällöin kuitenkin käy usein päinvastoin, jolloin huono ominaisuus alkaa korostua, kun siitä yritetään päästä eroon. Lähtökohtaisesti johtajana kehittymisen pitäisi kuitenkin olla sellaista, että jokainen ihminen on hyvä sellaisenaan kuin on. Tällöin kehittymisen prosessi voidaan nähdä ymmärryksen lisääntymisenä, joka muuttaa olemista ja omaa tekemistä tehokkaampaan suuntaan. Johtajana kehittymisen prosessi onkin Arjanteen mukaan todellisuuden oikein hahmottamista ja vasta tämän jälkeen voidaan alkaa miettimään käytännön kehityskohteita. (Arjanne, 2006, 28 – 29)

Nissisen ajatukset tukevat myös tätä ajatusta. Hänen mukaan johtamiskäyttäytymisen kehittyminen perustuu yksilön omiin kokemuksiin ja siihen liittyy myös kokonaisvaltainen ihmisenä kasvaminen. Pysyvä muutos johtamiskäyttäytymisessä merkitsee ennen kaikkea muutoksia yksilön arvoissa, asenteissa ja ajattelutavoissa. (Nissinen 2000a, 134) Syväjohtamisen näkökulmasta johtajana kehittyminen on oppimista, jonka olennaiset tekijät käyvät ilmi edellä esitellystä johtamiskäyttäytymisen viitekehystä. (Nissinen, 2000a, 39)

Johtaja tarvitsee hyvää itsetuntemusta kehittyäkseen ja oppiakseen. Hänen tulee olla tietoinen omista sisäisistä työkaluistaan, joita hän käyttää johtamisessa. (Arjanne, 2006, 26 – 27) Pelkkä tilanteen hahmottaminen ja ymmärtäminen eivät riitä, eivätkä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja hänen johtamistyyliinsä välttämättä vaikuta suoraviivaisesti. Johtaja tarvitsee myös sisäistä työskentelyä toimiakseen järkevästi. Hyvän johtamisen ja kehittymisen mahdollistamiseksi tarvitaan omien sisäisten prosessien tuntemusta ja niiden vaikutuksien arviointia itseensä ja muihin nähden. Kaikki ratkaisut ja valinnat tulevat sen mukaan millainen on johtajan yksilöllinen tieto, joka on kertynyt hänelle itsestään ja ympäröivästä maailmasta. (Toskala, 2000, 18) Johtaja voi kehittää omaa johtamistyyliänsä vain oman persoonallisuutensa pohjalta. Mikäli hän pyrkii toimimaan samalla tavoin kuin joku toinen ja tyyli on etäällä hänen persoonallisuutensa edellytyksistä, niin seurauksena on sisäisen ristiriitaisuuden kokeminen, joka ilmenee paineena ja käyttäytyminen pakonomaista ja epäaitoa. (Toskala, 1989, 34)

Johtajana kehittyminen on henkilökohtainen prosessi. Tehokkaalla ja oikeanlaisella koulutuksella tämän prosessin käynnistämistä on mahdollisuus tukea niin, että ensimmäiset kehittymisen askeleet tapahtuvat mahdollisimman helposti. Johtajan sisäistä motivaatiota itsensä kehittämiseen vahvistavat onnistuminen ja myönteiset kokemukset. Varusmiesten johtajakoulutus ei voi perustua vain luennoilla istumiseen. Tehokkainta se on silloin kun, siihen sisällytetään

käytännön harjoittelua, visuaalisia malleja ja simulaatiota. Tällöin johtajiksi koulutettavat saavat kokemuksia joka edesauttaa kehittymistä. Johtajan on saatava tukea myös toimintaympäristöstään. Kehittymisen kannalta organisaation johtamiskulttuurin sekä esimiehen ja vertaisten tuki on erityisen tärkeää. Mikäli henkilökohtaiset kehittymistavoitteet ja organisaatiokulttuuri ovat ristiriidassa, ei onnistumisen edellytyksiä juurikaan ole. (Nissinen, 1998, 33)

Organisaation kehittämistyöltä puuttuu pohja mikäli päämäärät ja tavoitteet ovat epäselviä. Näiden päämäärien ja tavoitteiden määrittäminen käytännön tasolla ei kuitenkaan ole helppoa, koska organisaatiot ovat hyvin pirstoutuneita kokonaisuuksia. Yksittäiset henkilöt, henkilöstöryhmät, tiimit ja työryhmät sekä yksiköt tekevät hyvinkin erilaisia töitä ja katsovat asioita hyvin erilaisista näkökulmista. Näkökulmien eroavaisuuksien lisäksi, henkilöillä on tehtävien eroavaisuuksien vuoksi hyvinkin erilaiset huolenaiheet, vastuut ja ongelmat. (Järvinen, 2000, 35 – 36)

## **4 PALAUTE**

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, johtamisen vaikutuksia voidaan arvioida saadun palautteen kautta. Nissisen mukaan johtajana kehittymiseen kuuluukin oleellisena osana palaute. (Nissinen, 2000a, 95) Myös Pirneksen mukaan lähtökohtana johtajana kehittymiselle on palautteen saaminen omasta johtamiskäyttäytymisestä ja sitä kautta myös itsetuntemuksen lisääntyminen. Itsetuntemus tarkoittaa tietoisuutta omasta johtamiskäyttäytymisestä ja sen vaikutuksesta muihin ihmisiin ja oman toiminnan tuloksiin. (Pirnes, 1995, 147 – 149) Kehittymiseen ei pelkästään riitä, että johtaja saa palautetta, vaan hänen pitää osata myös oppia siitä. Palautteesta oppiminen on vaikea, mutta kehitettävissä oleva taito, joka riippuu johtajan itsetunnosta. Arvostelun sietäminen, itseluottamus ja itsekritiikin aste ovat asioita, jotka vaikuttavat oleellisesti palautteesta oppimiseen. (Pirnes, 1995, 155)

### **4.1 Palautteen määrittelyä**

Palaute on käsitteenä hankala ja sillä on useita erilaisia määritelmiä. Kasvatustieteissä palaute on vahvasti määritelty olevan osa oppimista ja kehittymistä. Hirsjärvi määrittelee palautteen olevan osa yksilön itsesäätelyn prosessia. Yksilö saa tietoa toiminnastaan ja käyttää saamaansa tietoa jatkaessaan samaa tehtävää. Oppilaan saadessa tietoa välittömästi suorituksestaan, hän voi käyttää tätä hyväksi heti virheen esiintyessä, jolloin poikkeavuus toivotusta toimintatavasta tai reaktiosta on mahdollista korjata välittömästi. (Hirsjärvi, 1983, 141) Ahonen mää-

rittelee palautteen olevan reaktion saamista tekoon. Se on viestintää, joka voi olla sanallista tai sanatonta eli se voi näkyä sanoina, tekoina, ilmeinä tai eleinä. Tämän määritelmän mukaan palautetta saadaan koko ajan ympärillä olevilta ihmisiltä. Jos esimerkiksi kadulla kulkija saa vihaisen ilmeen henkilöltä, jota on vahingossa tönäissyt, voidaan vihainen ilme tulkita palautteeksi tapahtumasta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 63)

Palautetta voidaan saada useista eri lähteistä. Ruohotien mukaan palautteen lähteet voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat:

1. Organisaation jäsenet. Tähän kuuluvat esimiehet, vertaiset ja alaiset, jotka havainnoivat ja arvioivat toisen ihmisen käyttäytymistä.
2. Työstä saatava palaute, joka liittyy olennaisesti itse työtehtävään. Sisäinen palaute, esimerkiksi onnistumisen ja edistymisen kokemukset motivoivat tehokkaammin kuin muilta ihmisiltä saatu palaute.
3. Työn itsearvio. Henkilö voi myös itse arvioida omaa suoritustaan. Tähän vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja aiemmat kokemukset. (Ruohotie, 1995, 43)

Ruohotien mukaan palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta johtamiskäyttäytymisestä. (Ruohotie, 1995 43) Palaute perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä voidaan käyttää tehokkaasti apuna johtamisessa ja oppimisessa. Palautteen hyödyllisyys riippuu sen luonteesta ja vastaanottajasta sekä suoritusta koskevasta tiedon lisäyksestä. (Ruohotie, 1983, 136 – 137)

Palautetta voidaan tarkastella myös funktioiden näkökulmasta. Tällöin suuntaava ja motivoiva funktio voidaan erottaa toisistaan. Suuntaavat tekijät tiedottavat vastaanottajaa niistä käyttäytymismuodoista, joita hänen tulisi noudattaa. Kannustavassa funktiossa palaute antaa tietoa mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista. Palautteen lisätessä motivaatiota vastaanottajassa, se toimii kannustimena, mutta se voi olla myös palkkio tai rangaistus. Palaute voi siis vaikuttaa johtamiskäyttäytymisen suuntaamisen lisäksi tuleviin suoritustavoitteisiin, jolloin sillä on kannustava vaikutus tai se voi vaikuttaa palkkioihin tai rangaistuksiin, jolloin sillä on vahvistava vaikutus. (Ruohotie, 1983, 136 – 137)

Palaute liitetään usein organisaation johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn ja se on tärkeä johtamisen väline. Palautteen tarkoituksena on parantaa yksilön, ryhmän, tai koko organisaation tuloksia. Sen avulla pyritään korjaamaan tapahtuneita virheitä, tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selkiyttämään tavoitteita. Palautteella voidaan pyrkiä myös työmotivaation kohottamiseen. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 68) Myös Aallon mukaan palaute on työyhteisön ja organisaation kehittymisen kannalta välttämätöntä. Hän määrittelee palautteen olevan ympäristön reaktio siitä millainen yksilö on tai miten hän on toiminut. Tässä merkityksessä palaute käsitteenä on hyvin laaja pitäen sisällään lähes kaiken aina ihmisen suullisesta palautteesta luonnon palautteeseen, siitä miten olemme ympäristöämme hoitaneet. (Aalto, 2002, 7)

Palaute voi olla joko ulkoista tai sisäistä. Ulkoisella palautteella tarkoitetaan sitä, kun palautteen antajana on jokin ulkoinen taho, esimerkiksi esimies. Ulkoa tulevan palautteen vaikutus vastaanottajaan riippuu palautteen antajan luotettavuudesta ja valta-asemasta. Sisäinen palaute syntyy joko henkilöstä itsestään tai työtehtävästä. Henkilö voi itse arvioida oman suorituksensa edistymistä tai onnistumista. Nämä kokemukset yleensä motivoivat tehokkaammin kuin ulkopäin saatu palaute. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 77) Tämän takia varusmiesjohtajille tuliksikin tarjota mahdollisimman paljon onnistumisen elämyksiä. Tähän on olemassa monia tapoja, mutta varmin tapa on arvioida heidän henkilökohtaista kehittymistä jollakin yhteisesti hyväksyttävällä tavalla. Tällöin on tärkeää, että varusmiesjohtajille luodaan erilaisia arviointimenetelmiä, joiden avulla he voivat seurata kehittymistään osana jokapäiväistä toimintaansa. (Repo, 2001, 51 – 52)

## 4.2 Palautteen antaminen

Objektiivinen ja oikein annettu palaute ovat ainoastaan käyttökelpoista ja arvokasta johtamiskäyttäytymisen kehittämisen kannalta. (Pirnes, 1995, 152) Tavoitteena palautteen antamisessa voidaan pitää sitä, että se tukee vastaanottajan itseohjautuvuutta. (Repo, 2001, 57) Oikein annettu palaute ohjaa johtajaa kohti oikeanlaista ja toivottua käyttäytymistä ja siinä kiinnittää huomiota saajan vahvuuksiin ja onnistumisiin ja lisäksi sen on tuotava esille myös käyttäytymisen ja taitojen kehittämistarpeita. (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, 60)

Palautteen on myös autettava arvioimaan kohteen suoritusta suhteessa tavoitteisiin ja niitä koskeviin mittareihin. Mikäli palautteen antaja ei ole itse selvillä palautteensa tavoitteesta, ei tavoite ole luultavasti selvillä myös vastaanottajallakaan. Tällöin palaute voidaan myös helposti ymmärtää väärin ja sen merkitys ja vaikutus voi kääntyä tarkoitusta vastaan, mikäli pa-

lautteen antaja ei ole tottunut antamaan palautetta. (Silvennoinen & Kauppinen, 2006, 60) Hyväksi palautteen antajaksi kehittyminen edellyttää paljon harjoitusta. Samoin vaatii myös kehittyminen myös hyväksi palautteen vastaanottajaksi. (Pirnes, 1995, 153)

Palautteen antamisessa voidaan erottaa kaksi osa-aluetta, palautteen antotapa ja palautteen funktio. Palautteen antotapa voidaan jakaa tarkkuuden, lähteen, ajankohdan ja kohteen mukaan. Palautteella voi olla myös monta eri funktiota eli merkitystä. Merkitys voi vaihdella esimerkiksi koulutustapahtuman päämäärän mukaan. Palautteen merkitystä vaihdellen, voidaan varusmiesjohtajan johtamiskäyttäytymistä tilanteesta riippuen joko vahvistaa tai heikentää. (Repo, 2001, 52)

Palautteen antajan on aina syytä muistaa, että hänen tehtävänsä on auttaa toista kohti tuloksellisempaa johtamiskäyttäytymistä. (Pirnes, 1995, 153) Palautteen tulee kohdistua oppijan toimintaan ja tekemisiin, eikä hänen persoonallisuuteensa. Tilanteita, jossa palautteen vastaanottaja joutuu tulkitsemaan palautteen antajan ajatuksenjuoksua ja sanomaa, tulisi erityisesti välttää. Vastaanottaja voi tulkita palautteen tarkoituksen päinvastaisesti, kuin olisi tarkoitus. Tämän vuoksi palautteen tuleekin olla ytimekästä, tarkoituksenmukaista ja selkeää. (Lehtinen & Jokinen, 1996, 110)

Palautteen antajan tulee olla palautteessaan rehellinen ja oppimissisällön lisäksi palautetta on muistettava antaa myös oppimaan oppimisesta. Mielestäni tämä on erittäin tärkeä asia tulevien reservin johtajien koulutuksessa. Heidän pitää kyetä kouluttamaan ja johtamaan omia joukkojaan itsenäisesti, jolloin on tärkeää, että koulutusvaiheessa he saavat palautetta, joka tukee heidän oppimistaan kouluttamisesta ja johtamisesta. Vastuu oppimisesta on kuitenkin annettava palautteen saajalle. Häntä on opetettava löytämään itse ratkaisut ongelmiinsa palautteen avulla. (Lehtinen & Jokinen, 1996, 110)

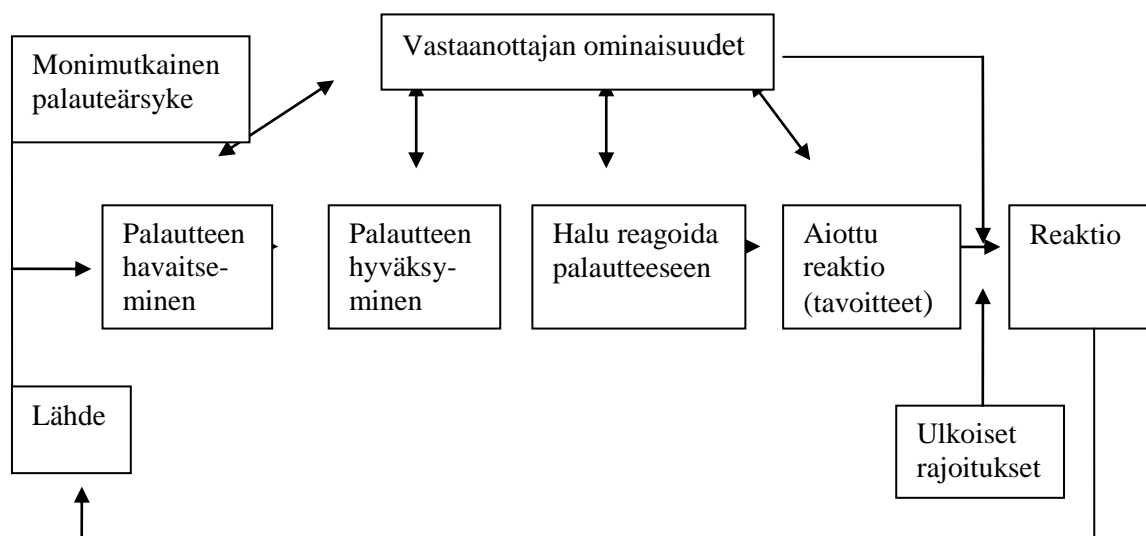
Negatiivista palautetta annettaessa tulisi huomioida etenkin sävy, jolla se annetaan sekä ajankohta. Henkilökohtaiseen olemukseen ja tekemiseen liittyvä palaute koetaan helposti negatiivisesti, jos paikalla on myös muita kuulemassa palautteen saajan lisäksi. Kuitenkaan negatiivista palautetta ei voida pitää pelkästään huonona asiana. Kehitys voi loppua, mikäli henkilö saa pelkästään positiivista palautetta, koska tällöin hän voi luulla hallitsevansa asian jo hyvin, eikä näe enää tarpeelliseksi kehittää itseään. Tärkeää olisi löytää tasapaino positiivisen ja negatiivisen palautteen välillä ja alaisen kehittyessä häneltä tulisikin vaatia yhä parempia tuloksia. (Repo, 2001, 54)

### 4.3 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanotto alkaa palautteen keräämisestä ja hankkimisesta. Ne henkilöt, jotka ymmärtävät palautteen tärkeyden ja hyödyllisyyden keräävät sitä yleensä aktiivisesti monin eri tavoin. Tällöin he saavat myös enemmän virikkeitä ajattelulle ja kehittymiselleen ja heidän palautteen vastaanottotaito myös kehittyy jatkuvasti. Vastaavasti taitamattomat palautteen vastaanottajat, jotka eivät kerää palautetta, eivät myös pääse kehittämään vastaanottotaitoaan. (Ranne, 2006, 108 – 110)

Palautteeseen suhtautuminen on usein kaksitahoista. Yleensä sitä halutaan ja siihen suhtaudutaan uteliaasti, mutta toisaalta se saattaa herättää myös pelkoa ja voi saada ihmisen varautuneeksi. Ketään ei pidä saattaa tilanteeseen, jossa hän joutuu toisten paineiden purkamisen kohteeksi, sillä tämä vain heikentää palautteen arvoa tai tekee sen kokonaan hyödyttömäksi. Palautteen antajan pitää kyetä perustelemaan palautteensa ja esimerkein todistamaan sen oikeaksi, sillä hyvin usein palautteen saaja sortuu hyvinkin helposti selittelemään ja heijastaa palautteen toisiin tai pahimmassa tapauksessa kieltää saadun palautteen kokonaan. Palautteeseen tulisikin aina suhtautua myönteisesti, myös negatiiviseen palautteeseen. Palautteesta oppiminen on täysin kiinni saajan itsetunnosta. Tähän vaikuttaa arvostelun sieto, suhtautuminen palautteeseen ja itsekritiikin aste. (Pirnes, 1995, 153 – 154) Vahvan itsetunnon omaavilla henkilöillä, oman pätevyyden arvostus kohoaa enemmän menestyksen jälkeen ja laskee vähemmän epäonnistumisen jälkeen verrattuna heikon itsetunnon omaaviin henkilöihin. (Ruohotie, 1983, 138 – 139)

Palautteen saajaan on yleensä helpompi hyväksyä palaute, mikäli palautteen antaja koetaan valta-asemaltaan mahdollisimman korkeaksi ja luotettavaksi. Palautteen tehokkuuteen on suuri merkitys sillä, että palautteen antajalla on riittävästi asiantuntemusta ja hän voi säädellä mahdollisia palkintoja ja rangaistuksia. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 77) Repon mukaan tällöin sotilasyhteisössä annettavan palautteen tulisi olla mahdollisimman tehokasta ja hyvää, koska esimiehellä on puolustusvoimissa hyvät mahdollisuudet palkita tai rangaista alaisiaan. Kuitenkin varusmiehet ovat usein kritisoineet sitä, että he eivät saa riittävästi palautetta toiminnastaan tai saatu palaute on ollut liian yleistävää tai sävyiltään negatiivista. Varusmieskoulutuksessa keskittyessä toimintaan taistelukentällä ovat koulutusosastot yleensä melko suuria ja tällöin kouluttajalla ei välttämättä ole mahdollisuuksia henkilökohtaiseen palautteen antamiseen ja myös hyvät suoritukset voivat jäädä huomiotta. (Repo, 2001, 51)



**Kuvio 4.** Palautemalli (Peltonen & Ruohotie, 1991, 77)

Oheinen kuvio palautemallista auttaa hahmottamaan, miten palautteen vastaanottaja käsittelee palautteen. Palaute ei aina välttämättä johda haluttuun lopputulokseen. Tähän voi olla syynä se, että vastaanottaja ei hyväksy palautetta tai tulkitsee sen väärin. Palautteen antamaa informaatiota tulisikin arvioida aina vastaanottajan omien kokemusten mukaan. Olennaisinta onkin se, miten vastaanottaja tulkitsee palautteen. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 77)

Palautteen havaitsemiseen vaikuttaa suorituksen ja siitä saadun palautteen välinen aika sekä palautteen toistuvuus ja laatu. Palaute on mielekästä vain silloin kun se voidaan yhdistää omaan suoritukseen. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 78) Havaitsemiseen vaikuttaa myös palautteen antajan luotettavuus ja uskottavuus. Kuten aiemmin kävi ilmi, niin ihmiset haluavat palautetta juuri henkilöiltä, jotka ovat korkea-arvoisessa tehtävässä ja joilla on vaikutusvaltaa. Ihminen pyrkii olemaan havaitsematta palautetta, joka ei ole yhdenmukainen hänen odotustensa kanssa, sekä saamaan palautetta, joka on hänen odotustensa mukaista. (Ruohotie, 1983, 138 – 139)

Palautteen hyväksyminen perustuu johdonmukaisuuteen ja siihen, että vastaanottaja saa luotettavan kuvan suorituksestaan. Tähän vaikuttavat etenkin palautteen antajan henkilökohtaiset ominaisuudet, etenkin hänen luotettavuutensa. Positiivinen palaute hyväksytään yleensä helpommin kuin negatiivinen. Negatiivinen palaute on helpommin hyväksyttävissä, jos se tulee korkeassa asemassa olevalta esimieheltä. Palautteen lisääminen ei välttämättä paranna suoritusta vaan se voi jopa heikentää sitä. Liiallinen ulkoinen palaute voi saada henkilön luotta-



maan vaan ulkopuolisiin lähteisiin ja tällöin hänen itsearviointitaitonsa eivät kehity. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 78 – 79)

Palautteeseen reagointiin vaikuttaa vastaanottajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja oma sisäinen motivaatio kehittää itseään. Sisäiseen motivaatioon liittyvä pätevyyden tunne on voimakas palkkio. Tämän tunteen saavuttamiseksi on henkilön kyettävä itse arvioimaan omaa suoritustaan. Toivottuun reaktioon ei aina päästä, vaikka halua olisikin reagoida palautteeseen. Rajoittavat tekijät voivat olla ulkopuolisia tai henkilökohtaisia. Ulkopuoliset tekijät voivat rajoittaa henkilön käyttäytymistä ja henkilökohtaiset tekijöitä voi olla puuttuvat taidot ja kyvyt kehittää itseään. (Ruohotie, 1983, 143 – 144)

#### 4.4 Palautteesta oppiminen kehittymisen taustalla

Kuten aiemmissa luvuissa on käynyt ilmi, puolustusvoimien johtajakoulutus perustuu syväjohtamisen malliin ja sen mallin keskeisimmän elementin, johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Johtajana kehittymisen tueksi on kehitetty monipuolista palautetietoa antava palautejärjestelmä. (Nissinen, 2000a, 79) Edellisessä luvussa esitellyn palaute mallin mukaan olennaisinta oppimisessa onkin, miten henkilö saadaan havaitsemaan, hyväksymään ja reagoimaan palautteeseen sekä miten ulkoisia rajoituksia voidaan vähentää.

