

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PYÖREÄN PÖYDÄN RITARIT

– Puhuttelut ja puhuttamiset rauhanajan perusyksikön päällikön johtamisvälineinä

Pro Gradu - tutkielma

Yliluutnantti
Mikko Virtanen

Maisterikurssi 4
Maasotalinja

Huhtikuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Mikko Virtanen	
Tutkielman nimi PYÖREÄN PÖYDÄN RITARIT – Puhuttelut ja puhuttamiset rauhanajan perusyksikön päällikön johtamisvälineinä	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 62 Liitesivuja 4
TIIVISTELMÄ <p>Perusyksikön päällikön työ on viimeisien vuosien aikana muuttunut yksikön pääkouluttajasta enemmänkin yksikön hallinnollisten asioiden hoitajaksi. Päällikön mahdollisuus vaikuttaa yksikkönsä kouluttamiseen on hyvinkin rajallista. Palkatulle henkilöstölle pitämillään puhutteluilla ja puhuttamisilla päällikkö kykenee vaikuttamaan koulutukseen alaisiaan kuulemalla ja tekemällä koko yksikköä koskevia linjauksia ja päätöksiä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää miten päälliköt käyttävät puhutteluita ja puhuttamista vuorovaikutustaitoinaan. Aihetta tutkitaan päällikön näkökulmasta. Aineistonkeruu toteutettiin postikyselynä Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköiltä. Aineistoa tulkittiin fenomenologis-hermeneuttisella tulkintatavalla, jossa tulkittiin päällikköjen kokemia ilmiöitä eli puhutteluita ja puhuttamisia.</p> <p>Tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:</p> <ul style="list-style-type: none">- Kuinka perusyksikön päälliköt käyttävät puhutteluita ja puhuttamista työssään?- Minkälaisia tavoitteita päällikköiden pitämällä puhutteluilla ja puhuttamisilla on?- Minkälaista valmennusta päälliköt ovat saaneet vuorovaikutuksensa tueksi? <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi päällikköiden käyttävän puhutteluita ja puhuttamisia monilla eri tavoilla. Päälliköt käyttivät puhutteluita ja puhuttamisia pääasiassa keskustelutilaisuuksien tapaan, jolloin alaisten mielipiteet ja ajatukset vaikuttivat heidän tekemiinsä päätöksiin. Päällikköiden pitämien puhutteluiden ja puhuttamisien merkittävimpinä tavoitteina oli tiedonjako ja päätöksien tekeminen. Päälliköt eivät olleet juurikaan saaneet koulutusta puhutteluiden ja puhuttamisien pitämiseen, eivätkä kokeneet mahdollisia koulutuksia tarpeellisiksi.</p> <p>Johtopäätöksinä todetaan päällikköiden käyttävän puhutteluita ja puhuttamisia tiedotuskanavina, sekä johtamisen välineinä. Puhutteluilla päälliköt kykenevät tiedottamaan ja johtamaan yksikkönsä palkattua henkilöstöä yhdellä kerralla. Puhutteluiden ja puhuttamisien todetaan olevan merkittävässä osassa päällikköiden pedagogisessa johtajuudessa. Lisäksi todetaan aiheeseen liittyvien koulutusten olevan tarpeellisia organisaation yhtenäisen linjan, sekä oppivan organisaation kehittymisen kannalta.</p>	
AVAINSANAT Puhuttelu, Puhuttaminen, Perusyksikkö, Perusyksikön päällikkö, Pedagoginen johtaminen, Oppiva organisaatio, Fenomenologia, Hermeneutiikka, Laadullinen tutkimus	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1.1	Omat kokemukseni päälliköiden pitämistä puhutteluista ja puhuttamisista	2
2	PUHUTTELUT JA PUHUTTAMINEN VUOROVAIKUTUSTAITOINA	6
2.1	PERUSYKSIKKÖ	6
2.2	PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ	7
2.3	PERUSYKSIKÖN MUU PALKATTU HENKILÖSTÖ	8
2.4	PUHUTTELUT	9
2.5	PUHUTTAMINEN	10
2.6	VUOROVAIKUTUS	10
2.7	OPPIVA ORGANISAATIO	11
2.8	PEDAGOGINEN JOHTAMINEN	12
3	TUTKIJAPROFIILI	14
3.1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIJAN ESIYMMÄRRYS	14
3.2	TAUSTASITOUKSET	16
3.2.1	Todellisuuskäsitys	16
3.2.2	Ihmiskäsitys	16
3.2.3	Tietokäsitys	17
3.3	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	17
3.4	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	18
3.5	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
4.1	FENOMENOLOGIS-HERMENEUTTINEN LÄHESTYMISTAPA	22
4.2	TUTKIMUSAINEISTON KERUUMENETELMÄ JA TOTEUTUS	23
4.3	TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY JA SISÄLLÖN ANALYYSI	26
5	PUHUTTELUT JA PUHUTTAMINEN KARJALAN PRIKAATIN PERUSYKSIKÖISSÄ	28
5.1	VASTAAJIEN PERUSTIEDOT	28
5.2	PUHUTTELUT	28
5.3	PUHUTTAMISET	34
5.4	PUHUTTELUT JA PUHUTTAMINEN KEHITTÄMISEN APUNA	38
5.5	PUHUTTELUT JA PUHUTTAMINEN OSANA PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN JOHTAMISTA	43