Palaute kuuluu erottamattomana osana johtajana kehittymiseen. Oppiminen edellyttää aina tietoa toiminnan tuloksista. (Nissinen, 2000a, 95) Johtajana kehittymisen kannalta on olennaista nimenomaan palautteesta oppiminen. Se on vaikea, mutta täysin kehitettävissä oleva taito. Kehittymiskyky koostuu esimiehen taito- tieto- ja kokemusperäisistä valmiuksista. Kehittymiskyvyllä tarkoitetaan kykyä oppi uutta. Kehittymisessä olennaista on myös tavoitteiden asettaminen ja ymmärrys siitä, mitä on kehitettävä. Kehityshakuisella johtajalla on oltava riittävästi omatoimisuutta ja kykyä itsenäiseen oppimiseen liittyvien ongelmien ratkaisuun ja vastuunottoon. (Pirnes, 1995, 155, 160)

Aiemmin esitetty johtamiskäyttäytymisen viitekehys kuvaa palautteen merkitystä johtajan kehittymiseen. Johtajan valmiudet luovat perustan johtamiskäyttäytymiselle, joka puolestaan johtaa tiettyihin vaikutuksiin. Palautteen avulla voidaan tarkastella tätä ketjua. Ulkoisella palautteella saadaan tietoa siitä, miten johtaminen on koettu sekä millaisia vaikutuksia sen avulla on saatu aikaan. Oppimisen kannalta ratkaisevaa on kuitenkin johtajan sisäinen palauteprosessi. Johtajan täytyy kyetä omakohtaiseen ajatteluun ja syy-seuraussuhteiden analysointiin

sekä tekemään johtopäätöksiä näistä. Mikäli hän onnistuu tässä, syntyy viitekehyksen mukainen jatkuva virtaus näiden asioiden välille ja johtaja kykenee kehittymään. Yhdenkin elementin tai yhteyden puuttuminen viitekehyksen mukaisessa ketjussa katkaisee virtauksen, jolloin oppimista ei tapahdu eikä tällöin johtaja myös kykene kehittymään. (Nissinen, 2004, 39, 26)

Pirnes kuvaa mielestäni varsin onnistuneesti palautteesta oppimista nelikentän avulla. Hän jakaa palautteesta oppijat neljään eri kategoriaan: taistelija, vastuunottaja, luovuttaja ja tuenpyytjä. Taistelijalla itseluottamus on korkealla ja hänellä on taipumusta itsensä yliarviointiin, eikä hän kestä arvostelua. Hän reagoi kielteisesti saamaansa palautteeseen ja torjuu sen. Hänellä ei ole kovinkaan paljoa edellytyksiä palautteesta oppimiselle. Hienovaraiset vihjeet kehittymismahdollisuuksista voivat saada hänet kuitenkin myötämieliseksi muuttumiselle. Vaarana kuitenkin on, että muuttumispäätöstä ei pohdita riittävän syvällisesti, jolloin päätös ja uusi toimintamalli eivät sisäisty hänelle. (Pirnes, 1995, 156 – 157)

Tuenpyytjä sen sijaan sietää arvostelua ja hyväksyy saamansa palautteen. Hänellä on kuitenkin heikko itsetunto, jolloin palaute vahvistaa hänen heikkoa omaa kuvaansa. Hän sisäistää palautteen hyvin ja haluaa muuttua, muttei kuitenkaan sitoudu riittävästi muuttumiseen. Hänellä ei ole rohkeutta uuden toimintatavan kokeiluun ilman riittävää ulkopuolista apua. Luovuttajalla on alhainen itseluottamus ja hän on herkkä palautteelle. Hän ei luota itseensä eikä toisten tukeen, jolloin palaute ei sisäisty hänelle, eikä näin ollen kehittymispäätöskään synny helposti. Vastuunottajalla on hyvä itseluottamus ja hän sietää arvostelua sekä suhtautuu positiivisesti saamaansa palautteeseen. Hän kykenee hyväksymään palautteen, koska luottaa sen antajaan. Hän kykenee myös tunnustamaan itselleen puutteensa ja mahdollisuuksiinsa kehittyä ja näin olen omaa myös parhaat kehittymisen mahdollisuudet. (Pirnes, 1995, 156 – 157)

Nelikentästä käy hyvin ilmi, miten henkilökohtaiset ominaisuudet voivat jarruttaa palautteesta oppimista. Ylikorostunut itseluottamus ja liiallinen herkkänahkaisuus johtuvat liiallisesta itsekkyydestä. Vastaavasti alhainen itsetunto ja kriitikittömyys arvostelun vastaanottamisessa johtuvat epäitsekkyydestä. Kehittyvän johtajan täytyykin pitää riittävästi kiinni omista oikeuksistaan, mutta hän ei saa olla liian itsekäs. Tahto kuvaa sitä, kuinka henkilö ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Kehittymisedellytykset ovat paremmat, mikäli johtajalla on tahtoa oppia ja kehittyä eli kykyä vastata omasta oppimisestaan. (Pirnes, 1995, 158) Myös Nissisen mukaan johtajana kehittämisessä tärkeintä on johtajan asenne, motivaatio ja sisäinen prosessi ja kehittymiseen liittyy aina myös ihmisen kasvamista ja etenkin muutosta asenteissa ja arvoissa. (Nissinen, 2000, 134) Toskalan mukaan hyväksi johtajaksi kehittyminen vaatii erityi-

sesti riittävää motivaatiota ja itsevarmuuden lisääntymistä. Kehittymien on oman itsetunte-  
muksen ja itsetiedostuksen lisäämistä sekä johtajan omaan persoonallisuuteen soveltuvan joh-  
tamis-, motivointi-, ja vuorovaikutustavan löytämistä. (Toskala, 1989, 12)

Myönteinen palaute on yksi tehokas tapa lisätä henkilön motivaatiota. Parhaimmillaan myön-  
teinen palaute lisää sen vastaanottajassa pystyvyyden ja osaamisen tunnetta ja se voi kannus-  
taa yhä parempiin suorituksiin motivaation lisääntyessä. Myönteisen palautteen antamisessa  
täytyy kuitenkin olla tarkkana, ettei se jää liian ylimalkaiseksi, jolloin vastaanottaja ei tiedä  
tarvitseeko hänen muuttaa toimintaansa vai jatkaa samaan malliin. On siis tärkeää, että palaut-  
teen vastaanottaja ymmärtää täysin palautteen sisällön ja tarkoituksen. Kehittymisen kannalta  
esimiehen on uskallettava antaa myös kielteistä eli kriittistä palautetta. Kriittisen palautteen  
avulla vastaanottaja kykenee havaitsemaan kehitysalueita omasta toiminnastaan ja tätä kautta  
oppimaan. (Kaski & Kiander, 2005, 74 – 75) Ruohotie ja Honka esittävät mielenkiintoisen  
teorian, jonka mukaan henkilö saadaan kehittämään omaa suoritustasoaan tavoitteiden mukai-  
seksi, antamalla hänelle positiivista ja kannustavaa palautetta. Tästä on seurauksena se, että  
henkilö alkaa nostaa tavoitetasoaan saadakseen lisää positiivista palautetta jatkossakin. Jos  
palautetta ei kuitenkaan tule, johtaa se ennen pitkää tavoitetason laskemiseen. Tällöin siis  
toimintaa, josta ei ole mitään seurauksia, ei myös koeta kannattavaksi. (Ruohotie & Honka,  
1999, 87 – 95)

Johtaja pystyy vastaanottamaan ja sisällyttämään palautetta vain sen verran ja siinä muodossa,  
että se pitää yhtä meidän syvätason minä käsityksemme kanssa. Tästä syystä palautteet tulisi-  
kin suhteuttaa aina kunkin ihmisen omaan tietoiseen minäkäsitykseen. Palautetilaisuus tulisi  
olla vastavuoroinen tapahtuma, jossa palautteen saajan tulisi saada esittää myös omia mielipi-  
teitään ja käsityksiään. Niiden rinnalle palautteen antajan tulee antaa uusia huomioita toimin-  
nasta. Minäkäsitystä uhkaava palaute ei muuta käyttäytymistä haluttuun suuntaan, vaan se voi  
jopa haitata kehitystä. Motivoiva palaute sen sijaan koskettaa saajan itsessään näkemiä vah-  
vuuksia, joihin hän voi sisällyttää myös kriittisiä arviointeja. (Toskala, 2000, 31)

Kuten aiemmin on käynyt ilmi, johtajana kehittyminen on muilta ihmisiltä saadun palautteen  
oppimista. Syväjohtamisen malli on rakennettu puolustusvoimien johtajakoulutuksen työka-  
luksi, joka antaa suunnan kehittymispyrkimyksille. Nissisen mukaan syväjohtamisen tarkoitus  
ei ole olla pelkkä koulutuksen absoluuttinen työkalu, vaan pikemminkin suunta elinikäiselle  
kehittymiselle. Johtajiksi koulutettaville tulee tarjota myös perusteet arvioida luotettavasti  
omaa johtamiskäyttäytymistään, jotta luotaisiin edellytykset johtajana kehittymiselle. Tästä

näkökulmasta syväjohtamisen mallin on tarkoitettu toimivan riittävän kattavana henkilökoh-  
taisen palautteen arvioinnille ja kehittämispäätöksen tekemiselle. (Nissinen, 2000a, 107)

## 4.5 Johtajakoulutuksen palautejärjestelmä

Syväjohtamisen malliin perustuvan johtajakoulutuksen tueksi on kehitetty monipuolista pa-  
lautetietoa antava palautejärjestelmä. Palautejärjestelmä rakentuu pääasiassa vain ulkopuolelta  
tulevalle arvioinnille. Tämän vuoksi palautejärjestelmään ei ole sisällytetty johtajan valmiuk-  
siin liittyviä arvoja ja asenteita. (Kinnunen, 2003, 35) Palaute ei saa rajoittua pelkästään esi-  
mies-alaisuuden tarkasteluun, vaan koko organisaation toimintaympäristö on otettava huo-  
mioon. (Nissinen, 2000a, 95) Yksilön kannalta täydellisen palautetietojärjestelmän kokonai-  
suudesta käytetään käsitettä 360 asteen palaute. Tällä tarkoitetaan, että yksilö saa palautetta  
esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta. Palautteen hankkimiseksi monelta suunnalta, vaatii palaute-  
järjestelmien käyttöönotto oikean kulttuurin, jolle on ominaista avoin ja suora kommunikointi.  
(Sydänmaanlakka, 2007, 60, 66)

Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen palautejärjestelmä koostuu välittömästä  
palautteesta ja koulutuskausipalautteesta. Välitön palaute voi olla joko suullista tai kirjallista.  
Kirjallinen palaute käsittää johtamis- ja koulutussuorituksen arviointilomakkeen. Koulutus-  
kausipalaute sisältää kausipalautekeskustelun ja syväjohtamisen profiilin. Välittömän palaut-  
teen tarkoitus on antaa koulutettaville mahdollisuus saada palautetta kaikista vastuullisista  
johtamis- ja kouluttamistehtävistä. Koulutuskausipalautteen tarkoitus taas on antaa mahdolli-  
suus käsitellä mennyttä kautta esimiehen kanssa ja saada palautetta omasta toiminnasta pi-  
demmällä aikavälillä. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUS-  
MIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS)

### 4.5.1 Suullinen välitön palaute

Suullinen palaute on vain yksi osa palautekokonaisuudesta, tosin hyvin tärkeä osa. Kasvotus-  
ten annettavassa palautteessa on mahdollisuus kohdata toinen ihminen kokonaisvaltaisesti.  
Viestintätilanteena se on monipuolinen ja kokonaisvaltainen, koska siinä ovat mukana myös  
muut palautekanavat, kuten sanaton palaute ja aistit. Kasvotusten tapahtuvassa palautetilai-  
suudessa on mahdollisuus havainnoida toisen ilmeitä, eleitä, äänensävyjä ja katseita. Se mah-

dollistaa myös vuorovaikutuksen ja nopean asian käsittelyn. Ranteen mukaan osa ihmisistä pitää kasvotusten annettavaa palautetta ainoana rakentavana tapana. (Ranne, 2006, 12)

Välittömän palautteen laajuus ja toteutustapa on mitoitettava aina arvioitavan kokonaisuuden mukaan. Tärkeintä onkin, että palautteen käsittely on todella välitöntä ja jatkuvaa, koska kuten aiemmassa luvussa ilmeni, palaute on mielekästä vain jos vastaanottaja voi yhdistää sen omaan suoritukseensa. Tällöin palautteen antamisen viivyttäminen voi olla haitallista. Välitön palaute on ohjauskeskustelu, jossa johtajan tulee antaa itse arvioida omaa johtamistaan. Olennaista onkin tarkastella, että saavutettiin toiminnalla asetetut tavoitteet. Varusmiesjohtajat tulisikin opettaa arvioimaan tavoitteisiin pääsyä syväjohtamisen mallin mukaisesti. Hänen tulee kyetä erittelemään omaan valmiuteensa, saamaansa ohjaukseen ja tilannetekijöihin liittyvät syyt. Tilannetekijöiden vaikutusten arviointi tuo hänelle kokemuksia ja kehittää edelleen valmiuksia toimia uudelleen samankaltaisissa tilanteissa. Saadulla ohjauksella tarkoitetaan esimiehen antamaa palautetta. (Nissinen, 2000a, 140)

Suullisessa palautteessa on tärkeää, että palautteen antaja osaa muotoilla sanomansa sellaiseksi, että palautteen vastaanottaja ymmärtää sen varmasti. Ymmärrettävyys voidaan tässä tapauksessa tulkita suorapuheisuudeksi. (Ahonen & Lohtaja–Ahonen, 2011, 158 – 159) Suullisessa palautteessa sanomisia ja sanomistapoja on kuitenkin huomattavasti helpompi korjata tai tarkentaa kuin kirjallisessa muodossa annettavassa palautteessa. Suullisessa palautetilaisuudessa palautteen antaja voi koko ajan havainnoida vastaanottajan reagoinnista sen, että ymmärtääkö hän palautteen sisällön niin kuin antaja tarkoittaa. (Ranne, 2006, 13, 37)

Varusmiesten päivittäiseen koulutukseen liittyvää palautetta voidaan pitää välittömänä palautteena. Varusmiesjohtajille annettavan välittömän palautteen tulisi kohdistua heidän johtamiskäyttäytymiseen sekä sen aikaansaamiin vaikutuksiin. Palautteen antajana toimii yleensä joukon oma kouluttaja, jolloin palautteen antotapa ja tarkoitus riippuu täysin kouluttajasta. Kouluttajan tulisi palautteessaan pyrkiä siihen, että varusmiesjohtajat kykenisivät itse erittelemään ja analysoimaan omaa suoritustaan sekä käytännön esimerkkien avulla heidän tulee kyetä analysoimaan johtamisensa vaikutuksia. (Repo, 2001, 63) Itseohjautuvuuden kehittämisen kannalta olisikin olennaista, että kouluttajan pitämä välitön palautetilaisuus alkaisi varusmiesjohtajien itsearvioinneilla suorituksesta. Vasta tämän jälkeen kouluttaja voi esittää omat havaintonsa suorituksesta. Johtajat voivat kirjata palautteesta tärkeimpiä asioita ylös ja taltioida ne johtajakansioonsa, jotta siihen voi tarvittaessa palata myös myöhemmin. Mitä laajemmasta

kokonaisuudesta on kysymys, niin sitä enemmän kouluttajan on varattava aikaa palautetilaisuuteen. Kiireetön ilmapiiri takaa tilaisuuden hyvän laadun. (Nissinen, 2000a, 141)

#### 4.5.2 Kirjallinen välitön palaute

Kirjallinen palaute on myös tehokas ja monipuolinen tapa antaa palautetta. Ranteen mukaan se on silti aina kapeampaa ja hitaampaa, kuin suullisesti annettu palaute. Kirjallinen palaute on käyttökelpoinen etenkin tilanteissa, joissa ei ole mahdollista tavata palautteen saajaa kasvotusten. Tosin kirjallisen palautteen täydentäminen suullisesti on usein hyvin suotavaa varsinkin tärkeimpien suoritusten jälkeen. Kirjallisen palautteen etu on siinä, että kirjoittaminen pakottaa miettimään palautteen sanallista muotoa entistä huolellisemmin ja tarkemmin. Tosin tällöin se vaatii paljon aikaa palautteen antajalta. Kirjallisen palautteen käyttökelpoisuus lisääntyy silloin, kun sen käytöstä on yhdessä sovittu alaisten ja esimiesten kesken ja mitä totuneimpia siihen ollaan. (Ranne, 2006, 13)

Puolustusvoimissa kirjallisen palautteen antamiseksi on kehitetty johtamis- ja koulutussuorituksen arviointilomakkeet. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS) Omien valmiuksien arviointi on erittäin tärkeää johtamiskäyttäytymisen kehittämisen kannalta. Arviointi voidaan tehdä syväjohtamisen mallin mukaisesti ja käyttäen hyväksi siihen liittyviä kirjallisia johtamis- ja koulutussuorituksen arviointilomaketta. Tällöin kyetään erottelemaan toisistaan ammattitaito, syväjohtamisen ulottuvuudet (johtamiskäyttäytyminen) ja havaitut vaikutukset kohderyhmässä. (Nissinen, 2000a, 141)

Kirjallinen palaute kerätään heti suorituksen jälkeen. Palautteen antamisessa tukeudutaan arviointiohjeeseen, mutta kun palautelomakkeen käyttöön on harjaannuttu riittävästi, voidaan ohjeen käyttöä vähentää. Lomakkeessa käytetään arviointiasteikkona kokonaisia numeroita yhdestä viiteen. Numerot yksi ja kaksi ilmentävät kehitystarpeita. Numero kolme tarkoittaa tavoitetasoa juuri kyseisessä koulutusvaiheessa. Numerot neljä ja viisi tarkoittavat keskitasoa parempaa suoritusta.

Lomakkeeseen alaiset, arvioitava henkilö sekä kouluttaja täyttävät omat numeraaliset arvionsa. Lisäksi kouluttaja täydentää arviota lomakkeen lopussa olevaan avoimeen kohtaan kirjamalla tarkennuksia palautteesta, sekä yhdestä kolmeen kehitysaluetta ja vahvuusaluetta sekä omalla allekirjoituksellaan vahvistaa arvioinnin. Aliupseeri- ja reserviupseerikurssilla sekä

sotilasopetuslaitoksissa kouluttaja merkitsee myös arvosanan suorituksesta. Arviointilomakkeet taltioidaan lopuksi johtajakansioon. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS, LIITE 4)

#### 4.5.3 Johtajaprofiili

Nissisen mukaan johtajaprofiili on tärkein yksittäinen oppimisen työkalu. (Nissinen, 2004, 69) Johtajaprofiili koostetaan syväjohtamisen kysymyssarjalla annettavasta palautteesta. Syväjohtamisen kysymyssarjalla varusmiesjohtajat saavat palautteen koko toimintaympäristöstään eli alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltään sekä myös itseltään. (Nissinen, 2000a, 142) Kokonaiskuva johtajasta on sitä luotettavampi, mitä useampi osallistuu palautetilaisuuteen. Vastaajia ei valita, vaan periaatteena on, että palaute kerätään johtajan kaikilta alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä. Kaikki vastaavat kysymyssarjaan nimettöminä. (Nissinen, 2004, 71)

Syväjohtamisen kysymyssarjalla kerättävä palaute täytetään yleisvastauslomakkeille, jotka luetaan optisella lukijalla ja jotos-ohjelman avulla voidaan jokaiselle varusmiesjohtajalle tulostaa henkilökohtainen johtajaprofiili. Palautetilaisuuden pitäjän vastuulla on ohjeistaa vastaajat yleisvastauslomakkeen täyttöön ja motivoida kaikki vastaajat rehelliseen ja huolelliseen palautteen antoon. Palautteen antajille on syytä korostaa annetun palautteen merkitystä sen saajalle ja kokonaiskuvan kannalta on oleellista kertoa myös, miten johtajat analysoivat ja hyödyntävät saatua palautetta. (Nissinen, 2000a, 142 – 143) Johtajaprofiilit tuotetaan varusmiesjohtajille kolme kertaa heidän johtajakautensa aikana, perus-, erikois- ja joukkokoulutuskauden jälkeen.

Johtajaprofiili tarjoaa varusmiesjohtajille konkreettisen yhdistelmän teoriaa ja käytäntöä omasta johtajuudesta. Linkki teoriaan tulee syväjohtamisen taustalla olevasta erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä tieteellisesti pätevän mallinnuksen ja kysymyssarjan avulla. Omasta toimintaympäristöstä ja muilta ihmisiltä saatava palaute linkittää kysymyssarjalla saatavan palautteen käytäntöön. Johtajan tulee kyetä luottamaan saatuun palautetietoon, jotta hän kykenee käyttämään sitä apuna johtajana kehittämisessä. (Nissinen, 2004, 69) Profiili ei kuitenkaan anna johtajalle suoria vastauksia, vaan se on kehitetty suuntaamaan analysointi ja ajatus työ olennaisiin ulottuvuuksiin omassa johtamiskäyttäytymisessä. Palautetta tulee analysoida peilaten sitä omaan toimintaympäristöön ja sen erityispiirteisiin. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS, LIITE 3)

Varusmiesjohtajan saatua profiilinsa, hän alkaa analysoida sitä käyttäen apunaan profiilin tulkintaohjetta. Johtajat käyvät myös kahdenkeskisen keskustelun oman kouluttajansa kanssa profiilista ja he voivat käydä saadun palautteen läpi myös omien alaistensa kanssa. (Nissinen, 2000a, 143 – 144)

Syväjohtamisen kysymyssarja koostuu kahdesta taustakysymyksestä ja kolmestakymmenestä väittämästä. Väittämiin vastataan käyttämällä viisijakoista arviointiasteikkoa, jonka vaihtoehdot ovat:

- A = ei lainkaan (0)
- B = vain vähän (1)
- C = jonkin verran (2)
- D = usein (3)
- E = säännöllisesti (lähes aina) (4)

(PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS, LIITE 3)

Vastaukset muutetaan dataksi suluissa merkityllä tavalla. Tulosteessa profiili esitetään käyrinä ja lukuarvoina eriteltynä kunkin eri vastaajaryhmän mukaan. Profiilin asteikko on nollassa neljään ja ulottuvuudet ovat summamuuttujia, eli kuhunkin ulottuvuuteen lasketaan useamman väittämän keskiarvo. Ulottuvuuksia on yhteensä kymmenen ja ne ovat samat kuin syväjohtamisen mallin ulottuvuudet. Näiden kymmenen ulottuvuuden lisäksi profiilissa on vielä johtajaindeksi. Ihannetapauksessa kontrolloivan ja passiivisen johtamien arvojen pitäisi lähestyä nollaa samalla kun muiden ulottuvuuksien tulisi lähestyä arvoa neljä. (Nissinen, 2004, 72–74) Johtajaindeksi on viiden ensimmäisen ulottuvuuden keskiarvo eli näin ollen se on eräänlainen kokonaisarvio henkilön kyvyistä toteuttaa syväjohtamisen periaatteita omassa johtamiskäyttäytymisessään. Jokaiselle muuttujalle lasketaan myös keskihajonta, jokaisesta yksittäisestä kysymyksestä joka latautuu kyseiseen ulottuvuuteen. Hajonta kertoo, että kuinka yksimielisiä vastaajat ovat olleet arvioinneissaan. Seuraava arviointiperusta kuvastaa hajontoja:

- alle 0.5 = pieni hajonta eli suuri yksimielisyys
- 0.5-1.0 = normaali hajonta, eli normaali yksimielisyys
- yli 1.0 = suuri hajonta, eli pieni yksimielisyys

(PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS, LIITE 3)



Koska johtajaprofiili pitää sisällään syväjohtamisen mallin ulottuvuudet, mahdollistaa tämä myös profiilin tulkinnan syväjohtamisen mallin mukaisesti eli valmiudet luovat perustan johtamiskäyttäytymiselle, joka puolestaan johtaa tiettyihin vaikutuksiin. (Ks. s.16, Kuvio 3) Profiilin tulkinta voidaan aloittaa tarkastelemalla ensiksi ”kaikkien keskiarvo”- kohtaa, jolloin luodaan yleissilmäys kulmakiviin, tunnistetaan vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä tarkastellaan johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia. Tämän jälkeen käydään läpi kaikkien eri vastaajaryhmien vastaukset, jolloin vertaillaan eroja eri ryhmien kesken. (Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, 2009) Tulkinnassa tulisi kiinnittää erityistä huomiota niihin ulottuvuuksiin, joissa muiden arviot poikkeavat huomattavasti omasta itsearviosta tai joissa on eri vastaajaryhmien välillä suuria eroja. (Nissinen, 2000a, 39, 143) Nyrkkisääntönä profiilin tulkinnassa voidaan pitää seuraavia yhteyksiä: tehokkuutta selittää eniten inspiroiva tapa motiivoida, tyytyväisyyttä selittää luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja yrittämisen halua selittävät eniten inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi ja käänteisesti kontrolloiva johtaminen. (Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, 2009)

Koska palautetta saadaan tietyistä toimintaympäristöstä, pitää se myös analysoida kyseiseen toimintaympäristöön peilaten. Tässä ratkaisevaa on johtajan itseohjautuvuus eli oma oppimaan oppimisen valmius. Toimintaympäristöstä tulisi löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat johtajan johtamiskäyttäytymiseen. Toimintaympäristöä voikin lähestyä organisaation rakenne ja rutiinit -, johtamisen prosessit - ja ihmisten johtamisen kulttuurin näkökulmasta. (Nissinen, 2004, 75) Tämä näkökulma muistuttaa paljon aiemmin esiteltyä johtamisen yleistä viitekehystä. (Ks. 12 – 14, Johtamisen yleinen viitekehys)