5.6	PÄÄLLIKÖIDEN VUOROVAIKUTUSVALMIUDET	45
6	POHDINTA	48
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
6.1.1	Puhutteluiden ja puhuttamisen merkitys perusyksikön päällikön vuorovaikutuksessa	51
6.1.2	Puhutteluiden ja puhuttamisen merkitys oppivalle organisaatiolle	52
6.1.3	Puhutteluiden ja puhuttamisen merkitys perusyksikön päällikön pedagogisessa johtajuudessa	54
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	56
6.3	MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSAIHEET	58
7	LOPPUSANAT	61
8	LÄHTEET	63
	LIITTEET	67
LIITE 1	Kysely Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköille	
KUVA 1	Karjalan prikaatin kokoonpano 2014	sivu 7
KUVA 2	Tutkimuksen viitekehys	sivu 19

PUHUTTELUT JA PUHUTTAMINEN PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN VUOROVAIKUTUSTAITOINA

1 JOHDANTO

Perusyksiköiden päälliköiden työ on nykyään enemmän hallinnollista johtamista kuin aiemmin totuttua pääkouluttajan työtä. Perusyksiköiden päälliköiden ajasta suuri osa kuluu hallinnollisiin töihin ja heidän mahdollisuutensa toimia yksikön pääkouluttajana ja suunnannäyttäjänä on rajallista. (Tuominen 2012, 76–79) Päälliköiden tehtäviin kuitenkin kuuluu vastata koulutuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta (YLPALVO 2009, 34–36). Kuinka tämä oikein onnistuu?

Neljä vuotta sotatieteiden kandidaattina Karjalan prikaatin perusyksiköissä sai minut ajattelemaan samansuuntaisesti kuin Tuominen Tiede ja Ase julkaisuun kirjoittamassa artikkelissaan. Päällikkö ei kykene osallistumaan yksikön päivittäiseen koulutustoimintaan haluamallaan tavalla. Noiden vuosien aikana havaitsin päälliköiden pitämien puhutteluiden olevan yksi keino osallistua ja vaikuttaa koulutuksen järjestelyihin, koulutuksen sisältöön ja tätä kautta koulutuksen laatuun.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia kuinka Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköt käyttävät puhutteluita ja yksittäisen henkilön puhuttamisia vuorovaikutustaitoinaan. Käsiteltävää asiaa lähestytään päällikön näkökulmasta. Tutkimuksen toinen luku käsittelee aiheeseen liittyvää teoriaa, jolla luodaan pohja varsinaisen tutkimuksen ymmärtämiselle. Kolmas luku käsittelee omaa esiymmärrystä aiheesta ja esittelee tutkimusongelman, tutkimuskysymykset, tutkimuksen viitekehyksen sekä rajaukset ja esittelee aiempia tutkimuksia. Neljäs luku esittelee käyttämäni tutkimusmenetelmät ja metodit sekä kuvailee tutkimuksen tekemisen vaiheittain. Viidennessä luvussa käydään läpi päälliköiltä saamani kyselyn vastaukset kysymyksittäin ja vastataan kolmeen tutkimuskysymykseeni. Kuudennessa luvussa esitän tutkimuskysymyksiin pohjautuvat johtopäätökseni ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta, sekä esittelen mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa lausun loppusanat ja päätän tutkimuksen.