#### 4.5.4 Koulutuskausipalaute

Kausipalautteen tarkoituksena on, että varusmiesjohtajat käsittelevät mennyttä koulutuskautta oman esimiehensä kanssa sekä saavat palautetta omasta toiminnastaan. Kausipalaute toteutetaan varusmiesjohtajille kolme kertaa heidän johtajakautensa aikana, perus-, erikois- ja joukkokoulutuskausien jälkeen. Koulutuskausipalaute kiteytyy palautekeskusteluun varusmiesjohtajien oman kouluttajan kanssa. Palautekeskustelussa käsitellään koosteet välittömistä palautteista, syväjohtamisen profiili ja alustava kehityssuunnitelma seuraavalle koulutuskaudelle. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS)

Varusmiesjohtajat alkavat analysoida omaa johtajaprofiiliaan heti sen saatuaan. Oman analysointityön jälkeen johtajat käyvät palautekeskustelun oman kouluttajansa kanssa. (Nissinen, 2000a, 143) Koulutuskausien jälkeen varusmiesjohtajille annettavassa kausipalautteessa korostuu johtamiskäyttäytymisen kehittämisen pitkäjänteisyys ja palautekeskustelussa täytyy olla käytettävissä mahdollisimman laajaan arviointiin perustuva palaute. (Repo, 2001, 63) Palautekeskustelu etenee siten, että varusmiesjohtajat kertovat omia havaintojaan kouluttajan kuunnellessa heitä. Johtajaprofiilista tulisi löytää johtajan henkilökohtaiset vahvuudet ja kehittämisalueet. Kouluttajan tehtävänä on tukea varusmiesjohtajia vahvuuksien ja kehittämisalueiden löytämisessä. (Nissinen, 2000a, 143) Heikkouksia ja vahvuuksia tulisi verrata aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Palautekeskustelun tuloksena tulisi määritellä kehittymistarpeita pitkällä aikavälillä. (Repo, 2001, 63) Näiden vahvuuksien ja kehittämisalueiden perusteella johtajat tekevät kehityssuunnitelman seuraavaa koulutuskautta varten. Ihannetapauksessa johtajat purkavat palautekeskustelussa saamaansa palautteen myös alaistensa kanssa. (Nissinen, 2000a, 143 – 144)

Mikäli johtajaprofiili on tehty oikein, pitäisi periaatteessa kaikilta johtamiskäyttäytymisen alueilta löytyä kehitettävää, koska täydellisyyteen ei voi päästä. Nissisen mukaan tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että koko profiilia on mahdotonta parantaa kerralla, vaan johtajien täytyy keskittyä yhteen kehittämisalueeseen kerrallaan. Ensimmäisellä kerralla tärkeimmäksi kehittämisalueeksi ei tulisi valita sitä aluetta, jonka tiedostaa olevan kaikkein hankalin. Kehittämisalueeksi tulisikin valita sellainen alue, jossa henkilö tietää todennäköisesti onnistuvansa, koska myönteinen onnistumisen kokemus kannustaa häntä elinikäiseen oppimiseen. (Nissinen, 2004, 78)

## **5 AINEISTONKERUU JA ANALYSOINTI**

Tässä luvussa pyrin kuvaamaan tutkimuksessa käytettyä aineistonkeruu- sekä analysointimenetelmää mahdollisimman totuudenmukaisesti ja luotettavasti. Hirsjärven mukaan tämä antaa lukijoille mahdollisuuden tulkita tutkimuksen luotettavuutta heidän näkökulmastaan ja parantaa myös koko tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ja muut, 2005, 242) Tutkija joutuu koko tutkimusprosessinsa aikana tekemään monia päätöksiä, joihin ei laadullisessa tutkimuksessa välttämättä ole yhtä oikeaa ratkaisua tai vakioitua toimintatapaa. Tällöin tutkijan tulee tarkasti kertoa kaikki tekemänsä ratkaisut ja pohtia niitä tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. (Eskola, 2007, 182 – 183) Esittelen tässä luvussa myös haastatteluaineistosta analyysin jälkeen muodostetut kategoriat ja tutkimustulokset.

## 5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus toteutettiin Uudenmaan Prikaatin Amfibiokoulussa kesäkuussa 2013. Uudenmaan Prikaati kuuluu merivoimiin ja se sijaitsee Raaseporissa Dragsvikissa. Se on Suomen ainoa ruotsinkielistä koulutusta antava joukko-osasto. Uudenmaan Prikaatissa koulutetaan vuosittain lähes 1500 varusmiestä sekä reserviläisiä. Prikaatissa koulutetaan joukkoja toimimaan niin maalla kuin merelläkin. Uudenmaanprikaati koostuu joukko-osaston esikunnasta, kahdesta joukkoyksiköstä, Tammisaaren rannikkopataljoonasta ja Vaasan rannikkojääkäripataljoonasta sekä huoltokeskuksesta. Tutkimuksen varsinainen kohde Amfibiokoulu kuuluu Tammisaaren rannikkopataljoonaan. ([www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi))

Amfibiokoulussa koulutetaan kaikki Uudenmaan Prikaatin varusmiesaliupseerit. Amfibiokoulussa ryhmänjohtajat koulutetaan seitsemällä eri linjalla; rannikkojääkäriinjalla, sotilaspoliisilinjalla, veneenkuljettajalinjalla, kranaatinheitinlinjalla, tulenjohtolinjalla, viestilinjalla, pioneerilinjalla ja rannikko-ohjuslinjalla. Linjojen johtajina sekä kouluttajina toimivat henkilöt ovat koulutustaustoiltaan sotatieteiden maistereita ja kandidaatteja, opistoupseereita ja aliupseereita. Jokaisella linjalla on myös omat apukouluttajansa, jotka ovat varusmiesjohtajia (kokeneita ja ryhmänjohtajia). Linjojen johtajat sekä kouluttajat valitsevat omat apukouluttajansa aina seuraavalle kurssille oman linjansa aliupseerioppilaista kiintiön mukaisesti. Valintaan vaikuttavat menestys aliupseerikurssilla, tiedot ja taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Tutkimuksen kohderyhmäksi muodostui seitsemän apukouluttajana toimivaa varusmiesjohtajaa kuudelta eri linjalta.

## 5.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista hankittu tieto. Kyselyä ja haastattelua käytetään silloin kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii, niin kuin toimii. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tai selventää sitä, käydä keskustelua haastateltavan kanssa sekä hän voi samalla toimia myös havainnoitsijana. Tällaista mahdollisuutta ei sen sijaan ole kyselyssä. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 73 – 75)

Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu on yleensä lomakehaastattelu. Siinä on valmiit kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on

kaikille vastaajille sama. Se on melko nopea ja sitä voidaankin käyttää silloin kun otanta on suuri ja se edustaa melko yhtenäistä ryhmää. (Metsämuuronen 2006b, 234 – 235) Puolistrukturoitu haastattelu on yleensä teemahaastattelu ja sitä käytetään silloin, kun kohteena ovat intiimit ja arat aiheet, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu perustuu valmiiksi valittuihin teemoihin, mutta kysymysmuodot eivät ole tarkasti määriteltyjä, kuten ei myös esittämisjärjestyksään. (Hirsjärvi & Hurme, 1993, 35 – 36) Avoin haastattelu on olemukseltaan hyvin lähellä keskustelua. Haastattelijalla ei välttämättä ohjaile keskustelua, vaan muutos aiheeseen lähtee haastateltavasta itsestään. Avointa haastattelua käytetään silloin, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon, kun käsitellään heikosti muistettuja tai tiedostettuja asioita tai kun asia on erittäin arkaluontoinen. Tämän tyyppisessä haastattelussa otanta on yleensä erittäin pieni. (Metsämuuronen 2006b, 234 – 235)

Valitsin tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun juuri sen joustavuuden ansiosta. Tällöin minulla oli mahdollisuus käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tällöin pystyin varmistumaan siitä, että olin ymmärtänyt haastateltavan oman näkemyksen asioista oikealla tavalla ja pystyin tarvittaessa tekemään tarkentavia kysymyksiä mahdollisimman laajan ja syvällisen tiedon hankkimiseksi. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi kyselyssä.

Ennen aineiston keräämistä mietin erittäin kauan mitä eri haastattelun muodoista käyttäisin aineistonkeruumenetelmänä ja mikä sopisi tutkimukseeni parhaiten. Strukturoitu eli lomakehaastattelu ei mielestäni sopinut aineistokeruumenetelmäksi, koska koin sen melko jäykäksi tavaksi valmiiden kysymysten muodossa. Tällöin minulla ei olisi ollut mahdollista käydä keskustelua haastateltavan kanssa eikä esittää tarkentavia kysymyksiä. Suuri vaara olisi ollut myös se, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset väärin ja kertovat asioita, jotka eivät välttämättä palvele tutkimuksen tarkoitusta.

Jouduin todella kauan pohtimaan valintaa teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välillä. Täysin tyypillistä avoimelle haastattelulle on, että haastateltavia on vain muutama, peräti yksikin haastateltava riittää. Avoimessa haastattelussa tutkija rakentaa haastattelun jatkon haastateltavan vastausten varaan ja jolloin käytännössä haastattelu etenee täysin haastateltavan ehdoilla. Tällaisessa haastattelussa ei kuitenkaan keskustella mistä tahansa vaan haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen, mutta tutkimuksen viitekehys ei saa määrätä haastattelun suuntaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 – 78) Avoin haastattelu vaatii usein myös useam-

pia tapaamisia, jolloin haastattelijan ja haastateltavan välille on vasta mahdollista syntyä luotamuksellinen suhde. Avoin haastattelu ei välttämättä ole sopivin vaihtoehto aloittelevalla tutkijalle. (Ronkainen ja muut, 2011, 116) Teemahaastattelussa sen sijaan edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 – 78) Teemahaastattelu tapahtuu tutkijan ehdoilla, mutta kuitenkin niin että, tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa saamaan selville tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. (Eskola & Vastamäki, 2001, 24) Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77)

Päädyin lopulta valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska tämä mahdollisti kattavan tiedonsaannin koko palautejärjestelmästä. Avoimella haastattelulla olisi ollut mahdollista, että riippuen haastateltavista jokin palautealaji olisi voinut jäädä kokonaan käsittelemättä. Halusin nimenomaan lähestyä palautejärjestelmän kokonaisuutta jokaisen siihen kuuluvan palautealajin kautta. Teemahaastattelu on kuitenkin avoimen haastattelun kaltainen ja erottelu ei aina ole läheskään itsestäänselvyys. Suurin ero on, että teemahaastattelussa haastattelun kulkua ohjaa ennalta valitut teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78 – 79) Vaikka aineistonkeruumenetelmänä käytinkin teemahaastattelua, niin haastattelutilanteissa eri teemoista keskustelu haastateltavan kanssa oli kuitenkin hyvin lähellä avointa haastattelua.

Teemahaastattelu muodostui neljästä teemasta, jotka olivat suullinen välitön palaute, kirjallinen välitön palaute, syväjohtamisen kysymyssarjalla saatu palaute (johtajaprofiili) ja palautekeskustelu. Teemat muodostettiin siten, että ne kattaisivat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän kokonaisuudessaan. Tällä tavalla varmistuttiin, että tietoa saataisiin tutkittavan ilmiön eli palautejärjestelmän jokaisesta eri osa-alueesta. Teemahaastattelussa voidaan ajatella olevan kolmentasoisia kysymyksiä. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat eli ne aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Toisella tasolla on tarkentavat apukysymykset, joilla teemaa voidaan pilkkoa pienemmiksi kysymyksiksi. Kolmannella tasolla yksityiskohtaiset ”pikkukysymykset”, joita voidaan käyttää silloin, jos apukysymyksillä ei saada tarpeeksi tarkkaa tietoa. (Eskola & Vastamäki, 2001, 36) Teemahaastatteluni neljä teemaa muodostivat ylimmän tason, eli ne aihepiirit, joista keskusteltiin haastateltavien kanssa. Toisen tason kysymykset olivat näitä aihepiirejä tarkentavia kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan syvällistä tarkempaa tietoa aina kyseisestä teemasta. Tämän tason kysymyksillä pyrittiin löytämään juuri oleellinen tieto tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Kolmannen tason kysymyksiä käytin silloin, kun haastatelta-

va ei osannut vastata mielestäni riittävän tarkasti esittämiini kysymyksiin tai kun mielestäni häneltä saisi vieläkin enemmän tietoa, kun asian kysyy hieman eri tavalla.

Kuten aiemmin kävi ilmi, niin teemahaastattelussa kysymysmuodot eivät ole tarkasti määritettyjä kuten ei myöskään kysymysjärjestys. (Hirsjärvi & Hurme, 1993, 35 – 36) Haastatteluihin en ollut tehnyt valmiita kysymyksiä, vaan pyrin esittämään kysymykset aina tilanteeseen sopivalla tavalla. Olin tosin etukäteen valmistellut alueet, joista haluan tietoa ja miettinyt minkä tyyppisillä kysymyksillä ne onnistun parhaiten saamaan. Olin etukäteen miettinyt myös mahdolliset tarkentavat apukysymykset, joilla saisin syvällisempää tietoa, mutta niitäkään ei ollut tarkasti määritelty. Kolmannen tason kysymykset olivat käytännössä kaikki sellaisia, jotka kysyin aina tilanteen mukaan, jos katsoin sen tarpeelliseksi. Kyseessä oli siis eräänlainen keskustelu, johon en ollut valmistellut etukäteen mietittyjä tarkkoja kysymyksiä. Ainoastaan keskustelun pääsisältö oli etukäteen mietitty, mistä asioista tulisi keskustella, jotta aineisto palvelisi tutkimuksen tarkoitusta mahdollisimman hyvin. Tällöin keskustelu eteni aina tilanteen mukaan ja haastateltava sai omin sanoin kertoa asiasta omat mielipiteensä ja käsityksensä aina kulloisestakin teemasta. Koin tämänkaltaisen menetelmän todella toimivaksi ja sen avulla sainkin paljon hyödyllistä materiaalia tutkimukseeni.

### 5.3 Haastateltavien valinta ja aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä varsin pieneen tutkittavien määrään ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 18) Siinä ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87) Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei olekaan määrä vaan laatu. Yleisesti käytetäänkin nimitystä aineiston kattavuus viitattaessa aineiston kokoon. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 60) Haastateltavien henkilöiden valinta perustuu heidän institutionaaliseen asemaansa tai muuhun osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä. (Alastalo & Åkerman, 2010, 373) Tutkittavat henkilöt tulisi valita niin, että käsitysten vaihtelu tutkittavasta ilmiöstä olisi mahdollisimman laaja. Sopivien haastateltavien henkilöiden valintaan vaikuttaa oleellisesti myös tutkijan tuntemus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavien henkilöiden määrää rajoittaa käytännöllisesti se, että pitkillä haastatteluilla hankittu aineisto kasvaa helposti niin suureksi, ettei tutkija kykene enää hallitsemaan sitä. (Simoila, 1993, 23 – 29)

Olen itse työskennellyt Amfibiokoulussa tulenjohtolinjan johtajana yhteensä puolitoista vuotta, eli kolmen aliupseerikurssin ajan. Tällöin minulle oli kertynyt jonkin verran kokemusta ja tietämystä siitä, että minkälainen käytäntö kyseisessä yksikössä on palautejärjestelmän käytöstä. Työskennellessäni kyseisessä yksikössä tosin huomasin, että eri linjojen välillä esiintyi suuriakin eroja kyseisessä asiassa, joten täysin selvää kuvaa minulla ei ollut palautejärjestelmän käytön periaatteista koko yksikön osalta. Tähän vaikutti osittain myös se, että yksikön henkilökunta oli osittain vaihtunut ja jokaisella henkilöllä on kuitenkin omanlaiset toimintatansa palautteen antamisen periaatteissa omille varusmiesjohtajilleen. Kuten edellisessä kappaleessa kävi ilmi, niin haastateltavat tulisi valita siten, että käsitysten vaihtelu olisi mahdollisimman monipuolinen tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi päätin haastatella eri linjojen varusmiesjohtajia, jolloin melko varmasti käsitykset palautejärjestelmästä vaihtelisivat monipuolisesti.

Tämän tutkimuksen haastatteluun osallistui yhteensä seitsemän varusmiesjohtajaa Uudenmaan Prikaatin Amfibiokoulusta. Pyrin valitsemaan haastateltavat siten, että otos olisi mahdollisimman kattava ja kuvaisi hyvin koko yksikköä. Tämän vuoksi valitsin haastateltavat aliupseerikurssin kuudelta eri linjalta. Tarkoituksena oli alun perin, että kaikki linjat olisivat olleet edustettuina, mutta venelinjan ja rannikko-ohjuslinjan varusmiesjohtajia ei ollut mahdollista haastatella. Amfibiokoulun aliupseerikurssin suurin linja on rannikkojääkäri linja, jossa on yhteensä kaksi joukkuetta ja molemmilla näistä on oma kantahenkilökuntaan kuuluva kouluttajansa. Tämän vuoksi valitsin kyseiseltä linjalta kaksi haastateltavaa ja viideltä muulta linjalta yhden haastateltavan.

Esihaastattelun tekemistä pidetään hyvin tärkeänä ennen varsinaisten haastattelujen tekemistä. ”Kentälle” on hyvin vaikeaa mennä kysymään ”suoralta kädeltä” juuri oikeita kysymyksiä. Esihaastattelussa tutkijan tulisi hankkia kuva kohdejoukon kokemuksista tutkittavasta ilmiöstä. Vasta tämän jälkeen tutkija kykenee muodostamaan haastattelurungon. Esihaastatteluja voi tehdä myös useita ja niistä saatujen havaintojen perusteella tutkija kykenee muokkaamaan edelleen kysymysrunkoaan tarpeen vaatiessa. Tätä pidetään tärkeänä varsinkin niissä tapauksissa missä tutkittava joukko poikkeaa huomattavasti tutkijan omasta maailmasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 72 – 73)

En kuitenkaan tehnyt varsinaista esihaastattelua, jossa olisin testannut laatimaani haastattelu-suunnitelmaa. Katsoin, että tutkittava joukko on hyvin samankaltainen kanssani. Olen työskennellyt varusmieskouluttajana yli viiden vuoden ajan, josta puolitoista vuotta kyseisessä

perusyksikössä, jossa tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin. Minulle oli jo entuudestaan muodostunut kokemusta siitä, mitä varusmiehet ajattelevat palautejärjestelmästä, koska olinhan työskennellyt heidän kanssaan jo usean vuoden ajan. En näin ollen kokenut esihaastattelua välttämättömäksi. Jälkeenpäin pohdittuani asiaa, en usko, että esihaastattelun suorittaminen olisi millään lailla muuttanut haastattelusuunnitelmaani. Jokaisen haastattelun jälkeen minulla oli kuitenkin aikaa miettiä seuraavaa haastattelua ja pohtia mahdollisia muutoksia siihen. Mitään suurempia muutoksia en kuitenkaan katsonut tarpeelliseksi tehdä.

Haastattelut suoritettiin vuonna 2013 kesäkuussa saapumiserän II/2013 viimeisen palvelusviikon alkupuolella. Tällöin varusmiesjohtajille oli ainakin teoreettisesti muodostunut käsitys palautejärjestelmästä kokonaisuudessaan ja heille oli myös kertynyt suurin mahdollinen kokemusta siitä. Haastateltavat henkilöt osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja omasta tahdostaan. Vaikka Uudenmaan Prikaati onkin ruotsinkielinen joukko-osasto, niin haastattelut suoritettiin suomen kielellä. Tällöin käännöksissä tapahtuvat mahdolliset virheet eivät vääristäisi tutkimustuloksia. Tämä ei kuitenkaan ollut mikään ongelma, koska kyseisessä yksikössä on myös paljon äidinkieleltään suomenkielisiä varusmiesjohtajia. Myös suurin osa äidinkieleltään ruotsinkielisistä varusmiesjohtajista ymmärtävät ja puhuvat suomea erittäin sujuvasti. Tämän vuoksi haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden valinta ja itse haastattelutilanne eivät aiheuttaneet minkäänlaisia ongelmia.

Haastateltavat henkilöt tiesivät noin kuukautta ennen, että he tulevat osallistumaan tutkimukseeni haastattelujen muodossa. Lisäksi heille oli kerrottu tutkimuksen aiheesta ja siitä mistä haastatteluissa tultaisiin keskustelemaan. Tällöin heillä oli aikaa valmistautua haastatteluihin ja syventää ajatuksiaan tutkimuksen aiheesta. Haastattelutilanteessa huomasin, että he todellakin olivat miettineet asiaa etukäteen. Haastattelut suoritettiin Amfibiokoulun yhdessä luokkahuoneessa. Haastattelutila oli hyvin rauhallinen, jossa ei ollut minkäänlaisia häiriötekijöitä, koska se sijaitsee rakennuksen eri kerroksessa, kuin missä varusmiehet majoittuvat. Haastattelut suoritettiin virka-aikana eli klo 8-16 välisenä aikana. Haastatteluhetkellä tilassa ei ollut muita henkilöitä kuin haastattelija ja haastateltava. En tuntenut yhtäkään haastateltavista entuudestaan.

Ennen haastattelun alkua pyrin luomaan haastateltavan kanssa rennon ja avoimen ilmapiirin. Olin itse esimerkiksi pukeutunut siviilivaatteisiin sotilaspuvun sijaan. Erittäin tärkeää onkin miellyttävän ja riittävän vapautuneen ilmapiirin luominen haastateltavan ja haastattelijan välille ennen haastattelun aloittamista. Ennen varsinaiseen aiheeseen menemistä on käytävä kes-



kustelua haastateltavan kanssa, jolla on muitakin tarkoituksia kuin varsinainen tiedon kerääminen. Tällaisella ”esipuheella” saadaan helpommin syntymään luottamus keskustelijoiden välille. (Eskola & Vastamäki, 2001, 24) Haastattelun alussa kerroin lyhyesti tutkimukseni tarkoituksen ja mihin haastatteluaineistoa käytetään. Itse haastattelusta painotin, että kyseessä tulee olemaan vapaamuotoinen keskustelu tutkimukseni teema-alueista. Painotin erityisesti haastateltaville, että he voivat luottamuksellisesti kertoa asioita, eikä heidän kertomisiansa tulla käyttämään muuhun tarkoitukseen, kuin kyseessä olevaan tutkimukseen ja ettei heidän vastauksiansa voida eritellä itse tutkimusraportista. Kerroin myös, että he voivat aivan vapaasti ilmaista mielipiteensä asioista, olivatpa ne sitten mitä tahansa. Oikeaa tai väärää vastausta ei ole, vaan että se on nimenomaan heidän käsityksensä asiasta.

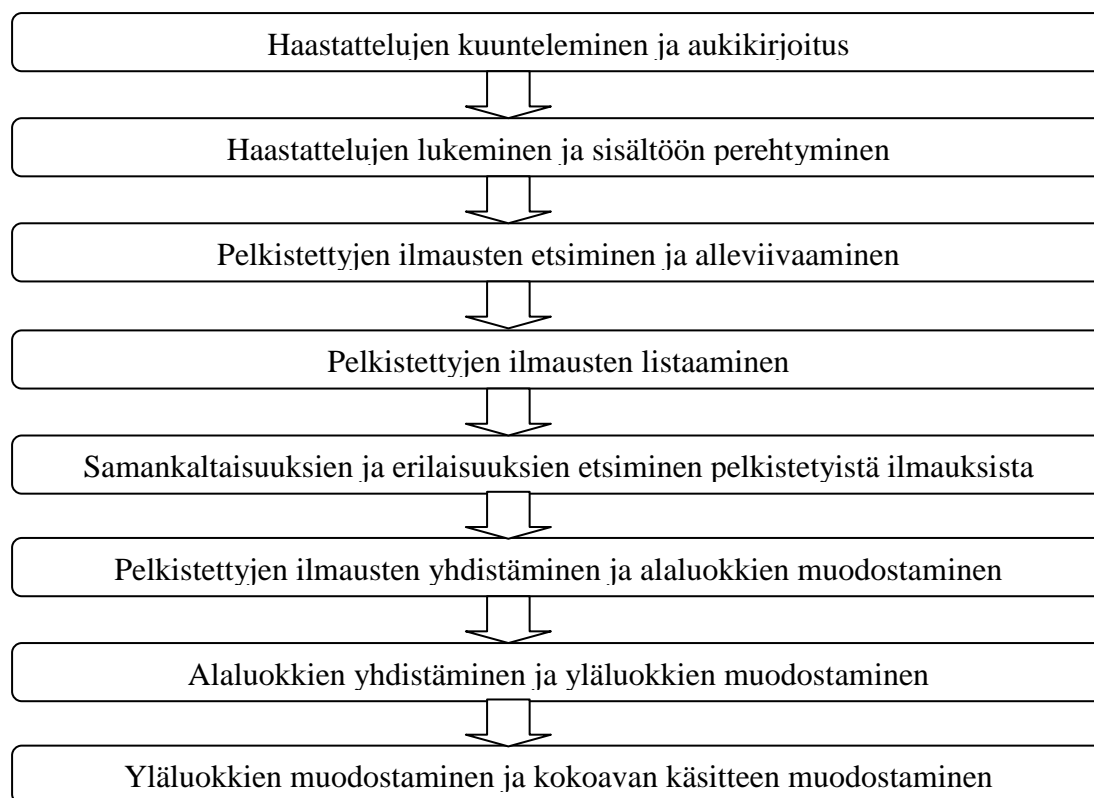
Haastattelun alussa kysyin jokaiselta haastateltavalta lupaa nauhoittaa keskustelut ja jokainen heistä antoikin siihen luvan. Painotin, että nauhoituksesta huolimatta he esiintyvät tutkimuksessa täysin anonymisti ja ettei nauhoituksia kuuntele kukaan mukaan kuin minä itse. Aloitin haastattelut aina suurin piirtein samanlaisilla kysymyksillä. Tämän jälkeen keskustelu eteni vapaasti eri teemojen välillä. Esitin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, joilla pyrin saamaan syvällisempää tietoa aina keskusteltavasta aiheesta. Lopussa jokaisen haastateltavan kohdalla yritin varmistua, että haastateltava oli kertonut aivan kaiken oleellisen eri teemoista. Haastattelut kestivät noin 40 minuutista 1h 15 minuuttiin. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi noin kuusi ja puolituntia. Tunsin itse kehittyväni haastattelijana haastattelujen edetessä. Halusin aina suoritua seuraavasta haastattelusta paremmin. Olin erittäin tyytyväinen suorittamiini haastatteluihin ja keräämäni materiaalin sisältöön. Jokainen haastateltava tuntui olevan hyvin motivoitunut haastatteluun ja he olivat tyytyväisiä kun saivat oman äänensä kuuluviin. Osa heistä ihmetteli, että miksi heidän omat kouluttajansa keskustele heidän kanssaan tämänkaltaisista asioista, koska he olisivat aidosti halunneet kehittää palautteeseen liittyviä toimintaperiaatteita.

#### 5.4 Analyysin toteuttaminen

Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineistoa pyritään tiivistämään siten, ettei informaatiota kuitenkaan kadotettaisi. Analyysillä pitääkin pystyä kasvattamaan hajanaisen aineiston informaatioarvoa luomalla siitä selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 137) Kvalitatiivisella tutkimuksella on kymmeniä eri analyysisuuntauksia. (Hirsjärvi ja muut 2004, 128) Sisällönanalyysi on yksi näistä suuntauksista. Sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perin-

teissä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä siten, että tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla lyhyesti ja yleistävästi. (Latvala & Vanhala–Nuutinen, 2003, 23) Tutkimuksen aineisto kuvaakin ainoastaan tutkittavaa ilmiötä ja analyysillä pyritään luomaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tehtävänasettelun ja tarkoituksen mukaisesti. Idea on siinä, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta päätettyjä. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorialla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Analyysiin liittyvä teoria koskee vain analyysin toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97) Sisällön analyysin toteuttaminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat 1. Aineiston redusointi eli pelkistäminen 2. Aineiston klusterointi eli ryhmittely 3. Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Oheinen kuvio kuvaa koko analyysin toteuttamista vaihe vaiheelta. Tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin pääpiirteittäin Tuomen ja Sarajärven esittämän mallin mukaisesti.



**Kuvio 5.** Sisällön analyysin toteuttaminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111)

Aloitin aineiston analyysin nauhoitettujen haastattelujen litteroinnilla eli aukikirjoittamisella. Tein tämän vaiheen välittömästi haastatteluiden jälkeen. Jätin litteroimatta kaikki sellaiset kohdat, jossa haastateltava puhui selvästi aiheen vierestä. Kuuntelin tällaiset kohdat kuitenkin useaan kertaan läpi, jotta olin varma, ettei asia liity millään tavalla tutkimuksen tarkoitukseen ja ettei siihen liity mitään merkitystä, joka pitäisi ottaa huomioon analysoinnissa. Luin litteroimani aineiston useaan kertaan läpi. Samalla etsin tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ilmauksia, jotka listasin laatimaani taulukkoon. Ilmausten etsimisessä analyysiyksiköksi voidaan valita sana, lause, lauseen osa, tai ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää useita lauseita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112)

Koottuani kaikki merkitykselliset alkuperäisilmaukset taulukkoon aloin pelkistämään niitä. Aineiston pelkistäminen tarkoittaa, että aineistolle esitetään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä, jolloin vastaukset eli pelkistetyt ilmaisut kirjataan aineiston termein. (Latvala & Vanhala–Nuutinen, 2003, 26) Tämän jälkeen kävin pelkistetyt ilmaukset tarkasti läpi ja etsin niistä samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ja yhdistin ne luokaksi ja nimesin luokan sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelu perusteena oli ilmiön ominaisuus, piirre tai haastateltavan käsitys. Luokittelun avulla aineistoa saadaan tiivistettyä, koska yksittäiset käsitteet sisällytetään yleisempien käsitteiden sisään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112 – 113)

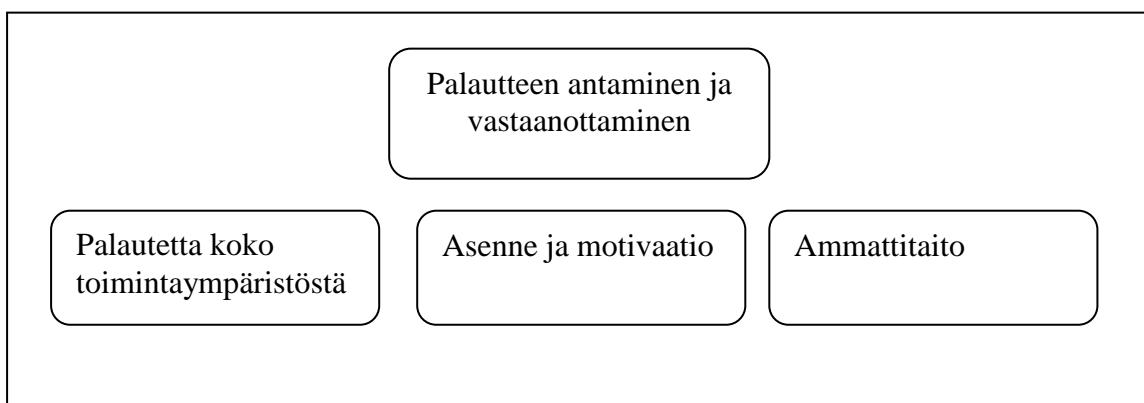
Tämän jälkeen jatkoin analyysiä aineiston abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä. Tässä vaiheessa yhdistelin edellisessä vaiheessa muodostettuja samansisältöisiä luokkia. Tällä periaatteella jatkoin edelleen samansisältöisten luokkien yhdistämistä päätyen lopulta kolmeen yhdistävään luokkaan. Abstrahointi on eräänlainen prosessi, jossa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus koko tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114 – 115) Aineiston abstrahointivaiheessa luokittelin ja järjestelin aineistoani useaan kertaan. Palasin välillä aina pelkistettyihin ilmauksiin asti ja aloitin luokittelun uudelleen. Jokaisen vaiheen jälkeen tarkastelin muodostettua luokkaa, että pitääkö se varmasti sisällään samansisältöisiä asioita ja ettei mikään yksittäinen asia ero selvästi muista. Tarkoituksenani oli saada muodostettua luokkia ja jotka olisivat sisällöltään rikkaita, mutta eivät kuitenkaan päällekkäisiä toistensa kanssa. Nimesin luokat siten, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin muodostetun luokan sisältöä ja merkitystä. Tuloksissa kuvataan luokittelun pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätösten tekemisessä on tärkeää, että tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Analyysin jokaisessa vaiheessa pitää näin ollen ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka saatiin analysoimalla haastatteluaineisto. Yhdistäviä luokkia saatiin kolme, jotka ovat *palautteen antaminen ja vastaanottaminen*, *johdajana kehittymistä tukeva palaute* ja *palauttejärjestelmän ongelmat*. Esittelen tässä luvussa kyseiset luokat, sekä niihin kuuluvat luokat, joista käytän nimitystä alaluokka. Olen nimennyt kaikki luokat siten, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin niiden sisältöä. Tässä luvussa käytän varusmiesjohtajien esimiehistä nimitystä kouluttaja. Kouluttajalla tarkoitetaan varusmiesjohtajien kantahenkilökuntaan kuuluvia esimiehiä sekä sopimussotilaita.

### 6.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Analyysin tuloksena syntyi yhdistävä luokka *palautteen antaminen ja vastaanottaminen*. Tämä luokka sisältää yhteensä kolme alaluokkaa, jotka ovat *palautetta koko toimintaympäristöstä*, *asenne ja motivaatio* ja *ammattitaito*. (Kuvio 6) Tämän yhdistävä luokan ja alaluokkien sisältöä kuvastaa hyvin se, että kaikki haastateltavat henkilöt kokivat asiat hyvin samankaltaisesti. Nämä luokat vastaavat osiltaan tutkimuskysymyksiin tukeeko palautejärjestelmä johtajana kehittymistä ja minkälaisen palautteen varusmiesjohtajat kokevat hyödylliseksi.



**Kuvio 6.** Yhdistävä luokka, palautteen antaminen ja vastaanottaminen

#### 6.1.1 Palautetta koko toimintaympäristöstä

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän pitää saada palautetta koko toimintaympäristöstä. He kokivat erittäin tärkeäksi, että palautetta pitää saada alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä. Varusmiesjohtajat ovat käytännössä koko vuorokauden ympäri alaisensa ja ver-

taistensa kanssa. Tällöin he kokivat, että myös nämä henkilöt oppivat tuntemaan heidät parhaiten ja syvällisimmin. Nissisen mukaan palautteen saaminen ei saa rajoittua ainoastaan esimieheltä tulevaan palautteeseen. ((Nissinen, 2000a, 95) Myös Sydänmaanlakan väite tukee tätä. Hänen mukaansa palautetta pitää saada esimieheltä, vertaisilta ja alaisilta. (Sydänmaanlakka, 2007, 60) Haastattelemani henkilö kiteytti asian seuraavasti:

*”Me ollaan käytännössä koko ajan meidän omien jätkien kanssa, vaikei asutakaan niitten kaa samassa tuvassa, mut ympäri vuorokauden me kuitenkin niitten kaa ollaan tekemisissä. Tällöin kyllä nämä henkilöt oppii tuntee meidät parhaiten ja kyl mun mielest silloin pitää myös näiltä henkilöiltä saada palautetta omasta toiminnasta.”*

*”Mä arvostan noitten muiden meidän linjan apukouluttajien antamaa palautetta. Mun mielest on tärkeitä, että mä saan just heiltä palautetta, ku ne ehkä tuntee mut parhaiten ja näkee miten mä opetan ja johdan noit mun oppilait”*

Varusmiesjohtajien mielestä alaisten palaute on arvokasta juuri sen takia, että he tuntevat johtajansa parhaiten. Tällöin he kykenevät muodostamaan oikeanlaisen kuvan omasta johtajastaan ja antamaan rehellistä palautetta hänen toiminnastaan. Kouluttajan antamaa palautetta kaikki varusmiesjohtajat pitivät välttämättömänä heidän kehittymisensä kannalta. He kokivat, että kouluttajalla on kuitenkin kaikkein paras ammattitaito, jolloin hänen antamansa palaute on erittäin hyödyllistä. Haastateltavien mielestä kouluttaja kykenee antamaan sellaista palautetta, johon vertaiset ja alaiset eivät välttämättä pysty. Kouluttaja on joukkonsa ammattitaitoisin henkilö, jolloin hän yleensä tietää oikeanlaisen suoritustavan erilasiin tilanteisiin ja koulutuksiin.

Varusmiesjohtajien mielestä erityisesti tietoihin ja taitoihin liittyvissä asioissa kouluttajalta saatu palaute on välttämätöntä ja erittäin hyödyllistä johtajana kehittymisen kannalta. Esimerkiksi sotaharjoituksissa, joissa harjoiteltiin aselajiin liittyviä taktisia tilanteita, haastateltavat pitivät kouluttajan antamaa palautetta kaikkein hyödyllisimpänä ja välttämättömänä. He kokivat, etteivät olisi voineet kehittyä joukkonsa johtajana, ilman tämän kaltaisissa tilanteissa saamaa kouluttajan palautetta. Peltosen ja Ruohotien väite tukee hyvin tätä tutkimustulosta. Heidän mukaansa palaute on tehokasta, jos alaisen mielestä esimiehellä on riittävästi asian-tuntemusta. Myös palautteen antajan valta-asema suhteessa palautteen saajaan vaikuttaa palautteen vaikutukseen. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 77) Tässä tapauksessa varusmiesjohtajat kokevat esimiehensä ammattitaitoiseksi henkilöksi omalla alallaan.

Haastateltavat kertoivat, että he ovat varusmiesjohtajien kesken sopineet keskinäisestä palautteen antamisesta. Palautetta annetaan suullisesti välittömästi suorituksen jälkeen. He seuraavat johtovastuussa olevan varusmiesjohtajan suoritusta sillä tavalla, että kykenevät antamaan hänelle rakentavaa palautetta toiminnasta. Haastateltavien mielestä juuri vertaisilta tuleva palaute on hyödyllistä, koska he osaavat antaa toisille yksilöllistä palautetta. Heidän mielestään vertaisten palautetta on myös helpompi vastaanottaa kuin alaisilta saatua palautetta. Vertaiset osaavat antaa ymmärrettävämpää ja oikeisiin asioihin keskittyvää palautetta. Haastateltavat kokivat myös, että menettävät arvostuksensa alaisten keskuudessa, jos heiltä saatu palaute on jatkuvasti negatiivista. Epäonnistuneiden suoritusten jälkeen on parempi olla pyytämättä alaisilta palautetta ja tällöin he erityisesti halusivat saada ainoastaan vertaisiltaan palautetta. Pirneksen mukaan palautteen saaminen voikin aiheuttaa sen vastaanottajassa pelkoa ja saa hänen puolustusmekanisminsa liikkeelle. Palautteen vastaanottajan tulisi kuitenkin kaikesta huolimatta suhtautua positiivisesti myös negatiiviseen palautteeseen. (Pirnes, 1995, 153)

Kouluttajan antamaa palautetta haastateltavat pitivät tärkeänä, silloin kun he kouluttivat oman aselajiinsa liittyviä asioita tai kun he harjoittelivat oman aselajinsa taktiikkaa. Tällöin he kuitenkin halusivat kouluttajalta palautetta lähinnä oikeisiin suoritustapoihin liittyvissä asioissa eikä juurikaan heidän tyylistään kouluttaa tai johtaa. Alaisten ja vertaisten palautetta he sen sijaan halusivat juuri edellä mainituista asioista. He kokivat, että jos he opettavat alaisiaan tai johtavat heitä päivittäisessä palveluksessa, niin tällöin alaisten palaute opetus- tai johtamistyylistä on tärkeämpi kuin kouluttajan.

Nissisen mukaan syväjohtamisen kysymyssarjalla kerätään palautetta koko toimintaympäristöstä eli esimiehiltä, alaisilta ja vertaisilta. (Nissinen, 2000a, 142) Tätä asiaa varusmiesjohtajat pitivätkin erittäin hyvänä asiana. Syväjohtamisen kysymyssarjalla saadun palautteen eli johtajaprofiilin hyviksi puoliksi varusmiesjohtajat mainitsivat, että sen muodossa he saavat palautetta koko toimintaympäristöstään. Heidän mukaansa profiilin avulla on helppo vertailla, kuinka eri vastaajaryhmien näkemykset poikkeavat toisistaan. Yksi haastateltava tiivistä asian seuraavasti:

*”Johtajaprofiili on siit hyvä et siin on kaikki vastaamas, kouluttaja, alaiset ja sit viel muut apukouluttajat. Siit on kyl helppo huomata, et miten itse on arvioinut itsensä ja sit miten alaiset, vertaiset ja esimies. Niin siinä huomaa miten eri tavalla kukin ryhmä näkee sun toimintas ja sut johtajana.”*

Varusmiesjohtajat pitivät kirjallisen välittömän palautteen hyvänä puolena samaa asiaa, kuin johtajaprofiilissakin. Johtamis- ja kouluttamissuoritusten arviointilomakkeiden muodossa saadun palautteen avulla he saavat samasta asiasta palautetta eri näkökulmista. Heidän mielestään johtajaprofiili ja kirjallinen välitön palaute ei olisi hyödyllistä, jos niissä palautteen antajana olisi vain esimerkiksi kouluttaja tai alainen.

Kirjallisesta välittömästä palautteesta haastateltavat mainitsivat, että olisi parempi, jos jokainen paikalla olleista alaisista osallistuisi sen täyttämiseen. He mainitsivat, että yleinen käytäntö on, että vain yksi alaisista antaa kirjalliseen palautteeseen alaisen arvioinnin. Tällöin se ei heidän mielestään ole välttämättä kovinkaan arvokasta palautetta, koska siinä kiteytyy ainoastaan yhden henkilön näkemys johtamis- tai kouluttamistilanteesta. Haastateltavat mainitsivat, että olisi parempi, jos käytäntöä muutettaisiin, niin että jokainen paikalla ollut alainen osallistuisi myös kirjallisen palautteen antamiseen. Haastateltavat kokivat, että syväjohtamisen kysymyssarjalla saadun palautteen olevan huomattavasti arvokkaampaa ja rehellisempää, koska palautteen antajina toimivat kaikki heidän alaisensa, kouluttajansa ja oman linjansa apukouluttajat. Nissinen (2004) toteaaakin, että palautteen avulla saatava kokonaiskuva johtajasta onkin huomattavasti arvokkaampi, jos palautteen antajina on mahdollisimman monta henkilöä. Yksi haastattelemani henkilö kiteytti asian johtajaprofiilista seuraavasti:

*”Meillä on kuitenkin aika iso joukko joka vastaa siihen ja se antaa siten kuitenkin ihan oikeanlaisen kuvan, ku kuitenkaan ei kai sentään ihan kaikki vihaa sieltä, niin siitä tulee silloin aika paljon hajontaa, ku kaikki ei anna sitä samaa numeroa.”*

### 6.1.2 Asenne ja motivaatio

Tässä luokassa varusmiesjohtajat korostivat asenteen ja motivaation merkitystä palautteen antamisessa sekä sen vastaanottamisessa. Varusmiesjohtajien mielestä palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan motivaatio ja asenne ovat yksi ratkaisevista tekijöistä palautteen hyödyllisyyden kannalta. Heidän mielestään usealla kouluttajalla ei ole tarpeeksi motivaatiota antaa heille palautetta. Jokainen haastattelemani varusmiesjohtaja oli ajautunut useaan kertaan tilanteeseen, jossa he olisivat kaivanneet kouluttajalta palautetta omasta toiminnastaan. He eivät kuitenkaan olleet saaneet palautetta, koska kouluttaja ei ollut seuraamassa heidän toimintaansa ja näin ollen ei voinut antaa palautetta.

*”Nyt viimeisinä viikkoina en oo saanut yhtään mitään palautetta, ku kouluttaja ei oo ollu seuraamas mitä me tehdään, mut olisin kyl tarvinnut vähän lisää.”*

*”Kyllä kouluttajaltakin pitää saada välillä palautetta ja olis hyvä et kouluttaja aina välillä seurais koko toiminnan läpi ja sais siitä kunnon palautteen niin kirjallisen kuin suullisenkin.”*

*”Yleensä kouluttaja tai kukaan muukaan ei oo seuraamassa mitä me pidetään. Kouluttaja on yleensä teltassa tai jossain muualla niin tällöin me ollaan oltu aika keskenään linjan kanssa.”*

Varusmiesjohtajat halusivat, että kouluttaja olisi enemmän seuraamassa heidän toimintaansa. Tällöin he katsoivat, että heillä olisi mahdollisuus saada enemmän rakentavaa palautetta, jonka pohjalta he voisivat kehittää toimintaansa. Heidän mielestään kouluttajan poissaolo johtuu enimmäkseen heidän huonosta motivaatiostaan. Tosin he kyllä kertoivat tietävänsä, että kouluttajilla on paljon muitakin tehtäviä hoidettavanaan ja poissaolot johtuvat osittain tästä syystä. Varusmiesjohtajien mielestä heille annetaan liikaa tehtäviä, jotka heidän täytyy hoitaa itsenäisesti. Etenkin haastavammissa tehtävissä he katsovat, että kouluttajan läsnäolo olisi välttämätöntä, jotta he saisivat palautetta tehtävän hoitamisesta. Tämä asia vaikeuttaa heidän kehittymistään johtajana. Peltonen ja Ruohotie sen sijaan toteavat, että esimiehet antavat todennäköisemmin palautetta, jos alaisella on vastuullinen suoritus hoidettavanaan. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 83)

Kouluttajat ovat välillä valvomassa koulutusta, mutta eivät kuitenkaan valvo koulutusta kokonaisuudessaan. Tällöin he kuitenkin antavat palautetta varusmiesjohtajien toiminnasta. Tämä ei kuitenkaan varusmiesjohtajien mielestä ole millään tavalla aitoa palautetta. He tietävät, että kouluttaja ei voi perustaa näkemyksiään mihinkään, koska ei ole saanut oikeanlaista kuvaa heidän toiminnastaan. Tällöin varusmiesjohtajien mielestä olisi parempi, että kouluttaja ei palautteessaan puuttuisi kohtiin, josta hän ei ole kyennyt muodostamaan kuvaa kokonaisuudessaan. Yksi haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

*”Silloin se ei oo niin aitoo se palaute, jos kouluttaja näkee vaan muutaman minuutin siit koko koulutuksesta, vaan pitäis aina valvoo koko setti. Tää oli yks parannettava juttu. Tää liittyy just tohon palautteen antamiseen ja siit huomaa, et se valvoja ei oikein pysty antamaan oikeenlaista palautetta ku se ei oo nähnyt sitä koko settiä ja sit se voi puhuu jotain sellaista mikä ei ees pidä paikkaansa.”*



Varusmiesjohtajien mielestä usean kouluttajan olisi parannettava asennettaan palautteen antamisen suhteen. He kokevat, että useat kouluttajat antavat palautetta ainoastaan, koska he kokevat sen velvollisuudekseen. Tällöin palaute jää useasti liian pinnalliseksi ja suppeaksi, eikä se tue heidän kehittymistään millään tavalla. He haluaisivat, että kouluttajat paneutuisivat palautteen antoon enemmän, jolloin he kykenisivät antamaan kehittymistä tukevaa palautetta.

*”Jotkut kouluttajat antavat palautetta ainoastaan koska se on pakko. Mutta jos kouluttaja on motivoitunut ja haluaa auttaa meitä, niin silloin siitä on oikeasti hyötyä. Kouluttajan pitää paneutua tähän.”*

*”Jos kouluttajat haluaa meidän kehittyvän, niin silloin heidän pitää järjestää myös aikaa meille ja antaa myös palautetta ja auttaa meitä kehittämisessä. Kaikkia ei tunnu kiinnostavan meidän kehittyminen.”*

Varusmiesjohtajien mielestä myös heidän oma motivaationsa ja asenteensa ottaa vastaan palautetta vaikuttaa huomattavasti sen hyödyllisyyteen. Jokainen heistä sanoi haluavansa kehittyä johtajana ja tarvitsevänsä siihen palautetta toiminnastaan. Toskalan mukaan johtajana kehittyminen vaatii riittävän hyvää motivaatiota sekä itsetuntemuksen ja itsetiedostuksen lisäämistä. (Toskala, 1989, 12)

Varusmiesjohtajat sanoivat näkevänsä milloin kouluttajaa kiinnostaa antaa palautetta ja milloin taas ei. He kertoivat kouluttajan negatiivisen asenteen palautteen antoon laskevänsä myös heidän omaa motivaatiotasoaan ottaa vastaan palautetta. Tällöin on myös mahdollista, että myös rakentavalla ja hyödyllisellä palautteella ei ole minkäänlaista vaikutusta heihin, jos yleinen ilmapiiri palautteen antoon on negatiivinen.

Varusmiesjohtajien mukaan myös monella alaisella ei ole minkäänlaista motivaatiota antaa heille palautetta. He kertoivat yrittäneensä motivoida alaisiaan rakentavan palautteen antoon, mutta kertoivat sen olevan todella haasteellista. Varusmiesjohtajien mielestä tämän pitäisi olla kuitenkin kouluttajan tehtävä. He uskoivat, että lopputulos olisi parempi, mikäli kouluttaja motivoisi alaisia rakentavan palautteen antamiseen.

Jokainen haastattelemani varusmiesjohtaja kertoi, että palautteen antajien huono asenne ja motivaation puute näkyy etenkin annettaessa kirjallista välitöntä palautetta. Tämä koskee heidän mielestään kouluttajia ja alaisia. Johtamis- ja kouluttamissuorituksen arviointilomakkeita ei täytetä kokonaisuudessaan. Sanallinen osuus jätetään niistä useasti täyttämättä. Jokainen

varusmiesjohtaja oli monta kertaa saanut kirjallisen palautteen, jossa numeraalisessa osuudessa oli jokaiseen kohtaan täytetty sama numero. Tämä kertoo heidän mielestään siitä, ettei palautteen antoon ole juurikaan nähty vaivaa eikä siihen ole viitsitty paneutua. Tällainen palaute on heidän mielestään aivan turhaa ja se laskee myös heidän motivaatiotaan ottaa vastaan palautetta.