1.1.1 Omat kokemukseni päälliköiden pitämistä puhutteluista ja puhuttamisista

Kuten aiemmin mainitsin, olen virkaurani aikana toiminut neljän eri päällikön alaisena. Näiden päälliköiden pitämässä puhutteluissa olen muodostanut omat ennakkokäsitykseni puhutteluista ja puhuttamisista. Tässä luvussa käyn läpi omat kokemukseni eri päälliköiden pitämistä puhutteluista ja puhuttamisista ja samalla tuon esille päälliköiden tapoja toimia työyksiköissään.

Ensimmäinen päällikköni oli tehtävässään rutinoitunut ja hoiti tehtävänsä hyvinkin itsenäisesti, eikä delegoinut juurikaan tehtäviä muille. Tämä näkyi kouluttajalle varsinkin siinä, että sai keskittyä omien työtehtävien hoitamiseen, päällikkö hoiti kaiken hallinnon yksikössä, ja vähän muutakin. Päällikkö ei kovin usein halunnut pitää viikkopuhuttelua, vaan lähetti tärkeimmät asiat PVAH-sanomana, tai kertoi asiat suoraan niille joita ne koskivat. Huonona puolena tässä näin sen, etteivät kouluttajat aina olleet täysin tietoisia kaikesta mitä yksikössä tapahtuu. Pedagogisen johtamisen kannalta päällikkö olisi voinut olla motivoivampi, kehittää yksikköhenkeä ja kierrättää työtehtäviä enemmän. Ensimmäisen työtehtäväni hoitamiseen tällainen päällikkö sopi kuitenkin hyvin, koska siihen pystyi keskittymään täydellisesti ilman niin sanottuja ylimääräisiä tehtäviä. En myös muista päällikön pitäneen erityisesti harjoituspuhutteluita tai muitakaan puhutteluita. Jos asioita ilmeni, ne hoidettiin suoraan niiden kesken joita asiat koskivat.

Ensimmäisen päällikköni kanssa kävin henkilökohtaisissa puhuttamisissa kolme kertaa. Kaksi niistä oli kehityskeskusteluita ja yksi oli töihin tullessani tapahtunut esittäytymistilaisuus. Nämä puhuttamiset olivat mielestäni avoimia tilaisuuksia, joissa kuitenkin päällikön rooli oli erityisen korostunut. Tämä saattoi johtua siitä, että olin uusi talossa, enkä juuri tiennyt mitä minun olisi siellä pitänyt puhua. Sain kuitenkin sanottua asiani, jos minulla jotain asiaa oli.

Toinen päällikköni oli paljon läheisemmässä kontaktissa alaisiinsa ja piti puhutteluiden pitämistä. Hänen johtamistyyliinsä kuului näkyminen alaisten keskuudessa ja hän pyrki mielestäni sillä luomaan hyvää yksikköhenkeä. Tämä saattoi johtua siitä, että perusyksikkö oli ollut hieman sekavassa tilassa ennen hänen tuloaan päälliköksi. Päällikkö oli erittäin helposti lähestyttävä ja hän oli ihmisläheinen. Hän pystyi kuitenkin tekemään päätöksiä, vaikka yleensä hän kuitenkin antoi asianosaisten itse päättää miten koulutuksellisesti tekevät. Mikäli päätökseen ei päästy, hän käytti toimivaltaansa ratkaistakseen tilanteen. Tämä menetelmä toimi mielestäni mainiosti, eikä hän astunut kenenkään kokeneen kouluttajan varpaille. Hän piti myös aina ennen harjoituksia harjoituspuhuttelun ja koulutuskausien vaihtuessa koulutuskausipuhuttelun.