*”Niihin lomakkeisiin yleensä laitetaan vaan jotain numeroita. Se riippuu paljon siitä kuka sen lapun täyttää, ku jos hän oikeesti miettii tapahtunutta huolella ja täyttää sen lapun harkiten, niin silloin mulle on hyötyä siitä lapusta, mut jos hän ei mieli ollenkaan mitä siihen laittaa vaan esimerkiksi kaikki kohdat on kolmosia, niin se on sit ihan ajanhukkaa”*

*”Oon välillä saanut sellaisia lappuja, joissa on pelkästään numerointi, mut ne menee heti kaapin pohjalle, ku ei sillä mun mielest tee mitään, ku ne numerot ei kerro mitään mitkä on ollu mun vahvuuksi ja heikkouksia.”*

### 6.1.3 Ammattitaito

Tässä luokassa haastattelemiini varusmiesjohtajat nostivat esiin ammattitaidon merkityksen palautteen antamisessa. Heidän mielestään hyvän palautteen antaminen vaatii vahvaa ammattitaitoa palautteen antajalta. Neljän haastattelemiini varusmiesjohtajan mielestä heidän kouluttajansa ei osaa antaa rakentavaa palautetta. He saavat palautetta suorituksista, mutta se on heidän mielestään liian pinnallista, eikä siinä keskitytä oikeisiin asioihin. Kolme muuta varusmiesjohtajaa kertoivat olleensa tekemisissä kouluttajien kanssa, jotka eivät myös osanneet antaa kehittävää palautetta. Pirnes toteaa, että hyväksi palautteen antajaksi kehittyminen edellyttääkin paljon harjoitusta. Samoin vaatii myös kehittyminen hyväksi palautteen vastaanottajaksi. (Pirnes, 1995, 153) Tämä ei tosin koskenut kaikkea varusmiesjohtajien saamaa palautetta, vaan he olivat myös ajoittain saaneet erittäin rakentavaakin palautetta.

Varusmiesjohtajien mukaan he saavat paljon palautetta, joka ei tue heidän kehittymistään. Tällainen palaute on yleensä liian pinnallista, eivätkä he saa siitä mitään irti. Palautteessa ei myös keskitytä heidän mielestään suorituksen kannalta oleellisiin asioihin, joka vaikeuttaa palautteesta oppimista.

*”Nää palautteet ei tue tällä hetkellä mun kehittymist millään lailla, ku niis käydään turhan pinnallisesti läpi johtamis- ja koulutussuorituksia.”*

Repo on todennut tutkimuksessaan, että palautetta pitää antaa koulutuksen päämäärän saavuttamisen kannalta oleellisista asioista. Kouluttajan tulee kyetä pilkkomaan koulutus selkeisiin osiin ja osatavoitteisiin. Varusmiesjohtajien mielestä palautteessa keskitytään liikaa, miten asioita ei pitäisi tehdä, mutta oikeat suoritustavat eivät kuitenkaan ilmene siinä. He kaipasivat enemmän konkreettisia esimerkkejä oikeasta tavasta suorittaa asioita. Palautetta pitää antaa myös sillä tavalla, että palautteen vastaanottaja ymmärtää mitä palautteen antaja tarkoittaa.

*”Jos palauttees sanotaan, et ei kannata tehdä noin, niin kyl sit mun mielest pitäis myös kertoa, et miten se sit kuuluis tehdä. Vaikeet tost on mitään oppii, vaan kyl siit asiast pitäs sit keskustella, et miten tää juttu kuuluis hoitaa.”*

*”Välil sielt tulee sellasta tekstii,, ettei siit kyl tajuu mitää, eikä siit saa sillo mitään irti”*

Monista varusmiesjohtajien näkemyksistä ilmeni myös, että palautetta pitää osata antaa oikea määrä oikealla hetkellä. Välillä palautetilaisuudet ovat liian pitkiä ja niissä tulee aivan liikaa asiaa, jolloin palautteen sisällöstä on vaikeaa löytää oleellisia asioita. Heidän mielestään palautteen tulee olla lyhyt ja ytimekäs, jossa ei käsitellä siihen kuulumattomia asioita. Myös palautteen antamisen ajankohdalla on suuri merkitys siitä oppimiseen.

Varusmiesjohtajien mukaan heidän alaisilleen tulisi opettaa palautteen antamista. Tällä hetkellä he saavat alaisiltaan paljon palautetta, mutta se on harvemmin kehittävää. Heidän mielestään alaisille tulisi järjestää erillinen koulutustilaisuus, jossa opetettaisiin rakentavan palautteen antamista. Tällöin se hyödyntäisi molempia osapuolia; varusmiesjohtajia sekä aliupseerikoulun oppilaita, jotka myöhemmin toimivat johtajina. Yksi haastateltava kuvasi asian seuraavasti:

*”Näil aliupseerikoulun oppilail vois opettaa palautteen antamist. Ku he on kuitenkin tulevia johtajia et heit vois opettaa antaa rakentaa palautetta ja he vois mieltii myös samalla et miten he olis itse parantanut koulutusta. Tällöin me oltais saatu sit tulevilta johtajilta kunnollist palautetta, mikä hyödyntäis sit mun mielest meitä molempia osapuolia.”*

Haastateltavat varusmiesjohtajat totesivat, että palautteen tulee olla rehellistä. Heidän mukaansa osa kouluttajista ja alaisista ”kaunistelevat” palautetta, eivätkä uskalla antaa suoraa palautetta. Tämänkaltainen palaute antaa helposti vääränlaisen kuvan suorituksesta ja johtaa heitä harhaan. Jokainen varusmiesjohtaja oli kuitenkin itse sitä mieltä, että he haluaisivat saada etenkin kouluttajalta rehellistä palautetta, vaikka se olisikin negatiivista. Ruohotien ja Pel-

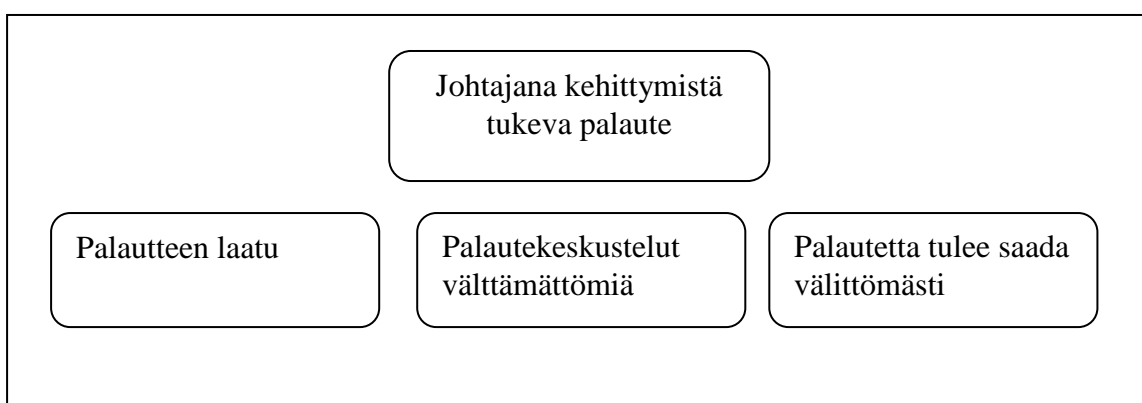
tosen väite tukee tätä näkemystä. Heidän mukaansa negatiivinen palaute on helpompi hyväksyä, jos se saadaan esimieheltä. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 78)

*”Mä oon saanut välillä selkeesti kaunisteltua palautetta. Kouluttajat ehkä välillä varoo sitä, ettei sano liian rajusti ja ne ei aina uskalla antaa negatiivista palautetta, mut mun mielest se palaute pitää olla rehellistä ja kuitenkin kaikkien johtajien se kestää.”*

*”Suoran palautteen antaminen pitäis olla sallittua, siis tietenkin kuitenkin harkiten mutta et annettais myös suoraa palautetta, eikä aina kierreltäis ja kaunisteltais asioita.”*

## 6.2 Johtajana kehittymistä tukeva palaute

Analyysin tuloksena syntyi yhdistävä luokka *johtajana kehittymistä tukeva palaute*. Tämä luokka pitää sisällään kolme alaluokkaa, jotka ovat *palautteen laatu*, *palautekeskustelut välttämättömiä* ja *palautetta tulee saada välittömästi*. (Kuvio 7) Nämä luokat vastaavat tutkimuskysymykseen minkälaisen palautteen varusmiesjohtajat kokevat hyödylliseksi. Osiltaan nämä luokat vastaavat myös tutkimuskysymykseen tukeeko palautejärjestelmä johtajana kehittymistä. Tästä yhdistävään luokkaan kerätyistä asioista voidaan sanoa, että kaikki haastateltavat varusmiesjohtajat toivat esiin lähes samankaltaisia asioita, eikä suuria eroavaisuuksia juurikaan ilmennyt.



**Kuvio 7.** Yhdistävä luokka, johtajana kehittymistä tukeva palaute

## 6.2.1 Palautteen laatu

Palautteen hyödyllisyyteen vaikuttaa suoraan annetun palautteen laatu. Varusmiesjohtajien mukaan palautteen tulee olla laadukasta, jotta siitä olisi apua johtajana kehittymisessä. Pirneksen mukaan ainoastaan objektiivinen ja oikein annettu palaute tukevat johtajana kehittymistä. (Pirnes, 1995, 152)

*”Sen tulee olla rakentavaa, et siitä olisi jotain apua”*

*”Paljo tulee sellast palautetta mist ei oo hyöty, et kyl se sisällön laatu ratkasee pystyyks sitä loppujen lopuks hyödyntää”*

Varusmiesjohtajat kokevat, että etenkin johtajakauden alkuvaiheessa palautteen tulee olla hyvinkin rakentavaa ja sitä tulee saada lähes kaikesta toiminnasta. Osa heistä koki saaneensa riittävästi palautetta toiminnastaan etenkin johtajakauden alkuvaiheessa. Osa oli saanut myös paljon palautetta, mutta he jäivät kuitenkin kaipaamaan sitä lisää. Johtajakauden puolivälissä ja loppupuolella kukaan varusmiesjohtajista ei ollut omasta mielestään saanut riittävästi rakentavaa palautetta.

*”Aukin alussa kouluttaja oli yleensä aina seuraamas, niin sillo sai kyl tosi rakentavaa palautetta, mut sen jälkeen en oo kyl saanut”*

Varusmiesjohtajat kokevat, että johtajaprofiilin muodossa saatu palaute on erittäin hyödyllistä. Sen sisältö on syvällistä, jolloin siitä on apua johtajana kehittymisessä. Profiilin muodossa he saavat palautetta sellaisista asioista, joiden olemassaoloa he eivät välttämättä muuten edes tiedostaisi. Yksi haastateltavista ilmaisi asian seuraavasti:

*”Profiilissa tulee kyllä sellaista palautetta mitä ei tuu muualta, siin on sellasii kohtii joita ei ehkä muuten tulis ees aatelleeks, et sen puolesta se on hyödyllinen.”*

Johtajaprofiilin vahvuudeksi he kertoivat myös, että sitä analysoimalla he kykenevät määrittämään omia vahvuusalueitaan ja kehitettäviä kohteitaan. Johtajaprofiilin muodossa saadulla palautteella he kykenevät myös seuraamaan omaa johtajana kehittymistä. Uutta profiilia on helppo vertailla aiemmin saatuun profiiliin ja tarkastella onko kehitystä tapahtunut. Johtajaprofiilia analysoimalla, voidaan todeta myös asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tavoit-

teiden saavuttamisen kannalta varusmiesjohtajat pitivät tärkeänä analysoida myös syitä, jotka vaikuttivat toivottuun muutokseen.

Rakentava palaute on varusmiesjohtajien mielestä sellaista, missä ei vaan keskitytä jonkin toiminnan lopputuloksen tarkasteluun, vaan pikemminkin syihin, jotka johtivat tiettyyn lopputulokseen. Heidän mukaansa on huomattavasti helpompaa kehittää johtamiskäyttäytymistä, kun käyttäytymisen eri osa-alueista saa palautetta. Nissisen mukaan johtajana kehittyminen syväjohtamisen näkökulmasta on oppimista, jonka olennaiset tekijät käyvät ilmi johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta. (Nissinen, 2000a, 39) Johtajan tuleekin tiedostaa omat sisäiset työkalunsa, joita hän käyttää johtamisessaan. Vasta tällöin hän kykenee kehittymään johtajana. (Arjanne, 2006, 26 – 27) Varusmiesjohtajien mukaan he harvemmin saavat alaisilta tarpeeksi rakentavaa palautetta. Kouluttajat sen sijaan kykenevät antamaan rakentamaan palautetta, josta on hyötyä kehittymistyössä. Kouluttajilta he tosin toivoisivat enemmän juuri tämänkaltaista syvällistä palautetta.

*”Kouluttaja pystyy antamaan paljon syvällisempää palautetta, josta on apua kehittymisen kannalta. Alaisilta harvemmin saa tällaista palautetta, vaan yleensä se on just sellast, mist ei oo hirveesti hyötyy.”*

*”Palauttees pitää tulla esiin jotain sellast, et mikä mun toiminnas on konkreettisesti vaikuttanut siihen, et päästiin opetustavoitteeseen”*

Kirjallisen palautteen idea on hyvä varusmiesjohtajien mielestä. Koulutussuorituksen arviointilomakkeessa arvioidaan heidän mukaansa kaikki ne kohdat, joista itse koulutussuoritus koostuu ja jokainen kohta arvioidaan erillään muista kohdista. Tällöin siitä näkee konkreettisesti missä osa-alueilla on onnistuttu ja missä pitää parantaa toimintaa. He toteavat myös johtamissuorituksen arviointilomakkeen olevan sisällöltään hyvä, koska siinä johtamista arvioidaan syväjohtamisen näkökulmasta. Heidän mielestään molempien arviointilomakkeiden hyvä puoli on se, että siinä jokainen kohta tulee arvioitua, mikä voi unohtua esimerkiksi, jos palautetta annetaan vain suullisesti. Yksi haastateltava ilmaisi asian johtamissuorituksen arviointilomakkeesta seuraavasti:

*”Mun mielest kirjallises palauttees on aika hyvin noi johtamisen tää syväjohtamisen malli, ja siin tulee aika hyvin ne kohdat tai itse asiassa tosi hyvin ne kohdat. Se on vaan vähän vaikeet tulkita sitä lappuu, ku siin annetaan vaan noist kohdist numeroit”*

Kirjallisen palautteen ongelmiksi varusmiesjohtajat toteavat, että siitä täytetään usein vain numeraalinen osuus. Pelkästä numeraalisesta palautteesta ei kykene löytämään perimmäistä syytä asioihin ja näin ollen kehityskohteiden löytäminen on vaikeaa. Tällöin kirjallisesta palautteesta löytää ne osakokonaisuudet, joissa on onnistuttu ja epäonnistuttu, mutta syyt mikä näihin on johtanut jää epäselväksi.

*”No se numerojärjestelmä niissä on ihan ok, mist näkee et mikä on menny hyvin ja mikä taas ei, mut siit pitäis saada kuitenkin enemmän irti. Et jos esim älyllinen stimulinti 3,5 tai 4 niin se ei kerro niit syitä, et miks tollanen numero on annettu”*

*”Antaahan ne numerot sellaisen kokonaiskuvan tavallaan, mut se ei mun mielest kerro sit kuitenkaan tarpeeks konkreettisesti et mikä siin johtamissuoritukses on mennyt hyvin tai huonosti.”*

Varusmiesjohtajien mukaan rakentava palaute on sellaista, josta he kykenevät konkreettisesti oppimaan jotain. Heidän mukaansa hyvä palaute laittaa heidät miettimään ja analysoimaan omaa johtamiskäyttäytymistä. Nissisen ajatukset tukevat tätä tutkimustulosta. Hänen mukaansa johtajana kehittyminen vaatii jatkuvaa sisäistä prosessia. (Nissinen 2000a, 134) Johtajan kehittyminen onkin johtajan henkistä työtä, joka hänen täytyy suorittaa itse. (Nissinen, 2004, 159) Pirneksen mukaan johtajana kehitymisessä on oleellista juuri palautteesta oppiminen, joka on vaikeaa, mutta täysin kehitettävissä oleva taito. Palautteesta oppiminen on tosin riippuvainen palautteen vastaanottajan itsetunnosta. (Pirnes, 1995, 155) Palautteen antajan pitäisikin muistaa antaa palautetta oppisisällön lisäksi myös oppimaan oppimisesta. (Repo, 2001, 58)

*”Parasta on sellanen palaute jota jää prosessoimaan ja joka laittaa vähän miettimään näitä asioita. Ei mun mielest oikein mistään palautteest on mitään hyötyä niinku tän kehittymisen kannalta, jos se ei laita ajattelee.”*

Varusmiesjohtajien mielestä rakentava palaute voi olla myös negatiivista palautetta. Tällöin palaute tulee kuitenkin perustella huolellisesti. Varusmiesjohtajat kokivat tärkeäksi, että negatiivinen palaute annetaan ainoastaan kahden kesken, eikä muita ihmisiä tulisi olla kuulemassa palautetta. Negatiivisen palautteen tulisi olla sisällöltään sellaista, jossa ei keskitytä ainoastaan epäonnistuneisiin kohtiin, vaan siinä tulisi käydä läpi myös syytä, jotka johtivat huonoon lopputulokseen. Erityisen tärkeäksi varusmiesjohtajat kokivat, että kouluttajan kanssa pohdit-

taisiin palautteen annon yhteydessä myös erilaisia suoritustapoja, joilla lopputulos voisi olla parempi.

Palautteen tulee myös olla rakenteeltaan looginen kokonaisuus. Varusmiesjohtajat kertoivat, että palautetta on vaikeaa ymmärtää kokonaisuudessaan, jos asioita ei käsitellä kokonaisuudessaan oikeassa järjestyksessä. Oikealla järjestyksellä he tarkoittavat sitä, että esimerkiksi samaan johtamiskäyttäytymisen ominaisuuteen liittyvät asiat käsitellään yhdellä kertaa, eikä siihen liittyviä asioita ”ripottele” jokaisessa lauseessa. Tämä helpottaa heidän mukaansa palautteen tulkintaa huomattavasti.

## 6.2.2 Palautekeskustelut välttämättömiä

Jokainen haastatteleman varusmiesjohtaja oli sitä mieltä, että palautekeskustelut kouluttajan kanssa ovat välttämättömiä johtajana kehittymisen kannalta. He nostivat lähes koko ajan esiin keskusteluiden tärkeyden ja välttämättömyyden. Haastateltavat mainitsivat palautekeskusteluista seuraavaa:

*”Parasta palautetta on se, et keskustellaan kouluttajan kanssa omasta toiminnasta ja niistä saa hyvää palautetta kokonaisuudesta. Sitä keskusteluu ei pysty korvaamaan millään.”*

*”Palautekeskusteluissa kouluttaja pystyy antamaan paljon syvällisempää palautetta josta on apua kehittymisen kannalta. Ne keskustelut on kyl ollu parhaita ja mun mielest niit kyl pitää olla.”*

Varusmiesjohtajien mielestä palautekeskusteluita pitäisi olla säännöllisesti oman kouluttajan kanssa. Joillakin kouluttajilla on tapana pitää palautekeskusteluita ainoastaan aina tietyn koulutuskauden lopussa. Tämä ei kuitenkaan ole riittävä määrä, vaan he kaipaisivat pidempiä palautekeskusteluita useammin. Jokaisen sotaharjoituksen jälkeen pitäisi aina käydä palautekeskustelu kouluttajan kanssa, jossa käsiteltäisiin johtamiseen liittyviä asioita. Varusmiesjohtajat sanoivat, että palautekeskustelut korvataan liian usein muutaman minuutin kestäville nopeilla keskusteluilla tai kirjallisella palautteella. Tämä ei kuitenkaan heidän mielestään riitä, koska niissä asioita ei käsitellä kovinkaan syvällisesti.

*”Se ei kyl oo riittävää, et saadaan joku lappu leirin jälkeen, vaan kyl mun mielest asiat pitäis aina käydä läpi siten et keskustellaan kouluttajan kans ihan rauhas mun toiminnast”*



Myös koko päivän mittaisten harjoitusten jälkeen varusmiesjohtajat kaipaisivat palautekeskustelua kouluttajan kanssa. Osa varusmiesjohtajista kertoi, että ovat monta kertaa jääneet tällaisten harjoitusten jälkeen kokonaan ilman palautetta. Osa taas kertoi, että kouluttaja antaa ainoastaan kirjallisen palautteen tämänkaltaisista harjoituksista. He kuitenkin katsoivat, että johtajana kehittymisen kannalta palautekeskustelu pitäisi käydä myös lyhyempien harjoitusten jälkeen.

*”Jos me ollaan koko päivä linjan kans mettäs harjoittelemas jotain juttuu, niin kyl semmosen jälkeen pitäis kouluttajan kaa puhuu, et miten se päivä meni. Siit sais paljo enemmän irti ku jostain lapust”*

Jokainen haastatelluista varusmiesjohtajista oli yhtä mieltä siitä, että palautekeskusteluja pitäisi olla useammin ja säännöllisesti. Heidän mielestään hyvä tapa olisi, että vähintään kerran viikossa he kävisivät palautekeskustelun kouluttajansa kanssa, jossa käsiteltäisiin mennyttä viikkoa kokonaisuudessaan. Tämä palautekeskustelu ei kuiteinkaan korvaisi edellä mainittuja päivittäisiä palautekeskusteluja, vaan se käytäisiin niiden lisäksi. Palautekeskustelut voisi varusmiesjohtajien mielestä käydä niin, että samaan aikaan kaikki linjan varusmiesjohtajat olisivat paikalla. Tällöin heillä olisi mahdollisuus oppia myös muiden johtajien saamasta palautteesta ja he voisivat samassa tilaisuudessa antaa palautetta myös toisilleen. Osa varusmiesjohtajista kertoi, että he olivat ehdottaneet tämän kaltaista toimintatapamallia omille kouluttajilleen, mutta he eivät olleet suostuneet ehdotukseen vedoten ajanpuutteeseen. Jokainen kouluttaja oli kuitenkin todennut kyseisen toimintatapamallin hyväksi ideaksi, josta voisi olla hyötyä.

*”Nää viikoittaiset palautekeskustelut pitäis laittaa viikko-ohjelmiin niin tällöin ne ei varmaan unohtuis ja sit niihin löytyis varmasti silloin aikaa ja silloin kouluttajalla olisi varmasti aikaa keskustella kaikkien kanssa.”*

Varusmiesjohtajien mukaan kouluttajilla ei ole riittävästi aikaa palautekeskusteluihin. Suorituksen jälkeen he saavat usein suullista välitöntä palautetta, mutta niissä suoritusta ei ehditä käymään syvällisesti läpi. Niissä asioita käsitellään yleensä hyvinkin pinnallisesti ja keskitytään yleensä, vain joihinkin suorituksen yksityiskohtiin. He pitävät tätäkin tapaa hyvänä, mutta toivoisivat, että tähän liitettäisiin myös myöhemmin käytävä palaute keskustelu. Syvälinen palautekeskustelu ei ole tarpeellinen jokaisen lyhyen suorituksen jälkeen, kuten esimerkiksi tunnin mittaisen koulutussuorituksen. Varusmiesjohtajat pitävät useasti yhden päivän aikana

monta koulutusta. Tällaisten päivien päätteeksi pitäisi heidän mielestään käydä palautekeskustelut, jossa kouluttaja antaisi palautetta koko päivän toiminnasta kokonaisuudessaan ja jossa asiat koottaisiin yhteen. Näiden palautekeskusteluiden ei tarvitsisi olla kovinkaan pitkiä, mutta ne tulisi olla kouluttajan puolelta ennalta valmisteltuja sekä sisällöltään ytimekkäitä. Varusmiesjohtajat uskoivat, että tämänkaltainen toimintamalli auttaisi heitä huomattavasti paremmin. Yksi haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

*”Jos me ollaan koko päivä touhuttu jotain ja kouluteltu kaikenlaisii asioit, niin mun mielest pitäis sit päivän päätteeks käydä palautekeskustelu kouluttajan kans, jos niinku kaikki asiat koottais lopuks yhteen. Se on ihan hyvä, et saadaan jokaisen suorituksen jälkeen heti palautetta, mut siit omast toiminnast sais paremman kokonaiskuvan, jos päivän päätteeks käytäis vähän juttelee kouluttajan kans.”*

Palautekeskusteluiden kautta varusmiesjohtajilla on mahdollisuus saada syvällistä palautetta johtamistoiminnastaan. Heidän mielestään palautekeskusteluita ei voida korvata millään muulla tavalla. Kirjallisella palautteella saa ainoastaan pintapuolisen kuvan omasta toiminnasta. Varusmiesjohtajat olisivatkin valmiit jättämään esimerkiksi kirjalliset palautteet kokonaan väliin ja korvaisit nämä palautekeskusteluilla. Tämän tyyppisen ratkaisun he katsoisivat myös olevan palautteen antajan etu. Kirjalliseen palautteen sanalliseen osuuteen on vaikeata ”pukea” sanoiksi lyhyesti ja ytimekkäästi kovin syvällistä palautetta. Tällöin palaute pitäisi aina kuitenkin avata palautteen vastaanottajalle myös keskustellen, mutta näin kuitenkin harvemmin toimitaan. Pelkän palautekeskustelun kautta on sen sijaan helpompi käydä suoritus läpi ja palautteesta saadaan näin ollen paljon hyödyllisempi ja ymmärrettävämpi. Keskustelun kautta varusmiesjohtajat voivat myös tuoda omia näkemyksiään esiin ja kertoa oman mielipiteensä toiminnasta ja perustella omia ratkaisujaan.