Toisen päällikköni kanssa kävin henkilökohtaisissa puhuttamisissa useita kertoja, vaikka työskentelin yksikössä vain noin kuusi kuukautta. Puhuttamiset käsittelivät useimmiten syntymässä olleeseen lapseeni liittyviä asioita, kuten isyysvapaata ja mahdollisia poissaoloja sotaharjoituksista. Lisäksi kävin hänen kanssaan kehityskeskustelun. Kaikissa tilaisuuksissa minulla oli sellainen olo, että sain sanoa aivan kaiken mitä halusin, ja todella uskalsin sanoa mitä minulla oli mielessä. Tämä johti siihen, että puhuttamiset olivat hyvin avoimia ja miellyttäviä. Puhuttamiset myös usein ajautuivat yleiseen höpinään ja kestivät todella pitkään. Lopulta tämä johti siihen, että kehityskeskustelussa annoin myös hyvin suoraa palautetta päällikölle itselleen. Itselleni jäi tunne, että molemmat olivat tyytyväisiä puhuttamisien tuloksiin.

Kolmas päällikköni oli mielestäni paras päällikkö jonka alaisuudessa olen työskennellyt, vaikka ei muissakaan sinänsä vikaa ollut. Päällikkö oli ammattitaitoinen, eli osasi oman yksikkönsä kaluston teknisen ja joukkojen taktisen käytön. Hän myös oli johtamisessaan enimmäkseen sitä mitä olen kuvitellut hyvän päällikön olevan. Päällikkö johti omalla auktoriteetillään, jonka hän oli ansainnut oman toimintansa ja ammattitaitonsa ansiosta. Hän oli kuitenkin helposti lähestyttävä ja teki pääosan töistään kouluttajien huoneessa, eikä omassa toimistossaan. Päällikön tyyliin kuului jakaa hallinnollisia tehtäviä alaspäin, eli hän delegoi reilusti. Tämä näkyi siinä, että yksikössä oli kaikilla tieto myös hallinnollisen tilanteen kehittymisestä. Huonona puolena päällikön toiminnassa oli niin sanottujen luottohenkilöiden käyttäminen. Tämä hieman korosti tiettyjen henkilöiden työkuormaa omien kouluttamistehtävien päälle.

Kolmas päällikköni piti joka viikko viikkopuhuttelun, sekä aina ennen harjoituksia harjoituspuhuttelun. Näiden lisäksi ennen jokaista koulutuskautta pidettiin koulutuskausipuhuttelu ja tarvittaessa niin sanottu ”pikapuhuttelu”, jos oli erittäin kiireistä tai tärkeää asiaa, joka ei voinut odottaa viikkopuhutteluun asti. Puhuttelut olivat pääsääntöisesti lyhyitä, mutta niissä käytiin aina tarvittavat asiat huolellisesti lävitse. Huonona puolena kolmannen päällikköni tyyliissä pitää puhutteluita oli niiden ajankohta. Puhuttelut pidettiin usein ruokatauolla, koska koulutukselta ei haluttu viedä aikaa. Tämä aiheutti hieman närää osassa kouluttajista.

Kolmannen päällikön kanssa kävin useissa henkilökohtaisissa puhuttamisissa monista erisyistä. Kävin kehityskeskusteluissa, YT-neuvotteluissa, sopimassa isyysvapaista, sopimassa tehtävänvaihtoon liittyvistä asioista, sopimassa pitkän sivuaineen harjoitustyön aiheesta sekä tarkistamassa omaa tehtävänkuvaustani. Nämä puhuttamiset päällikkö piti aina omassa toimistossaan, vaikka muuten työskenteli pääsääntöisesti kouluttajien huoneessa. Puhuttamisissa oli hyvä ilmapiiri, ne olivat asiakeskeisiä ja lyhyen ytimekkäitä. Sain kuitenkin aina asiani sanottua ja keskusteltua, mutta turhat jaarittelut eivät kuuluneet tämän päällikön tyyliin toimia.

Neljäs päällikköni tuli samaan työyksikköön päälliköksi kolmannen päällikön tilalle. Hän toimi puhutteluiden kanssa täysin samoilla linjoilla kuin kolmas päällikköni oli toiminut. Hän ei halunnut muuttaa hyväksi havaittua toimintatapaa. Hän oli aiemmin toiminut edeltävän päällikön varapäällikkönä ja tiesi tästä syystä yksikön toimintatavat erittäin hyvin.

Neljannen päällikköni kanssa kävin henkilökohtaisissa puhuttamisissa muutamia kertoja. Kehityskeskustelun lisäksi kävin sopimassa maisterikurssille siirtymiseen liittyvistä asioista. Nämä puhuttamiset olivat hieman edellistä päällikköä pidempiä keskusteluja, mutta kuitenkin sotilaallisen ytimekkäitä tapahtumia. Sain mielestäni sanottua kaiken sanottavani ja mielipiteeni myös vaikuttivat siihen miten asioita käsiteltiin.

Kolme neljästä päälliköstäni käytti siis puhutteluita hyvin paljon yksikköjensä johtamiseen. Yhden päällikön toimintatapoina olivat henkilökohtaiset neuvonannot ja PVAH-sähköpostit. Puhutteluiden kaava oli kaikilla samansuuntainen ja kesto 15–30 minuuttia.

Puhuttamisissa koin kaikkien päälliköiden kanssa olleeni yksilö, jonka tarpeet otettiin huomioon ja joka saattoi sanoa asiansa ja mielipiteensä. Puhuttamisien kestot vaihtelivat aiheesta riippuen viidestä minuutista aina puoleentoista tuntiin. Kestot vaihtelivat myös päälliköittäin, riippuen kuinka paljon keskusteltiin niin sanotusti ohi aiheesta.

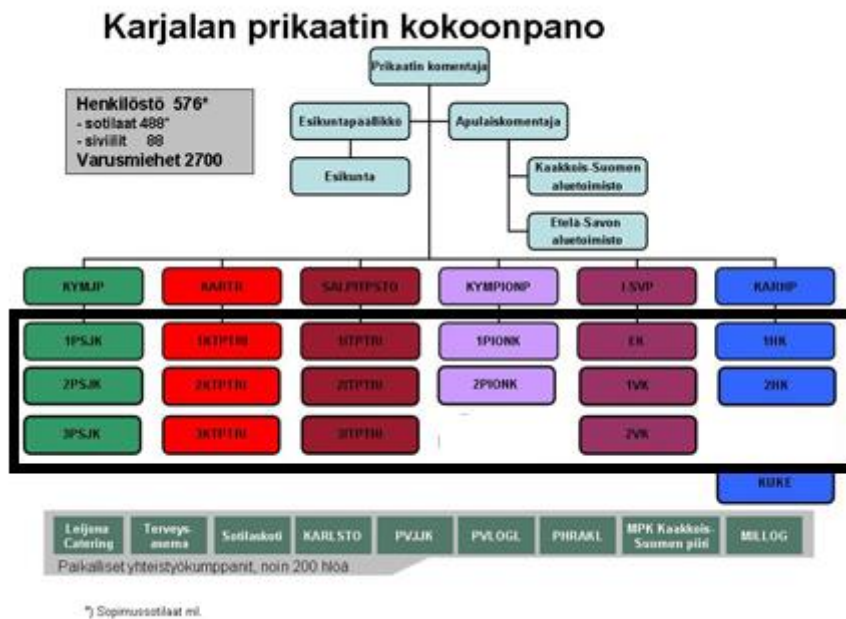
2 PUHUTTELUT JA PUHUTTAMINEN VUOROVAIKUTUSTAITOINA

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tärkeimpiä avainsanoja ja niiden merkityksiä kirjallisuuden pohjautuen. Lisäksi määrittelen avainsanojen merkityksen tässä tutkimuksessa. Avainsanat on käsitelty jokainen omassa alaluvussaan.