*Parempi olis et käytäis ainoastaan palautekeskustelu kouluttajan kans, niin silloi siitä sais paljo enemmän irti ja se helpottais kaikkia. Siitä sais paljon enemmän irti ku se et täytettäis se lappu ja annetaan arvosanoja ja sit kirjojellaan siihen jotain.*

Varusmiesjohtajat kokivat erittäin hyödyllisiksi kausipalautekeskustelut, jotka käydään jokaisen koulutuskauden loppuvaiheessa. Kausipalautekeskusteluiden hyväksi puoleksi he kokivat, että silloin he saavat palautetta omasta toiminnastaan pitkältä aikaväliltä. Tällöin palaute kohdistuu yleensä juuri heidän johtamiskäyttäytymisensä vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä johtamisen vaikutuksiin, jotka he kokivat erittäin hyödylliseksi johtajana kehittymisen näkökul-

masta. Nissisen mukaan kausipalautteessa tarkoituksena onkin tuottaa tietoa laaja-alaisesti varusmiesjohtajan johtamiskäyttäytymisestä. Kausipalauttekeskustelun tulisi perustua johtajaprofiilin muodossa saatuun palautteeseen. (Nissinen, 2000, 142 – 143) Kuitenkin neljän varusmiesjohtajan mukaan johtajaprofiilia ei oltu käsitelty kausipalauttekeskusteluissa. Heidän mukaansa kouluttaja oli vain antanut profiilin heille takaisin, eikä sitä käsitelty yhtään. Kolme muuta varusmiesjohtajaa kertoi, että johtajaprofiilia ei käsitelty jokaisessa kolmessa kausipalauttekeskustelussa, mutta heidän kanssaan se oli käsitelty vähintään yhdessä.

Jokainen varusmiesjohtaja kertoi, että olisivat kokeneet hyödylliseksi, jos johtajaprofiili olisi käsitelty jokaisessa kausipalauttekeskusteluissa. Ongelmaksi he kertoivat, että heidän omat tulkintansa johtajaprofiilista ja kouluttajalta saatu palaute kausipalauttekeskustelussa olivat ajoittain täysin ristiriitaisia. Kouluttaja oli määrittänyt heidän kehityskohteitaan ja vahvuusalueitaan, mutta ne eivät kuitenkaan vastanneet johtajaprofiilin perusteella määritettyjä kyseisiä asioita. Kausipalauttekeskusteluiden kautta varusmiesjohtajat kertoivat saavansa konkreettisia kehityskohteita omalle johtamistoiminnalleen. He kokivat tämän hyväksi asiaksi, olivatpa ne sitten määritetty johtajaprofiilin perusteella tai jollain muulla tavalla.

### 6.2.3 Palautetta tulee saada välittömästi

Jokainen haastatelluista varusmiesjohtajista nosti esiin välittömän palautteen merkityksen ja korostivat sen tärkeyttä. Heidän mielestään palautetta tulee saada välittömästi suorituksen jälkeen tai kesken suorituksen, mikäli se on tarpeellista. Kun palaute tulee välittömästi, niin suoritus on vielä tuoreessa muistissa ja se voidaan helposti yhdistää konkreettisesti itse suoritukseen.

*”Tällainen välitön palaute on ehdottomasti hyödyllistä. Se on mun mielest kaikkein tärkeintä, ku toiminta on vielä tuoreessa mielessä, eikä siinä oo vielä ehtinyt miettimään mitään muita juttuja. Siin tietää ja muistaa itekin tarkalleen, et miten on jotkin tietyt kohdat menneet.”*

*”Eli mun mielest heti pitää saada suullinen palaute, ku sillon se tapahtuma on vielä tuoreessa mielessä, eikä oo ehtinyt vielä miettimään muita asioita.”*

Varusmiesjohtajien mukaan välitöntä palautetta tulisi saada aina jokaisesta suorituksesta. Tällöin he saavat heti tietoonsa onko heidän toimintansa ollut oikeanlaista vai pitääkö heidän muuttaa toiminnastaan jotakin. Tämä korostuu etenkin johtajakauden alussa, jolloin he vasta opettelevat kouluttamista ja johtamista. Erityisesti koulutussuorituksissa he kertoivat välittö-

män palautteen olevan erittäin tärkeää onnistumisen kannalta. Kouluttaja kykenee tällöin korjaamaan välittömästi kesken suorituksen tai sen jälkeen mahdolliset virheelliset toimintatavat joita he kouluttavat alaisilleen.

Varusmiesjohtajien mukaan välittömässä palautteessa keskitytään liian usein vain negatiivisiin asioihin. Yleensä palautteessa käsitellään vain epäonnistuneita asioita. Tämäkin on heidän mielestään tärkeää, koska silloin he pystyvät kehittämään omia puutteitaan ja ammattitaitoaan. Yhtä tärkeäksi asiaksi he kokevat kuitenkin myös positiivisen palautteen saamisen välittömästi suorituksen jälkeen. Suorituksen jälkeen he haluavat tietää myös missä asioissa he ovat onnistuneet ja mitkä asiat johtivat positiiviseen lopputulokseen. Heidän on muuten mahdollista tietää ovatko he toimineet oikein, jos eivät saa kokonaisvaltaista palautetta. Ilman positiivisen palautteen saamista, he ovat epätietoisuudessa onko heidän toimintansa ollut oikeanlaista ja heidän on tällöin vaikeaa kehittää johtamis- ja kouluttamistaitojaan.

*”Välittömäs palauttees yleensä keskityttiin vaan negatiivisiin asioihin, mitkä asiat meni huonosti, mut ei kuitenkaan nostettu esille niit hyviä asioita, et keskityttiin vaan niihin negatiivisiin asioihin, mut niistäkin tietysti oppii paljon, mut olis hyvä tietää jatkon kannalta myös missä on onnistuttu.”*

*”Välitön palaute vois olla myös enemmän rakentavaa, et tietäis myös mikä on mennyt oikein, et haluasi kuulla myös niistä hyvistä asioist.”*

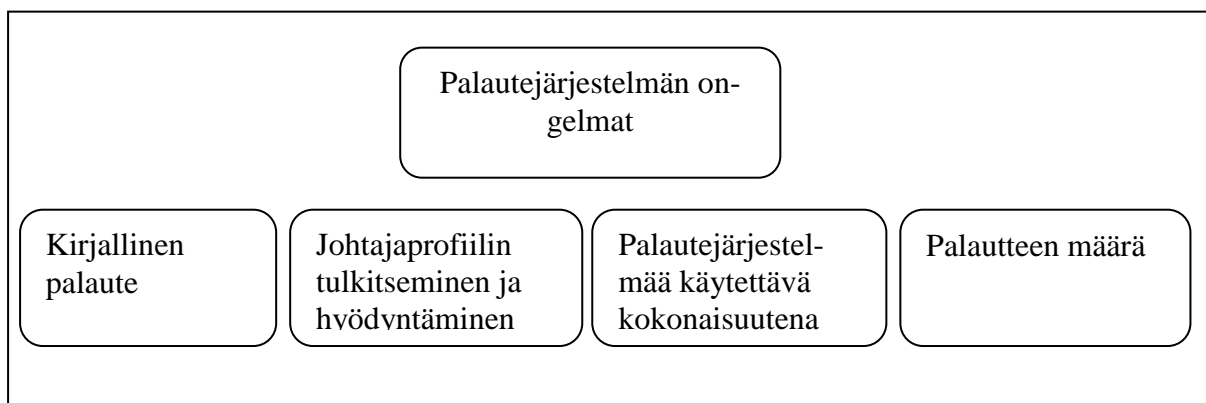
Varusmiesjohtajat kokevat positiivisen palautteen saamisen myös eräänlaisena palkintona. Kun he saavat palautteessa kuulla negatiivisten asioiden lisäksi myös positiivisista asioista, niin heidän motivaatiotasonsa nousee ja he haluavat suoriutua jatkossa vieläkin paremmin tehtävistään. Kasken ja Kianderin mukaan myönteinen palaute onkin juuri yksi tehokkain keino lisätä alaisen motivointia. Se lisää myös palautteen vastaanottajan pystyvyyden ja osaamisen tunnetta. Myönteisen palautteen tulee kuitenkin olla riittävän syvällistä, jolloin palautteen vastaanottaja tietää pitääkö hänen muuttaa toimintaansa vai ei. (Kaski & Kiander, 2005, 74)

Varusmiesjohtajien mukaan rakentava suullinen välitön palaute korvataan liian usein kirjallisella palautteella. Tähän suurimpana syynä on ajan puute ja jatkuva kiire seuraavaan koulutus-tapahtumaan. Palaute pitäisi heidän mukaansa kuitenkin aina saada kasvotusten palautteen antajan kanssa välittömästi suorituksen jälkeen. Tällöin heillä olisi mahdollisuus myös kertoa

oma näkemyksensä toiminnastaan sekä esittää tarkentavia kysymyksiä palautteen antajalle. Repon mukaan välittömässä palautteessa tulisikin pyrkiä aina siihen, että varusmiesjohtaja kykenisi itse analysoimaan ja erittelemään omaa suoritustaan. (Repo, 2001, 63) Kirjallisen välittömän palautteen varusmiesjohtajat kokevat myös hyväksi asiaksi, mutta sillä ei pitäisi korvata välitöntä suullista palautetta. Tällöin he eivät voi esittää tarkentavia kysymyksiä kouluttajalleen, mikäli jokin asia jää epäselväksi sekä he eivät saa omaa ääntään kuuluviin.

### 6.3 Palautejärjestelmän ongelmat

Analyysin tuloksena syntyi yhdistävä luokka *palautejärjestelmän ongelmat*. Tämä luokka pitää sisällään neljä alaluokkaa, jotka ovat *kirjallinen palaute*, *johtajaprofiilin tulkitseminen ja hyödyntäminen*, *palautejärjestelmää käytettävä kokonaisuutena* ja *palautteen määrä*. (Kuvio 8) Nämä luokat vastaavat tutkimuskysymykseen mitkä ovat palautejärjestelmän ongelmat? Osiltaan nämä luokat vastaavat myös tutkimuskysymykseen tukeeko palautejärjestelmä johtajana kehittymistä.



**Kuvio 8.** Yhdistävä luokka, palautejärjestelmän ongelmat

#### 6.3.1 Kirjallinen palaute

Varusmiesjohtajat kokivat kirjallisen palautteen erittäin ristiriitaiseksi palautteen muodoksi. Kirjallisen palautteen idean he kokivat hyväksi, mutta siinä koettiin olevan myös paljon negatiivisia asioita, niin sisällöltään kuin myös sen käytössä. Kirjallisen palautteen hyväksi puoleksi he mainitsivat, että sen pystyy säilyttämään ja siihen voi palata aina tarpeen tullen. Vanhoja palautteita voi analysoida ennen seuraavaa samankaltaista tehtävää ja näin ollen he voi-

vat kehittää toimintaansa seuraaviin suorituksiin. Yksi haastateltava mainitsi kyseisestä asiasta näin:

*”Jos mul on koulutustilaisuus, niin silloin oon kattonut ennen sitä vähän, et mitä niis aikaisemmis jutuis on käynyt, et mitkä oli ne hyvät ja huonot asiat, joita vois kehittää. Et kyl oon käynyt niitä läpi ja niistä on kyllä ollut hyötyä.”*

Johtamis- ja koulutussuoristusten arviointilomakkeiden sisällön varusmiesjohtajat mielsivät hyväksi, jos sitä vain käytettäisiin oikein. Varusmiesjohtajat kertoivat, että ovat usein saaneet kirjallisen palautteen, josta on täytetty vain numeraalinen osuus. Tällöin palaute on heidän mielestään melko turha, koska se jää silloin melko pinnalliseksi. Numeraalinen arvio vaatiikin aina rinnalle myös sanallisen palautteen, jossa perustellaan numeraalista arviota ja tuodaan esille syvällisemmin vahvuuksia ja heikkouksia. Numeraalisesta arvioinnista näkee mitkä asiat ovat onnistuneet ja mitkä epäonnistuneet. Asiat, jotka vaikuttivat epäonnistumiseen tai onnistumiseen ovat kuitenkin kehittymisen kannalta oleellisia asioita, jotka pitäisi tuoda selkeästi esille heidän mielestään. Jokainen varusmiesjohtajista oli yhtä mieltä, että kirjallisessa palautteessa tulisi aina antaa myös sanallinen arvio. Osa varusmiesjohtajista oli myös sen kannalla, että kirjallisesta palautteesta voisi jättää kokonaan numeraalisen arvion pois ja korvata sen avoimilla kohdilla. Tällöin palaute olisi heidän mielestään paljon hyödyllisempää.

*”Siin numeraalises osuudes on se huono, et siitä ei näe sitä syytä miks jokin kohta on heikko. Siitä vaan näkee et se on heikko, mut ei tiedä syytä, ku ne alueet on kuitenkin aika laajoja ja silloin pitäis tietää vähän syvällisemmin, et vois kehittää sitä. Tällöin se vaatii tarkennuksen sanallisesti.”*

Johtamis- ja koulutussuoritusten arviointilomakkeiden numeraalisia arviointeja vertailemalla varusmiesjohtajat kykenevät seuraamaan kehitystään. He voivat asettaa itselleen tavoitteita suoritusten jonkin osakokonaisuuden kannalta ja vertailla saamiensa numeraalisia arviointeja näistä osakokonaisuuksista aiempiin arviointeihin sekä sen pohjalta analysoida omaa kehittymistään. Kirjallisen palautteen vahvuuksiksi he mainitsivatkin, että se mahdollistaa oman kehityksen seurannan. Tällöin se vaatii kuitenkin aina, että palautteen antajana toimii sama henkilö. Eri kouluttajilla on varusmiesjohtajien mukaan liian erilaiset arviointikriteerit kirjallisen palautteen antamisessa. Suorituksesta saatu numeraalinen arvio voi vaihdella hyvinkin paljon eri kouluttajien kesken samantasoisesta suorituksesta. Tämä vaikeuttaa heidän mukaansa huomattavasti kehityksen seuraamista.

*”Nää numerot ei kyl auta yhtään, ku riippuen koulutuksessa niin siellä on usein eri kouluttaja paikalla ja heil kaikil on eri arviointikriteerit ja sen takia numeroarviointi voi heitellä paljonkin vaik suoritus olis ihan sama. Tällöin se mitä mä sanoin siit et pystyy seuraamaan omaa kehittymistä, niin se ei oikeen toimi, ku aika vaikee siit on sit on kuitenkin tehdä mitään johtopäätöksi.”*

Erilaiset arviointikriteerit vaikeuttavat varusmiesjohtajien mukaan myös tavoitteiden hahmottamista. Heidän on vaikeata hahmottaa mitä suorituksilta vaaditaan. Kouluttajien tulisikin heidän mukaansa yhtenäistää arviointikriteerinsä. Tällöin heidän olisi huomattavasti helpompi hahmottaa oikeanlaiset suoritustavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen vaihtoehto varusmiesjohtajien mielestä on se, että heidän suoritustaan valvoisi ja palautteen antaisi aina sama henkilö. Tämä toteutuukin niillä aliupseerikoulun linjoilla, joilla on vain yksi kouluttaja. Ongelmana he kuitenkin edelleen näkivät pitkän aikavälin kehityksen seurannan.

*”No silloin ne on oikeastaan mulle vaan numeroita, ku ne skaalat heittää niin sitä on vaikee itte enää tietää, et miten tämä nyt onkaan. Ku vaikka jostain suorituksesta olis huonommat numerot, niin se voi todellisuudessa olla parempi, ku se mistä on parempi arviointi.”*

Peruskoulutuskaudella palautteen antaja vaihteli erittäin useasti ja jokaisella heistä oli omanlaisensa vaatimukset koulutusten suhteen. Tällöin varusmiesjohtajien oli erittäin vaikeata hahmottaa oikeanlaista toimintatapamallia. He kokivatkin tämän erittäin ongelmalliseksi, koska peruskoulutuskaudella he johtavat omaa joukkoaan ja kouluttuvat heitä ensimmäisiä kertoja.

Edellä kuvattuja ongelmia ei varusmiesjohtajien mukaan olisi, jos he saisivat suorituksistaan muunlaistakin palautetta kuin ainoastaan kirjallista palautetta. Hyvin usein kirjallinen palaute on kuitenkin ainoa palaute, jota he suorituksistaan saavat. Varusmiesjohtajat kokivat tärkeäksi, että palautteen antaja avaisi aina kirjallisen palautteen keskustellen heidän kanssaan. Tällöin palautteesta saisi paljon enemmän irti ja siitä oppiminen olisi aivan eri luokkaa. Jos kirjallisesta palautteesta ei kuitenkaan ole mahdollista keskustella sen vastaanottajan kanssa, niin tällöin siinä tulisi olla hyvinkin kattava sanallisen palaute, jossa numeraalista arviointia avataan syvällisemmin. Kouluttajat täyttävät kuitenkin sanallisen osuuden hyvin harvoin kirjallisessa palautteessa tai yleensä se jää liian pinnalliseksi.

### 6.3.2 Johtajaprofiilin tulkitseminen ja hyödyntäminen

Varusmiesjohtajien mukaan syväjohtamisen kysymyssarjalla saatu palaute on erittäin hyödyllistä johtajana kehittymisen näkökulmasta. Sen tulkintaan ja konkreettiseen hyödyntämiseen liittyy kuitenkin heidän mukaansa monia ongelmia. Syväjohtamisen kysymyssarjalla saatu palaute eli johtajaprofiili on erittäin monimutkainen tulkita oikealla tavalla. Varusmiesjohtajien mukaan he tarvitsisivat koulutusta, jossa opetettaisiin johtajaprofiilin oikeanlainen tulkinta. Jokainen haastatelluista varusmiesjohtajista kertoi, että eivät ole saaneet yhtään koulutusta kyseisen profiilin tulkintaan. Heidän mielestään ennen ensimmäisen profiilin saamista, pitäisi ehdottomasti järjestää tällainen koulutus.

Varusmiesjohtajien mukaan johtajaprofiilista voi nähdä kunkin osa-alueen tason, jonka he ovat saavuttaneet. Tämä analysointi tapahtuu puhtaasti kunkin kohdan numeroiden perusteella. Kohtien keskinäisriippuvuuksien analysointi on kuitenkin heidän mielestään monimutkainen. Miten jokin toinen kohta vaikuttaa toiseen kohtaan, on heidän mielestään hyvinkin epäselvää. Johtajaprofiilia tulisikin tulkita aina syväjohtamisen mallin mukaisesti. (Nissinen, 2004, 69) Kun johtajaprofiilia profiilia tulkitaan syväjohtamisen mallin mukaisesti, niin valmiudet luovat perustan johtamiskäyttäytymiselle, joka puolestaan johtaa tiettyihin vaikutuksiin. Näin ollen eri kohtien välillä on olemassa selviä yhteyksiä, jotka vaikuttavat toisiinsa: tehokkuutta selittää eniten inspiroiva tapa motivoida, tyytyväisyyttä selittää luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja yrittämisen halua selittävät eniten inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi ja käänteisesti kontrolloiva johtaminen. (Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, 2009)

Varusmiesjohtajien mukaan johtajaprofiilin muodossa saadusta palautteesta tulisi aina keskustella kouluttajan kanssa. Tällöin kouluttaja voisi myös auttaa heitä profiilin tulkinnassa. Jokainen varusmiesjohtajista katsoi kouluttajan tuen profiilin tulkinnassa olevan välttämätöntä. Tällöin he kykenevät saamaan profiilista paljon enemmän hyötyä.

*”Se on kyl käyty esimiehen kanssa keskustellen läpi ja täst on ollut todella hyötyä, koska muuten en todellakaan olis ymmärtänyt sitä sisältöä et mitä ne kohdat merkitsevät. Esimiehen kanssa ollaan sit keskusteltu, et mitä mun pitäis kehittää ja samalla hän antoi hyviä esimerkkejä et miten mä voin niitä parantaa niin täällä kuin myös siviiliissäkin.”*



*”Ilman keskustelua se olis ollu ihan turha lappu ja se vaatii ehdottomasti, et siitä keskusteluaan myös esimiehen kanssa, joka osaa vähän avata sitä.”*

Varusmiesjohtajat kertoivat erittäin haasteelliseksi myös omien kehityskohteidensa määrittämisen profiilin avulla ja etenkin niiden viemisen käytäntöön. Haasteita ilmenee etenkin profiilin tulkinnassa, koska eri vastaajaryhmien tulokset voivat heitellä erittäinkin paljon. Alainen on arvioinut heidät johtajana erilailla kuin esimerkiksi kouluttajat ja vertaiset. Tämä vaikeuttaa heidän mukaansa vahvuusalueiden ja kehityskohteiden määrittämistä profiilin perusteella. Tällöin on heidän mukaansa erittäin merkittävää, että kouluttaja tukee heitä myös tässä asiassa. He halusivat kouluttajalta tukea myös kehityskohteiden kehittämiseen käytännössä eli mitä heidän konkreettisesti tulisi tehdä näiden kyseisten kohteiden parantamiseksi.

*”Se oli positiivinen yllätys mulle, et mitä siitä lapusta voi saada irti. Mut se vaatii sen, et siin joku joka osaa tulkita sitä lappua oikealla tavalla.”*

Neljän varusmiesjohtajan mukaan johtajaprofiilin muodossa saadusta palautteesta ei ollut heille hyötyä, niin paljon kuin he olivat toivoneet. Näiden varusmiesjohtajien kohdalla he eivät olleet saaneet kouluttajalta apua profiilin tulkinnassa tai kouluttajan kanssa käyty keskustelu oli jäänyt liian pinnalliseksi. He saivat kuitenkin tukea, niiltä varusmiesjohtajilta joiden kouluttajat olivat auttaneet heitä profiilin tulkinnassa. Profiilin analysointi oli kuitenkin jäänyt tästä tuesta huolimatta liian pinnalliseksi heidän mielestään, eikä tarvittavaa hyötyä juurikaan saavutettu.

### 6.3.3 Palautejärjestelmää käytettävä kokonaisuutena

Varusmiesjohtajien mukaan käytössä oleva palautejärjestelmä on hyvä, mutta sitä tulisi myös käyttää kokonaisuudessaan. Heidän mukaansa palautetta tulisi saada kokonaisvaltaisesti omasta toiminnasta. Tämä koskee pienempiä yksittäisiä suorituksia kuin myös pidemmällä aikavälillä tapahtunutta toimintaa.

Yksittäisistä lyhyemmistä suorituksista varusmiesjohtajat haluaisivat saada sekä kirjallista ja suullista välitöntä palautetta. Heidän mukaansa palautteesta olisi helpompi oppia ja kehittää omaa toimintaansa johtajana, jos samasta suorituksesta saisi molemmat palautteet. Tällöin ne muodostaisivat loogisen kokonaisuuden, jolloin palautetta saataisiin huomattavasti laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Välittömästi suorituksen jälkeen pitäisi saada välitön suullinen pa-

laute jokaiselta taholta, niin vertaisilta, alaisilta kuin kouluttajiltakin. Tällöin heille jäisi itse aikaa analysoida omaa suoritustaan saadun palautteen pohjalta, ennen päivän päätteeksi saataavaa kirjallista palautetta. Tällöin heidän mukaansa kirjallisesta palautteesta saisi huomattavan enemmän irti ja he osaisivat esittää tarkentavia kysymyksiä kouluttajalle ja perustella paremmin omaa toimintaansa.

*”Sit jos saa ensiks suullisen palautteen ja sit lisäksi vielä kirjallinen palaute, niin tällöin se on hyödyllinen ja sit siihen lappuun voi kyllä ite kirjoittaa vielä muistiin asioita ja sit se et samalla löytää kaikki tietystä suorituksesta saadut palautteet. Täällä tää systeemi olis pitänyt ehdottomasti tehdä tällä tavoin, mut se ei läheskään aina ollut näin. Nyt ku saa ainoastaan yhest suorituksesta aina joko suullisen tai sit kirjallisen palautteen, niin ne ei toimi niin hyvin ku et sais aina molemmat. ”*

Kirjallinen välitön palaute ei varusmiesjohtajien mukaan pelkästään riitä, vaan se vaatii rinnallensa aina myös suullisen välittömän palautteen. Sama koskee myös suullista välitöntä palautetta. Sitä tulisikin aina täydentää myös kirjallisella palautteella. Varusmiesjohtajat ovatkin sitä mieltä, että nämä kaksi palautteen muotoa muodostavat hyvän kokonaisuuden ja niitä tulisi aina käyttää yhdessä.