2.1 Perusyksikkö

Puolustusvoimissa on monenlaisia perusyksiköitä riippuen puolustushaarasta ja joukko-osastosta. Perusyksikkö on puolustusvoimissa käytettävä termi sellaisesta joukkokokonaisuudesta, joka toimii joukkoyksikön ja/tai joukko-osaston alaisuudessa. Perusyksikköjen kokoonpanot vaihtelevat joukko-osaston, joukkoyksikön, yksikön tehtävän, koulutettavien määrän, majoitustilojen, henkilöstön määrän ja valmiustehtävien mukaan (Perusyksikön päällikön ohje 1996, 13).

Tässä tutkimuksessa perusyksiköllä tarkoitetaan Karjalan prikaatin (joukko-osasto) alaisten joukkoyksiköiden perusyksiköitä. Karjalan prikaatissa oli vuonna 2014 16 perusyksikköä, joilla kaikilla on erilaisia tehtäviä. Osa perusyksiköistä kouluttaa joukkotuotantoyksiköitä poikkeusolojen tarpeisiin. Osa perusyksiköistä on aliupseerikouluja, joissa koulutetaan aliupseereja joukkotuotantoyksiköihin. Perusyksiköistä kaikki antavat varusmieskoulutusta. Alla kuva Karjalan prikaatin kokoonpanosta vuodelta 2014, tummalla viivalla merkityssä laatikossa näkyvät tutkimuksessa tarkastellut perusyksiköt.



Kuva 1. Karjalan prikaatin kokoonpano 2014. (Karjalan prikaatin R-asema)

2.2 Perusyksikön päällikkö

Perusyksikön päällikkö on perusyksikön toiminnasta vastuussa oleva henkilö. Hänen tehtäviinsä kuuluu vastata:

- yksikön koulutuksesta
- yksikön joukkotuotanto tai muista koulutustavoitteiden saavuttamisesta
- alaisten hyvinvoinnista (palkatun henkilöstön ja varusmiesten)
- oikeudenmukaisuudesta
- tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta
- yksikön hengestä
- avoimen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta
- sotilaallisesta kurista
- työ- ja palvelusturvallisuudesta
- henkilöstön kehittämisestä
- työssä oppimisesta

(YLPALVO 2009, 34)

Perusyksikön päällikön tehtäviin kuuluu yksikön hallintoasiat, kurinpitoasiat, koulutusasiat, huoltoasiat sekä kaikki muut yksikössä esille tulevat asiat (YLPALVO 2009, 34–35). Perusyksikön päällikkönä toimii tehtävään kulloinkin määrätty palkattuun henkilöstöön kuuluva upseeri.

2.3 Perusyksikön muu palkattu henkilöstö

Perusyksikön muuhun palkattuun henkilöstöön voi kuulua seuraavia henkilöitä:

- perusyksikön varapäällikkö
- perusyksikön vääpeli
- jaos- tai joukkueenjohtajat (joukkotuotantoyksiköt)
- linjanjohtajat (aliupseerikoulu)
- kouluttajat
- tekniset asiantuntijat (järjestelmäinsinööri, ylläpitäjä yms.)

Perusyksikön varapäällikkö on päällikön ensimmäinen sijainen ja tekee päällikön hänelle käskemät tehtävät. Varapäällikön tehtävässä toimii tehtävään kulloinkin määrätty palkattuun henkilöstöön kuuluva upseeri tai opistoupseeri.