Varusmiesjohtajat saavat suurimaksi osaksi palautetta vain kestoaltaan lyhyistä suorituksista. Tämä auttaa heitä kehittymään kouluttajana ja johtajana yksittäisissä suorituksissa. Etenkin johtamistoiminnastaan he kaipaavat palautetta myös pidemmältä aikaväliltä. Heidän mukaansa systemaattinen kehittyminen johtajana ei ole mahdollista ilman pidempään ajanjaksoon kohdistuvaa palautetta. Tämän vuoksi he katsovat kausipalauttekeskustelut välttämättömiksi. Kausipalauttekeskustelun kautta heillä on mahdollista saada syvällistä palautetta pidemmältä aikaväliltä, joka on erittäin hyödyllistä johtajana kehittymisen kannalta. Tämä palaute on heidän mielestään arvokasta, koska kouluttajalla on tällöin muodostunut oikeanlainen kuva heidän johtamistoiminnastaan.

Johtajaprofiilin muodossa saadun palautteen liittäminen kausipalautteeseen on varusmiesjohtajien mukaan erittäin tärkeää. Johtajaprofiilit teetetään aina kunkin koulutuskauden loppuvaiheessa, jolloin palautetta saadaan pidemmältä aikaväliltä. Tämä palaute täydentää varusmiesjohtajien mielestä erinomaisesti kouluttajilta saatavaa kausipalautetta.

Varusmiesjohtajien mukaan mikään yksittäinen palautealaji ei ole ylitse muiden, vaan palautejärjestelmää tulisi käyttää kokonaisuudessaan. Yksittäisistä suorituksista tulisi aina antaa sekä suullinen että kirjallinen välitön palaute. Tasaisin väliajoin pitäisi kouluttajan kanssa käydä myös palautekeskusteluja sekä aina koulutuskauden loppuvaiheessa kausipalautekeskustelu, jonka yhteydessä analysoitaisiin johtajaprofiili. Yksi haastateltava kiteytti asian seuraavsti:

*”Tätä palautejärjestelmää pitäis käyttää kokonaisuudessaan alusta asti. Heti aukista asti opetettaisiin tähän palautteen hankkimiseen ja vaadittais sitä, et se alkais heti aukissa ja jatkuis aina johtajakaudella. Se pitäis olla niin, et heti suorituksen jälkeen sais välittömän suullisen palautteen ja sit täytettäis kirjallinen palaute ja johon täytetään numerointi ja lisäksi myös sanallinen arviointi. Sen jälkeen kouluttajan kans käytäis viel lyhyt keskustelu täst. Sit noi palautekeskustelut käytäis aina joka jakson lopussa tai niit pitäis kyl olla vähän useamminki.”*

Varusmiesjohtajien mukaan palautejärjestelmää ei käytetä kokonaisuutena tarpeeksi hyvin. Välillä yksittäisistä suorituksista he eivät saa kuin joko suullisen- tai kirjallisen välittömän palautteen, vaikka he toivoisivat molempia. Myös palautekeskustelut kyseisistä suorituksista ovat usein jääneet väliin. Kausipalautekeskustelut olivat joidenkin varusmiesjohtajien kohdalla sivuutettu, eikä niitä oltu käyty heidän kanssaan jokaisen koulutuskauden jälkeen. Palautejärjestelmän käyttö riippuu kuitenkin heidän mukaansa täysin kouluttajasta.

*”Tää on ihan hyödyllinen mut tätä vois kyl kehittää, ku en ite oo saanut ees yhtään johtajaprofiilia mut teoriassa tää on erittäin hyvä jos kaikki toimeis myös käytännössä. Et sais sitä palautetta silloin ku pitäiskin saada, eli lomakepalautteet suorituksen jälkeen, ja välittömän palautteen kouluttajalta suorituksen jälkeen ja kauden jälkeen johtajaprofilin ja sit käytäis sen pohjalta vielä keskustelut ja mietittäis mitä vois parantaa. Et täs on kyl idea hyvä mut tää ei aina toimi.”*

#### 6.3.4 Palautteen määrä

Varusmiesjohtajat kokivat saamansa palautteen määrän erittäin ristiriitaisesti. Etenkin johtajakauden ensimmäisillä viikoilla he olivat saaneet riittävästi palautetta, osittain jopa liikaakin. Heidän mielestään tähän oli syynä se, että kouluttajat olivat aktiivisesti seuraamassa heidän toimintaansa. Tällöin kouluttajat kykenivät antamaan palautetta lähes jokaisesta suorituksesta. Varusmiesjohtajat saivat toiminnastaan välitöntä suullista ja kirjallista palautetta sekä palaut-

teet useimmiten avattiin heille myös keskustellen kouluttajan kanssa. Repon totesi tutkimuksessaan, että palautejärjestelmän käyttöön liittyvä ongelma on liian vähäiset resurssit. Kouluttajia on vähän suhteessa koulutettavien määrään. Tällöin suurimmaksi ongelmaksi palautteen antamiseen nousee ajanpuute. Kouluttajilla ei yksinkertaisesti riitä aikaa antaa alaisilleen riittävästi palautetta. (Repo, 2001, 105)

*”Kyl etenkin ensimmäisil viikoil sain ihan riittävästi palautetta, et sillo sai heti suorituksen perään ihan suullista palautetta ja sit myös kirjallista ja se mikä oli hyvä niin niist myös keskusteltiin lopuks kouluttajan kans. Mut tätä ei tosiaan kestäny ku ihan pari viikkoo.”*

Etenkin johtajakauden ensimmäisillä viikoilla osa varusmiesjohtajista koki saaneensa ajoittain jopa liikaakin palautetta. Tämä koski etenkin suullista välitöntä palautetta. Heidän mukaansa kouluttajat olivat välillä liiankin innokkaita antamaan palautetta ja se alkoi lopulta häiritä heidän toimintaansa. Varusmiesjohtajat kokivat, että he eivät saaneet rauhassa toteuttaa suunnitelmansa mukaista toimintaa. Tämä johti osittain myös heidän itseluottamuksensa alenemiseen. Jokainen varusmiesjohtaja oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että palautetta tulee saada riittävästi etenkin johtajakauden alkuvaiheessa, mutta kouluttajien tulisi antaa heidän kuitenkin rauhassa suorittaa toiminta loppuun ja hyväksyä myös mahdolliset epäonnistumiset.

Jokainen varusmiesjohtajan mukaan he eivät olleet saaneet riittävästi rakentavaa palautetta johtajakauden ensimmäisten viikkojen jälkeen. He olisivat tarvinneet etenkin välitöntä palautetta enemmän suorituksistaan. He olivat useasti olleet hyvinkin epävarmoja oman toimintansa oikeellisuudesta ja olisivat tällöin kaivanneet palautetta etenkin kouluttajalta. Alaisilta ja vertaisilta he olivat saaneet palautetta, mutta se ei kuitenkaan riittänyt. He katsoivat, että kouluttaja oli useimmiten ainoa henkilö, joka ammattitaitonsa puolesta kykenee antamaan heille riittävän rakentavaa palautetta tällaisissa tilanteissa.

*”No ainakin nyt johtajakaudella on ollut aika paljon tällaisia tilanteita et kouluttaja pistää hommat pyörimään ja sit me apukouluttajat jatketaan siitä ja kouluttaja ikään kuin valvoo. Niin sellaisissa tilanteissa kouluttaja vois antaa enemmän palautetta, et miten se homma meni. Usein oon ollu kuitenkin aika epävarma, et onks mun toiminta ollu ihan oikeenlaista ja oonko esimerkiks kouluttanut jonkun asian ihan oikein, niin kouluttajalta olis ollu aika tärkeätä saada silloin palautetta, kun hän on kuitenkin ainoa kuka sen useimmiten tietää.”*

Kouluttajat ovat käskeneet varusmiesjohtajia täyttämään kirjalliseen palautteeseen oman itsearvion ja tuomaan sen heille jokaisen suorituksen jälkeen. Tämä kuitenkin aiheutti ihmetystä varusmiesjohtajien keskuudessa, koska he eivät useimmiten saa niitä takaisin tai niihin ei ole täytetty kouluttajan arviointia. Tämänkaltaisen toiminnan varusmiesjohtajat katsoivat täysin ajan tuhlaamiseksi, koska he kuitenkin miettivät huolella ja ajan kanssa omaa itsearviotaan. Heidän mielestään kouluttajien ei tulisi vaatia heiltä kirjallisen palautteen täyttämistä omalta osaltaan, jos he eivät kuitenkaan saa niitä takaisin.

Neljä varusmiesjohtajaa kertoi, että he eivät olleet saaneet johtajaprofiileita jokaisen koulutuskauden jälkeen. Yksi henkilö ei ollut saanut yhtään johtajaprofiilia koko johtajakautensa aikana. Syväjohtamisen kysymyssarja oli kuitenkin teetetty kaikilla tahoilla myös heidän osaltaan. Kuitenkin osa varusmiesjohtajista oli saanut profiilin, mutta osa ei, joka aiheutti myös ihmetystä. Ne henkilöt, jotka eivät olleet saaneet profiileita, olivat kyselleet sitä kouluttajaltaan. Vastaus oli heidän mukaansa aina ollut sama, että palataan asiaan paremmalla ajalla. Varusmiesjohtajat katsoivat, että profiilin muodossa saadusta palautteesta olisi ollut heille hyötyä, jolloin he olisivat tarvinneet niitä.

*”En oo saanut yhtään profiilia nähdä. Olisin kyl halunnut saada sen. Tosin koskaan ei oo opetettu et miten sitä tulkitaan. Paha sanoa olisko siitä ollut hyötyä, ku en oo niitä saanut takas kertaakaan.”*

*”Olis se ollut hyvä et p-kauden jälkeen olis saanut profiilin et olis nähnyt, mitkä on omia vahvuus ja heikkousalueita ja sit olis ollut selkeet kehittymisalueet aukl kaudelle ja sama homma myös aukl jälkeen. Et nyt en oo millään tavoin pystynyt hyödyntämään näitä profiileita, mikä oli huono asia.”*

Varusmiesjohtajien mukaan johtajaprofiilit pitäisi myös jakaa heille ajoissa. Osa varusmiesjohtajista oli saanut profiilin takaisin vasta seuraavan kauden puolessa välissä. Tämän vuoksi he joutuivat määrittämään kehittymisalueitaan ilman johtajaprofiilista saatavaa informaatiota. Tällöin vaarana on, että heidän määrittämänsä kehittymisalueet ovat ristiriidassa johtajaprofiilin kanssa. Tämän he katsoivat erittäin turhauttavaksi, joka ei edesauta heidän kehittymistään yhtään.

*”Kun oon saanut profiilin eteeni, oon analysoinut sen ja miettinyt mitkä olisi minun kehitettäviä kohteitani ja mitkä asiat ovat vahvuusalueitani, joista kannattaa pitää kiinni. Se on*

*työkalu josta näkee oman tasonsa nyt ja löytää omat kehitettävät kohteet. Se tosin edellyttää et sen sais aina ajoissa, eikä vasta monen viikon jälkeen niin kuin nyt on välillä tapahtunut.”*

Palautekeskusteluja kouluttajan kanssa varusmiesjohtajat toivoivat lisää. Jokaisen varusmiesjohtajan kanssa ei ollut käyty kaikkia kausipalautekeskusteluja. Yksi heistä kertoi ettei ollut käynyt yhtäkään kausipalautekeskustelua kouluttajansa kanssa. Tähän asiaan he toivoisivat kouluttajilta lisää aktiivisuutta. Kausipalautekeskustelut koettiin todella hyödylliseksi, jolloin niitä pitäisi myös käydä. Ainoastaan yhden varusmiesjohtajan kohdalla kaikki kausipalautekeskustelut oli käyty.

*Kausipalautekeskustelua en käynyt kouluttajan kans muuta kuin sen yhden kerran. Olisin kaivannut lisää niitä, ku ne on ihan hyödyllisiä ja niissä saa hyvää palautetta.*

Varusmiesjohtajat jäivät kaipaamaan myös lisää palautekeskusteluja kouluttajan kanssa kausipalautekeskustelujen lisäksi. Heidän mielestään palautekeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti ja niissä yhdessä kouluttajan kanssa he voisivat asettaa itselleen myös välitavoitteita lopullisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä ei ollut kuitenkaan toteutunut yhdenkään varusmiesjohtajan kohdalla.

*”No itse asiassa viikkokeskustelu oman esimiehen kanssa olis välttämätön, missä vähän kattotais miten viime viikko on mennyt ja sit voitais kattoo tulevaa viikkoa. Siin kouluttaja pysyis antaa sit palautetta ja voitais vähän kattoo et mil tasolla mennään”*

*”Mä yritin et oltais käyty myös kauden lopussa ja puolivälissä kehityskeskusteluja, mut kouluttajilla ei oikein ollut aikaa, niin ne jäi vähän väliin. Se olis kyl ollut hyvä jos oltais käyty kehityskeskustelut, varsinkin jos johtajalla on motivaatiota ja halua kehittyä.”*

## **7 POHDINTA**

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulosten yhteenvedon ja tuloksista tekemäni johtopäätökset. Tulosten yhteenvedon kautta pyrin vastaamaan myös tutkimuskysymyksiini. Lisäksi pohdin myös, että miten tutkimukseni tuloksia voisi hyödyntää tulevaisuudessa ja esitän näkemykseni mahdollisista jatkotutkimuksen tarpeista. Pyrin selkiyttämään lukijalle analyysin lopputuloksena saatuja tuloksia, enkä pelkästään toistamaan itseäni. Tuloksista olisikin pyrit-

tävä laatimaan synteesejä. Nämä synteetit kokoavat yhteen tulosten pääseikat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ja muut, 2004, 214)

## 7.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten varusmiesjohtajat kokevat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän. Alakysymyksinä oli tukeeko palautejärjestelmä johtajana kehittymistä, minkälaisen palautteen varusmiesjohtajat kokevat hyödylliseksi ja mitkä ovat palautejärjestelmän ongelmat. Tässä alaluvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia näiden tutkimuskysymysten kautta ja esitän tuloksista tekemiäni johtopäätöksiä.

Varusmiesjohtajien mukaan johtajakoulutuksen palautejärjestelmä on toimiva ja sen kautta he saavat hyödyllistä palautetta, joka tukee heidän johtajana kehittymistään. Nissisen mukaan johtajana kehittyminen vaatiikin tietoa oman toiminnan tuloksista, jolloin palautteen saaminen on välttämätöntä. Syväjohtamisen mallin mukaisesti johtamistoiminnan tehokkuutta ja johtamiskäyttäytymistä voidaan tarkastella johtamisen vaikutusten kautta. Vaikutuksista voidaan kerätä palautetta, jonka avulla varusmiesjohtajat voivat vaikuttaa omaan johtamiskäyttäytymiseen ja valmiuksiinsa. (Nissinen, 2000a, 94 – 95)

Varusmiesjohtajien mukaan palautejärjestelmä tukee heidän johtajana kehittymistään, jos sitä vain käytettäisiin oikein ja kokonaisuudessaan. Palautteen tulee olla riittävän syvällistä ja rakentavaa. Käytössä oleva palautejärjestelmä tarjoaa tämänkaltaisen palautteen saamiseksi hyvät työkalut, mutta niitä tulisi myös käyttää oikein. Palautejärjestelmä mahdollistaa palautteen keräämisen myös eri tahoilta, joka varusmiesjohtajien mukaan onkin välttämätöntä. Alaiset, vertaiset ja kouluttajat tarkastelevat heidän toimintaansa omista näkökulmistaan ja nämä kaikki näkemykset tulee ottaa huomioon omaa toimintaa kehitettäessä.

Varusmiesjohtajien mielestä oli erittäin tärkeää saada palautetta koko toimintaympäristöstä. Tällä he tarkoittavat palautteen saamista kouluttajilta, vertaisilta ja alaisilta. Nissisen ajatukset tukevat tätä tutkimustulosta, sillä hänen mukaansa palaute ei saa rajoittua ainoastaan johtajalaiset suhteen tarkasteluun. Koko organisaation toimintaympäristö olisi otettava huomioon kokonaisuudessaan. (Nissinen, 2000a, 95) Palautteen keräämiseksi koko toimintaympäristöstä palautejärjestelmä mahdollistaa monia keinoja. Palautetta voidaan kerätä välittömästi suorituksen jälkeen, niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Johtamis- ja koulutussuoritusten arviointilomakkeiden muodossa varusmiesjohtajat saavat palautetta alaisilta ja kouluttajaltaan välittö-

mästi suorituksen jälkeen. Syväjohtamisen kysymyssarjalla palautetta kerätään koko toimintaympäristöstä. Sen muodossa varusmiesjohtajat saavat palautetta alaisilta, vertaisilta ja kouluttajiltaan. (Nissinen, 2000a, 142) Tämän varusmiesjohtajat mainitsivatkin johtajaprofiilin muodossa saadun palautteen vahvuudeksi.

Syväjohtamisen kysymyssarjalla sekä johtamis- ja koulutussuoritusten arviointilomakkeella varusmiesjohtajat arvioivat myös itsensä. Tätä varusmiesjohtajat eivät kuitenkaan pitäneet kovinkaan merkittävänä asiana johtajana kehittymisen kannalta. Tämä on osittain ristiriidassa Sydänmaanlakan ja Arjanteen esittämien väitteiden perusteella. Heidän mukaansa johtajan tunnettava itsensä hyvin, koska se vaikuttaa hänen onnistumiseensa muiden ihmisten johtajana. Johtaja tarvitsee hyvää itsetuntemusta kehittyäkseen ja oppiakseen ja johtamisen harjoittelu alkaakin itsetuntemuksesta ja itsensä hallinnasta. (Sydänmaanlakka, 2009, 152 – 153; ks. Arjanne, 2006, 26 – 27) Näiden näkemysten mukaan onkin perusteltua, että palautteeseen kuuluu myös johtajan itsearviointi. Nissisen mukaan palautteen analysoinnissa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota niihin kohtiin, joissa itsearvio poikkeaa huomattavasti muiden arvioinnista. (Nissinen, 2000a, 143)

Johtajana kehittymistä tukevan palautteen tulee olla riittävän syvällistä ja rakentavaa, jotta siitä olisi hyötyä kehittymisen kannalta. Palautejärjestelmä mahdollistaa myös tähän vaatimukseen tarpeeksi monipuolisen sekä syvällisen palautteen saamisen. Syvällisen ja rakentavan palautteen antaminen vaatii tosin sen antajalta ammattitaitoa ja korkeaa motivaatiota. Palautteen antaja tulisikin aina pitää mielessään, että hänen tehtävänsä on tukea ja auttaa varusmiesjohtajia vaativassa kehittymistyössä. (Pirnes, 1995, 153)

Johtajaprofiilissa palautetta saadaan syväjohtamisen mallin mukaisesti valmiuksista, johtamiskäyttäytymisestä sekä johtamisen vaikutuksista. (Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikeusvalmennus, 2009) Tämä palaute antaa varusmiesjohtajille syvällistä tietoa hänen toiminnastaan johtajana. Profiilia tulee tosin osata tulkita oikein ja se vaatiikin syvällistä analysointia. Analysoinnissa kouluttajan tuki on erityisen tärkeää, sillä varusmiesjohtajien ammattitaito ei riitä profiilin oikeanlaiseen tulkintaan. Tämä tosin vaatii kouluttajalta ammattitaitoa tulkita profiilia oikein. Kouluttajien tulisikin aina varata tähän riittävästi aikaa sekä valmistautua huolella profiilin läpikäymiseen varusmiesjohtajien kanssa.

Aineiston analyysissä nousi esiin varusmiesjohtajien näkemykset palautteen antajien ammattitaidoissa. Etenkin aliupseereiden ammattitaitoa rakentavan palautteen antamiseen ei koettu



kovinkaan hyväksi. Myös heidän suhtautumisensa palautteeseen ja etenkin sen tärkeyteen ei ole niin korkealla tasolla kuin sen ehkä pitäisi olla. Aliupseereille tulisikin opettaa enemmän palautteen merkitystä johtajana kehittymisen näkökulmasta. Tällöin heidän ammattitaitonsa kasvaisi sen osalta ja se mahdollistaisi varusmiesjohtajille hyödyllisen palautteen saamisen.

Upseerikoulutuksen omaavien henkilöiden ammattitaito palautteen antamisessa sen sijaan koettiin hyväksi. He osaavat antaa riittävän rakentavaa palautetta, josta on varusmiesjohtajille hyötyä johtajana kehittymisessä. Palautteen tulisikin olla sellaista, joka ohjaa varusmiesjohtajaa kohti oikeanlaista ja toivottua käyttäytymistä. Palautteen sisällössä tulisi kiinnittää erityistä huomiota saajan vahvuuksiin ja onnistumisiin. Lisäksi palautteessa on tuotava esille myös käyttäytymisen ja taitojen kehittämistarpeita. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60) Palautteen antamisessa kouluttajien ammattitaito on ratkaisevassa roolissa, siinä miten palautteen vastaanottaja hyväksyy ja suhtautuu saamaansa palautteeseen. Hyväksymiseen vaikuttaa oleellisesti juuri palautteen laatu. Positiivinen palaute hyväksytään yleensä helpommin kuin negatiivinen. Tällöin palautteen antajan asemalla ei ole juurikaan merkitystä toisin kuin annettaessa negatiivista palautetta. Negatiivinen palaute onkin helpompaa hyväksyä, jos sen antaa korkeammassa asemassa oleva henkilö. (Ruohotie, 1995, 45)

Johtajana kehittymisessä yksi tärkeä asia on yksilön oma asenne ja motivaatio kehittyä. (Nissinen, 2000a, 134) Varusmiesjohtajilla oli korkea motivaatio johtajana kehittymiseen. Tällöin myös kouluttajilla tulisi olla motivaatiota tukea heitä kehittymisessä. Kouluttajalla tulisi olla riittävästi motivaatiota etenkin palautteen antamiseen. Varusmiesjohtajat suhtautuvat palautteeseen yleensä myönteisellä asenteella, mutta heidän mukaansa kouluttajilla olisi ajoittain parannettavaa asenteessaan. Tämä onkin erittäin tärkeä asia. Kouluttajien tulisi aina näyttää esimerkkiä alaisilleen, sillä muuten on mahdollista, että varusmiesjohtajat omaksuvat heiltä joitakin negatiivisia asioita. Vaarana voi olla, että varusmiesjohtajien positiivinen asenne palautetta kohtaan muuttuu negatiivisemmaksi, jos tähän asiaan ei kiinnitetä huomiota.

Edellä mainittu asia on erittäin mielenkiintoinen, sillä Vallin tutkimuksessa kouluttajat totesivat, että palaute on tärkein asia heidän itsensä johtajana kehittymisen kannalta. (Valli, 2011, 81) Tällöin luulisi, että kouluttajat suhtautuisivat myös palautteen antamiseen aina positiivisella tavalla. Tosin on mahdollista, että varusmiesjohtajien näkemykset kouluttajien suhtautumisesta palautteeseen on osittain vääränlaista. Jatkuva kiire ja henkilökunnan pieni määrä voi johtaa siihen, ettei kouluttajilla yksinkertaisesti aina riitä aikaa palautteen antamiseen.

Varusmiesjohtajien mielestä palautekeskustelut kouluttajan kanssa ovat erittäin tärkeitä. Ne mahdollistavat syvällisen palautteen saamisen omasta toiminnasta. Tällöin olisikin erittäin tärkeää, että kouluttajilla olisi myönteinen suhtautuminen palautteen antamiseen ja heitä kiinnostaisi aidosti alaistensa kehittyminen johtajana. Ilman positiivista asennetta ja motivaatiota palautekeskustelujen määrä tuskin lisääntyy. Tähän asiaan kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota, sillä jokainen haastatelluista varusmiesjohtajista oli sitä mieltä, että palaute keskustelut ovat kaikista palautteen muodoista tärkeimpiä, sekä kouluttajilta saatu palaute on useimmissa tapauksissa kaikkein arvokkainta. Kuten tässäkin tutkimuksessa, niin aiemmissakin tutkimuksissa on jo todettu, että alaiset pitävät esimiehiltään saamaa palautetta kaikkein tärkeimpänä. (ks. esim. Ruohotie 1995) Kouluttajien tulisikin jatkossa varata enemmän aikaa palautekeskusteluille. Ne voisi peräti merkitä viikko-ohjelmiin, jolloin ne otettaisiin huomioon jo toiminnan suunnittelussa.

Varusmiesjohtajat johtavat ja kouluttavat omaa joukkoaan melko itsenäisesti. Läheskään aina kouluttaja ei ole seuraamassa heidän suoritustaan. Etenkin johtajakauden alkuvaiheessa kouluttajien pitäisi olla aktiivisesti seuraamassa varusmiesjohtajien toimintaa. Johtajakauden alussa varusmiesjohtajien itseluottamus on melko alhainen ja etenkin tällöin palautteen saaminen on välttämätöntä. Myös heidän oman aselajin ammattitaito ei ole vielä kovinkaan korkealla tasolla. Kouluttajien pitäisikin antaa enemmän tukea varusmiesjohtajille etenkin johtajakauden alkuaikoina.

Mikäli kouluttaja ei ole seuraamassa varusmiesjohtajien toimintaa, ei hän myös pysty antamaan palautetta välittömästi suorituksen jälkeen. Varusmiesjohtajien mukaan palautteen saaminen välittömästi suorituksen jälkeen on erittäin tärkeää. Välitöntä palautetta voi toki kerätä alaisilta ja vertaisiltakin, mutta kuten edellä kävi jo ilmi, niin kouluttajan palaute koettiin arvokkaimmaksi. Peltosen mukaan palaute onkin mielekästä, kun se voidaan yhdistää itse suoritukseen. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 78) Myös tässä tutkimuksessa todettiin kyseinen asia. Varusmiesjohtajien mukaan välitön palaute on tärkeää, koska silloin he voivat yhdistää palautteen konkreettisesti itse suoritukseen, joka helpottaa palautteen hyväksymistä ja tekee siitä ymmärrettävämmän.

Kouluttajien pitäisi siis olla aktiivisemmin seuraamassa varusmiesjohtajien toimintaa. Tämä kuitenkin asettaa haasteita kouluttajien ajankäytölle. Koulutuksien suunnittelu, oppituntien valmistelut, viikkopuhuttelut esimerkiksi ovat asioita, jotka kouluttajien pitää myös hoitaa. Tällöin on selvää, että jokaista varusmiesjohtajien pitämää koulutusta kouluttajat eivät kykene

valvomaan. Tähän asiaan pitäisi kuitenkin löytää ratkaisu, koska palautteen saaminen välittömästi suorituksen jälkeen etenkin kouluttajalta koettiin erittäin tärkeäksi. Toisaalta varusmiesjohtajien pitää kyetä myös johtamaan ja kouluttamaan joukkoaan itsenäisesti. Johtajakoulutuksen tavoitteena on, että reserviin siirryttyään he kykenevät aloittamaan kertausharjoituksissa ja mahdollisen liikekannallepanossa itsenäisesti oman joukkonsa johtamisen ja kouluttamisen mahdollisimman tehokkaasti. (PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät he harjoitellessaan ja opetellessaan tätä toimintaa tarvitsisi kouluttajansa tukea. Ainoastaan rakentavan palautteen kautta varusmiesjohtajat kykenevät kehittymään johtajina ja saavuttamaan tämän asetetun tavoitteen.

Suoritetuista haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että varusmiesjohtajat eivät miellä kaikkea kouluttajan ohjausta palautteeksi. Kouluttajat neuvovat paljon varusmiesjohtajia oikeiden suoritustapojen löytämiseksi sekä oman aselajin ammattitaitoon liittyvissä asioissa. Tätä varusmiesjohtajat eivät kuitenkaan mieltäneet palautteeksi, vaikka omasta mielestäni kyse oli juurikin välittömän suullisen palautteen saamisesta. Tällöin on mahdollista, että tutkimustulos välittömän palautteen vähyydestä ei aivan pidä paikkaansa. Varusmiesjohtajat eivät välttämättä osaa mieltää kaikkea ohjausta palautteeksi, jolloin he voivat kokea etteivät ole saaneet suorituksesta lainkaan palautetta.

Palautejärjestelmä tukee varusmiesjohtajien mielestä heidän johtajana kehittymistään, mutta siihen liittyy myös monia ongelmia. Ongelmat koostuivat lähinnä palautteen määrästä ja palautejärjestelmän sekä yksittäisten palautelajien sisällöistä. Näitä asioita pitäisikin kyetä kehittämään toimivammaksi, jolloin palautejärjestelmästä olisi enemmän hyötyä varusmiesjohtajille.

Palautteen määrä koettiin hyvin ristiriitaisesti varusmiesjohtajien keskuudessa. Toisinaan he saivat liikaa palautetta ja välillä he taas kaipasivat lisää palautetta omasta toiminnastaan. Nissisen mukaan palautteen antaminen tulisikin olla koko ajan jatkuvaa. (Nissinen, 2000a, 140) Kouluttajien tulisikin kiinnittää jatkossa huomiota tähän seikkaan. Varusmiesjohtajat tarvitsevat palautetta toiminnastaan kokonaisuudessaan ja laaja-alaisesti. Repon totesi tutkimuksessaan, että palautejärjestelmän käyttöön liittyvä ongelma on liian vähäiset resurssit. Kouluttajia on vähän suhteessa koulutettavien määrään. Tällöin suurimmaksi ongelmaksi palautteen antamiseen nousee ajanpuute. Kouluttajilla ei yksinkertaisesti riitä aikaa antaa alaisilleen riittävästi palautetta. (Repo, 2001, 105)

Etenkin palautekeskustelut kouluttajan kanssa koettiin erittäin tärkeiksi varusmiesjohtajien keskuudessa. He olivatkin valmiita korvaamaan kaiken muun palautteen palautekeskustelulla, mikäli palautejärjestelmän käyttö kokonaisuudessaan ei ole mahdollista. Kouluttajien tulisikin mielestäni keskustella enemmän varusmiesjohtajien kanssa palautteeseen liittyvistä asioista, jolloin he saisivat kuulla myös varusmiesjohtajien mielipiteet asiasta. Tällöin olisi mahdollista löytää sopiva ratkaisu, joka olisi samalla molempien osapuolten etu.

Syväjohtamisen kysymyssarjalla kerättyyn palautteeseen liittyi monia ongelmia. Johtajaprofiilit pitäisi aina antaa myös varusmiesjohtajille. Ihmetystä varusmiesjohtajien keskuudessa aiheutti se, että syväjohtamisen kysymyssarjalla oli kerätty palautetta, mutta kaikki varusmiesjohtajat eivät kuitenkaan olleet saaneet johtajaprofiilia. Tähän ei voi olla syynä pelkästään kouluttajien ajankäyttö. Kyse on enemmänkin kouluttajien motivaatiosta tukea varusmiesjohtajia kehittymistyössä. Tämä asia vaatii jatkossa selkeää parannusta. Myös johtajaprofiilin tulkinta koettiin hyvin monimutkaiseksi ja varusmiesjohtajat tarvitsevat tähän kouluttajan tukea. Varusmiesjohtajille tulisikin järjestää enemmän koulutusta johtajaprofiiliin tulkintaan. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on kantahenkilökunnalle tarkoitettu kurssi. Mielestäni kurssin voisi kuitenkin järjestää soveltuvien osien myös varusmiesjohtajille. Etenkin syväjohtamisen ja johtajaprofiilin tulkintaan liittyvät kokonaisuudet voisi käydä kursista myös varusmiesjohtajille. Tämän voisi järjestää jatkokoulutuksena aliupseerikurssin jälkeen ennen uuden saapumiserän astumista palvelukseen.

Kirjallisen palautteen ongelmiksi varusmiesjohtajat kertoivat, että sitä ei täytetä kokonaisuudessaan. Pelkän numeraalisen osuuden täyttäminen lomakkeista ei anna varusmiesjohtajille kovinkaan arvokasta tietoa heidän toiminnastaan, eikä siitä ole kovin paljoa hyötyä kehittymisen kannalta. Numeraalista arviointia pitäisikin aina täydentää sanallisella arvioinnilla. Kirjallinen palaute tulisi aina myös avata palautteen vastaanottajalle keskustellen, mutta useimmat kouluttajat jättävät tämän vaiheen väliin hyvinkin useasti. Tämä voi johtua osittain kouluttajien suhtautumisesta kirjalliseen palautteeseen tai heidän motivaatiosta yleensäkin antaa palautetta. Mikäli kouluttajalla ei ole tarkoitus paneutua palautteeseen ja täyttää sitä kokonaisuudessaan, saati edes palauttaa sitä takaisin varusmiesjohtajille, heidän ei tulisi vaatia kirjallisen palautteen itsearviointi osuuden täyttämistä, kuten myöskään lomakkeiden palauttamista kouluttajalle.

Kuten aiemmin ilmeni, niin palautejärjestelmä mahdollistaa hyvin monipuolisen ja sisällöltään syvällisen palautteen saamisen. Palautejärjestelmän yksi suurin ongelmakohta on, ettei sitä käytetä kokonaisuudessaan. Tässä tutkimuksessa todettiin, että palautetta tulee saada välittömästi suorituksen jälkeen suullisesti ja kirjallisesti, palautetta tulee saada koko toimintaympäristöstä, palautekeskustelut ovat erittäin hyödyllisiä, palautteen sisällön tulee olla syvällistä ja rakentavaa sekä palautteen tulee kohdistua ajoittain myös pidemmän aikavälin tarkasteluun. Palautejärjestelmä vastaa sisällöltään erittäin hyvin kaikkiin edellä mainittuihin asioihin.

Kirjallisella ja suullisella välittömällä palautteella varusmiesjohtajat saavat palautetta toiminnastaan välittömästi sen päätyttyä. Tällöin palaute on helpompi yhdistää itse suoritukseen. Kirjalliset palautteet voidaan taltioida, jolloin niitä voidaan tarkastella myös myöhemmin. Syväjohtamisen kysymyssarjan palaute kerätään aina koulutuskauden lopussa ja siinä tarkastellaan johtajien toimintaa koko koulutuskauden ajalla. johtajaprofiilien muodossa varusmiesjohtajat saavatkin palautetta, joka kohdistuu pidempään aikaväliin. Koulutuskauden lopussa käydään myös kausipalautekeskustelut. Palautekeskusteluja tulisi tosin käydä useamminkin kuin vaan kerran koulutuskauden aikana. Johtajaprofiilissa ja välittömässä palautteessa varusmiesjohtajat saavat palautetta myös eri näkökulmista, joka mahdollistaa palautteen saamisen koko toimintaympäristöstä. Alaisilta ja vertaisilta varusmiesjohtajat kertoivatkin keräävänsä palautetta myös aina silloin kun katsovat sen tarpeelliseksi. Kouluttajien ammattitaito antaa palautetta ratkaisee lopulta sen onko palaute sisällöltään riittävän syvällistä ja rakentavaa. Varusmiesjohtajat kokivat johtajaprofiilin sisällön erittäin hyväksi ja arvokkaaksi johtajana kehittymisen kannalta.

Palautejärjestelmä vastaa siis lähes kaikkiin niihin vaatimuksiin, jotka tässä tutkimuksessa todettiin varusmiesjohtajien näkökulmasta. Palautejärjestelmän sisältöön tulisi lisätä palautekeskustelujen määrää, niin että niitä käytäisiin useamman kerran koulutuskauden aikana. Ongelmana onkin, että palautejärjestelmää ei käytetä kokonaisuudessaan, vaikka se on todettu hyväksi ja toimivaksi järjestelmäksi. Kaikkien kouluttajien pitäisikin asennoitua palautteen antamiseen oikealla tavalla. Ainostaan rakentavan palautteen kautta varusmiesjohtajat voivat kehittyä johtajina. Kouluttajien tehtävä on tukea heitä tässä vaativassa kehittymistyössä.

Varusmiesjohtajille on asetettu korkeat tavoitteet, jotka heidän pitää saavuttaa palveluksensa aikana. Myös heidän kouluttajiensa tulisi pitää nämä tavoitteet mielessä ja tukea ja auttaa heitä saavuttamaan nämä tavoitteet. Ensimmäinen parannettava asia olisi kouluttajien suhtautu-

minen ja asenteen parantaminen palautteen antamiseen. Käytössä on toimiva palautejärjestelmä ja jokaisen kouluttajan tulisikin perehtyä sen sisältöön huolella sekä miettiä miten he voivat auttaa varusmiesjohtajia kehittymään johtajina. Pirneksen mukaan hyväksi palautteen antajaksi ei kehity ilman määrätietoista harjoittelua. (Pirnes, 1995, 153) Jokainen kouluttaja voi näin ollen kehittää ammattitaitoaan palautteen antamiseen. Olisi erittäin tärkeää, että varusmiesjohtajat saisivat laadukasta palautetta säännöllisesti suorituksistaan, jotta kykenemme jatkossakin kouluttamaan ammattitaitoisia ja kyvykkäitä reservin johtajia.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheiden tekemistä, mutta silti tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. (Hirsjärvi ja muut, 2004, 216) Tämän vuoksi on arvioitava myös tutkimuksen luotettavuutta. Laadullinen tutkimus ei välttämättä edusta täysin yhtenäistä tutkimusperinnettä, vaan siihen kuuluu useita hyvinkin erilaisia perinteitä. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvissä kysymyksissä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 134) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi ja muut, 2004, 216)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin työväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee näin ollen koko tutkimusprosessia, eikä pelkästään tulosten luotettavuuden arviointia. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tuleekin raportoida tarkasti tekemistään tutkimusmenetelmällisistä valinnoista ja ratkaisuista, jotta tutkimus olisi ylipäättään edes arvioitavissa. (Eskola & Suoranta, 1998, 210)

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta. (Metsämuuronen, 2006b, 56) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen samassa tutkimuksessa, voidaan tulosta pitää reliabelina. Toinen tapa mitata tutkimuksen reliabeliutta on, että jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla päätyen samaan tulokseen, voidaan tutkimuksia jälleen pitää reliabeleina. (Hirsjärvi ja muut, 2004, 216) Kuten aiemmin kävi ilmi, niin laadullinen tutkimus on täysin subjektiivista ja tutkija on itse tutkimuksensa keskeisin työväline. Jokainen yksilö tekee siis oman kokemustensa perusteella tietystä kohteesta oman tulkintansa. Tällöin on epätodennäköistä,

että tutkijat päätyisivät samanlaiseen lopputulokseen. Tästä syystä reliaabeliuskäsitettä ei voida mielestäni soveltaa tämän tutkimuksen arviointiin.

Kolmas tapa mitata reliaabeliutta on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saataisiin sama lopputulos. Ihmisen käyttäytyminen riippuu kuitenkin kontekstista ja näin ollen vaihtelee ajan ja paikan mukaan. Näin ollen on hyvin epätodennäköistä, että kahdella rinnakkaisella menetelmällä saataisiin täsmälleen sama tulos. Eroja kahden tutkimuskerran välillä ei kuitenkaan tarvitse pitää käytetyn menetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Myös käytetyistä mittareista voi aiheutua tuloksiin virheitä. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ja muut, 2004, 216)

Laadullisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat saaneet monia erilaisia tulkintoja. Termit yhdistetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka piirissä ne ovatkin kehitetty. Validius käsitteenä on hyvin epäselvä. Esimerkiksi tapaustutkimuksessa tai haastattelututkimuksessa tutkija voi ajatella, että ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä kahta täysin samanlaista tapausta ole olemassa. Näin ollen perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. (Hirsjärvi ja muut, 2004, 217) Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on parempi puhua tutkimuksen uskottavuudesta. (Eskola & Suoranta, 1998, 211)

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen tutkijan tarkka selostus tutkimuksen luotettavuudesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi ja muut, 2004, 217) Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt kertomaan mahdollisimman rehellisesti kaikki tekemäni valinnat ja perustelemaan ne. Lisäksi olen pyrkinyt tuloksissa tuomaan haastateltavien varusmiesten näkemykset ja käsitykset esiin mahdollisimman totuudenmukaisesti ja rehellisesti. Olen kuvannut tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti, jotta lukijat kykenisivät tekemään myös omia johtopäätöksiä sekä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelut suoritettiin Amfiobiokoulun luokkahuoneessa. Paikalla ei ollut muita kuin haastattelija ja haastateltava.

Haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden sisältöön olisi mahdollista palata myöhemmin. Pyrin tekemään haastattelutilanteeseen mahdollisimman rennon ja avoimen ilmapiirin. Tarkoitus oli kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä juuri varusmiesjohtajien näkökulmasta, joten pyrin välttämään liian johdattelevia kysymyksiä. Annoinkin varusmiesjohtajien kertoa vapaasti omat näkemyksensä ja käsityksensä asioista ja tarvittaessa esitin tarkentavia kysymyksiä. Jatkoin haastatteluja niin pitkään, että olin mielestäni saanut kerättyä haastateltavilta kaikki asiat, joita heillä oli tutkittavasta ilmiöstä.

Koin haastattelun soveltuvan parhaiten tutkimukseni aineistokeruumenetelmäksi sen joustavuuden ansioista. Minulla oli mahdollisuus käydä eräänlaista keskustelua haastateltavan kanssa. Pystyin tarvittaessa esittämään haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä ja kykenin täsmentämään kysymystäni varmistuakseni, että haastateltava oli ymmärtänyt kysymyksen sisällön oikealla tavalla.

Haastatteluin kerätty aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Pyrin muodostamaan aineistosta luokkia, jotka ovat sisällöltään arvokkaita ja sisältävät samankaltaisia asioita. Tein luokitteluvaiheen useaan kertaan ja päädyin aina hyvinkin samankaltaiseen lopputulokseen. Tulosten raportoinnissa esittelen analyysin tuloksena syntyneet kolme yhdistävää luokkaa ja näiden sisältämät alaluokat. Pyrin esittelemään tulokset mahdollisemman kuvailevasti ja ennen kaikkea rehellisesti kertoen asiat juuri niin kuin haastateltavat ovat sen esittäneet.

Kuten aiemmin on käynyt ilmi, niin olen itse työskennellyt Uudenmaan Prikaatin amfibiokoulussa puolitoista vuotta eli kolmen aliupseerikurssin ajan. Näin ollen minulle oli kertynyt kokemusta ja käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. En usko tämän kuitenkaan heikentävän työni luotettavuutta, sillä olen pyrkinyt käsittelemään haastatteluaineisto mahdollisimman rehellisesti sekä pyrkinyt etteivät omat käsitykseni ohjaisi aineiston analyysia ja tulosten raportointia.

### 7.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimuksen kohderyhmänä oli Uudenmaan Prikaatin Amfibiokoulu. Tutkimus kohdentui siis ainoastaan yhteen perusyksikköön. Perusyksiköiden välillä voi olla suuriakin eroja palautejärjestelmän käytössä. Eroihin vaikuttaa perusyksiköihin muodostuneet omanlaisensa kulttuurit palautejärjestelmän käyttöön. Kaikissa perusyksiköissä toimintatavat eivät ole samanlaisia ja tämä näkyy myös palautejärjestelmän käytössä. Kuten tutkimuksen tuloksissa



todettiin, niin henkilökunnan koulutustaustoilla on vaikutusta palautejärjestelmän käytössä ja palautteen antamisessa. Tämä kyseinen asia lisää myös perusyksiköiden välillä vallitsevia eroja.

En suoraan lähtisi yleistämään tutkimuksen tuloksia muihin joukko-osaston perusyksiköihin. Yhtenäisyyksiä varmasti kylläkin löytyy, mutta kokonaisuudessaan tuloksia ei voi mielestäni heijastaa muihin perusyksiköihin. Vaarana olisi, että yksiköissä mahdollisesti muutettaisiin toimintatapaa tämän tutkimusten tulosten perusteella, vaikka siihen ei välttämättä olisi tarvetta ja varusmiesjohtajat voivat kuitenkin kokea käytössä olevan toimintatapamallin toimivaksi. Muiden perusyksiköiden henkilökunnan olisi kuitenkin syytä lukea tämä tutkimus ja pohtia sen pohjalta miten he voisivat kehittää omaa toimintaansa. Aiheen tulisi ainakin herättää henkilökunta pohtimaan palautejärjestelmän käyttöön liittyviä asioita. Keskustelu varusmiesjohtajien kanssa tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen auttaisi varmasti muiden perusyksiköiden henkilökuntaa selventämään heidän oman yksikkönsä tilannetta.

Tutkimuksen tulokset antavat mielestäni varsin kokonaisvaltaisen kuvan Amfibiokoulun varusmiesjohtajien käsityksistä ja näkemyksistä palautejärjestelmän heikkouksista ja vahvuuksista. Tuloksista ilmenee millaisen palautteen varusmiesjohtajat kokevat hyödylliseksi johtajana kehittymisen näkökulmasta ja mitkä ovat palautejärjestelmän ongelmat. Näitä tuloksia pystyykin mielestäni hyödyntämään kehitettäessä kyseisen yksikön toimintaa tästä näkökulmasta. Tutkimus kohdistui kuitenkin Amfibiokoulun kahdeksasta eri linjasta kuuteen, joten voidaan katsoa, että tutkimus käsittää koko perusyksikön. Näin ollen koko yksikössä tulisi mielestäni tarkastella palautteeseen liittyviä asioita uudelleen.

Tämä tutkimus nosti esiin muutamia jatkotutkimus tarpeita. Olisi erittäin mielenkiintoista nähdä miten muissa perusyksikössä varusmiesjohtajat kokevat palautejärjestelmän. Tutkimuksen voisi periaatteessa toteuttaa täysin samoin periaattein jossakin toisessa perusyksikössä. Mikäli tulokset olisivat samansuuntaisia, niin se lisäisi myös tämän tutkimuksen luotettavuutta. Mielenkiintoista olisi myös nähdä, millaisia eroja palautejärjestelmän käytössä on eri perusyksiköiden välillä ja miten näissä perusyksiköissä varusmiesjohtajat kokevat palautejärjestelmän hyödyllisyyden johtajana kehittymisen näkökulmasta. Kouluttajat ovat avainasemassa palautteen antamisessa varusmiesjohtajille. Heidän antamansa palaute koettiin kaikkein arvokkaimmaksi varusmiesjohtajien keskuudessa. Näin ollen olisi erittäin tärkeää saada selville myös kuinka kouluttajat kokevat palautejärjestelmän hyödyllisyyden ja ongelmat sekä

miten sitä voisi mahdollisesti kehittää, jotta varusmiesjohtajat saisivat jatkossakin hyödyllistä ja kokonaisvaltaista palautetta vaativassa johtajana kehittymistyössään.

## LÄHTEET

Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. My Generation Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja – Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 113–160.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 372–392.

Arjanne, T. 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Magentum Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

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

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. Korjattu ja täydennetty painos Juva: PS-kustannus. 159–183.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. Uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus. 25–43.

Forrester, M. 2010. Doing Qualitative Research in Psychology. London: Sage Publications Ltd.

Hirsjärvi, S. 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. Painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2). 162–173.

Juuti, P. 1982. Ihmiset organisaation menestystekijänä. Helsinki: AAM-Yhtiöt Oy.

Jyväskylän yliopisto. Menetelmäpolkuja humanisteille.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. Luettu 22.10.2012.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehitymisestä syväjohtamisen mallin mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia 26. JTO-tutkimuksia nro 15. Helsinki: Edita Prima OY.

Kouzes, M. & Posner, B. 1990. Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huipputuloksiin. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M, Bamberg, J & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino. 9–38.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle

tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. Uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus. 28–45.

Latvala, E. & Vanhanen–Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy. 21–43.

Lehtinen, E. & Jokinen, T. 1996. Tutor: Itsenäistyvän oppijan ohjaajana. Juva: Atena kustannus.

Metsämuuronen, J. 2006a. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2006b. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nissinen, V. 1998. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Julkaisusarja 2. Työpapereita nro 3. Helsinki: Hakapaino Oy.

Nissinen, V. 2000a. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 13. Helsinki: Oy Edita AB.

Nissinen, V. 2000b. Uuteen johtajakoulutukseen. Kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimusta ja palautetta puolustusvoimien uuden johtajakoulutuksen ensiaskelista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat nro 3. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nissinen, V. 2002. Johtamisen tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa Huhtinen, A–M (toim.) Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat nro 9. Helsinki: Hakapaino Oy. 55–111

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum media Oy.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Puolustusvoimat: Uudenmaan Prikaati,  
<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi>. Luettu 6.9.2013.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. 2009 puolustusvoimat & Deep lead Oy.

PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS, HF1539, VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS

Ranne, J. 2006. Anna palaa. Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Repo, T. 2001. Varusmiesten palautekulttuuri murroksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2. Tutkimuksia nro 10.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruohotie, P. 1982. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisusarja, Helsinki: Teollisuuden kustannus Oy.

Ruohotie, P. 1995. Työsuorituksen arviointi ja palautteen antaminen. Teoksessa Turpeinen, R (toim.) Ammattitukintojen ja näyttökokeiden teoreettisia perusteita. Helsinki: Opetushallitus. 31–61

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

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena. Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi

Simoila, R: Fenomenografia laadullisena tutkimusotteena. Hoitotiede Vol, 5 1/1993,

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värry, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin, Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Toskala, A. 1989. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Toskala, A. 2000. Itsetuntemus ja johtajuus II. Järjen ja tunteen vuoropuhelu. Jyväskylä: Painoporras Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, L. 2011. Johdan syvältä, siis kehityn – Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Varusmies 2012. Opas varusmiespalvelukseen valmistuvalle. Juvenes Print.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen J. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.