Perusyksikön vääpeli on päällikön suora alainen ja vastaa perusyksikön hallintoa ja huoltoa koskevista asioista päällikön käskemällä tavalla (YLPALVO 2009, 36). Perusyksikön vääpelinä toimii tehtävään kulloinkin määrätty palkattuun henkilöstöön kuuluva aliupseeri tai opistoupseeri.

Jaos- tai joukkueenjohtajat vastaavat heille määrätyn jaoksen tai joukkueen hallinnosta ja koulutuksesta päällikön käskemällä tavalla. Jaos- tai joukkueenjohtajana toimii tehtävään kulloinkin määrätty palkattuun henkilöstöön kuuluva upseeri, aliupseeri tai opistoupseeri.

Linjanjohtajat vastaavat heille määrätyn linjan hallinnosta ja koulutuksesta päällikön käskemällä tavalla. Linjanjohtajana toimii tehtävään kulloinkin määrätty palkattuun henkilöstöön kuuluva upseeri, aliupseeri tai opistoupseeri.

Kouluttajat vastaavat heille määrätyn jaoksen, joukkueen, linjan, ryhmän tai muun osaston kouluttamisesta päällikön ja linjan-, jaoksen- tai joukkueenjohtajan käskemällä tavalla. Kouluttajana toimii tehtävään kulloinkin määrätty palkattuun henkilöstöön kuuluva upseeri, aliupseeri tai opistoupseeri.

Tekniset asiantuntijat vastaavat heille määrätyn asian ylläpidosta, koulutuksesta ja huollosta päällikön käskemällä tavalla. Teknisenä asiantuntijana toimii tehtävään kulloinkin määrätty palkattuun henkilöstöön kuuluva insinööri, teknikko, asentaja, upseeri, aliupseeri tai opistoupseeri.

2.4 Puhuttelut

Puhuttelu on koko yksikön palkatulle henkilöstölle päällikön järjestämä tapahtuma, mikä pidetään ennalta sovittuna aikana ennalta sovitussa paikassa. Puhuttelun asialista riippuu puhuttelun laadusta. (Perusyksikön päällikön ohje 1996, 42–43)

Puhutteluiden tarkoituksiksi voi luetella ainakin seuraavia asioita:

- käsitellä koulutuksesta tehtyjä havaintoja
- käsitellä tulevia koulutuksia, antaa ohjeita ja keskustella koulutustilaisuuksista
- välittää palkatulle henkilöstölle ylemmältä portaalta tulleet asiat
- tiedottaa palkattua henkilöstöä joukko-osaston tulevista tapahtumista
- antaa palkatulle henkilöstölle mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella niistä
- keskustella esille nousseista aiheista ja antaa palkatulle henkilöstölle mahdollisuus koulutuksen kehittämiseen

(Perusyksikön päällikön ohje 1996, 42)

Puhutteluita käytetään yleensä ongelmien ratkaisemiseen, varsinkin sellaisten ongelmien, joiden ratkaiseminen yksilötyöskentelyllä ei onnistu. Puhutteluiden avulla asioista tiedottaminen onnistuu useammalle henkilölle kerralla. Mikäli ongelma koskee useampaa yksilöä, ongelmien ratkaiseminen pitämällä puhuttelu on tehokkaampi tapa kuin puhuttamalla jokaista henkilöä erikseen. (Yukl, 1998, 380)

Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä puhutteluita voi verrata pienryhmäkeskusteluihin, tai niin sanottuihin pyöreän pöydän keskusteluihin, joissa osanottajat näkevät toisensa ja joissa vaihdetaan tietoja ja tehdään päätöksiä. (Ylikoski 1987, 52–54)

2.5 Puhuttaminen

Puhuttaminen on päällikön pitämä tilaisuus yksittäiselle henkilölle. Puhuttamisen ajankohta ja paikka on ennalta sovittu, ja molemmilla osapuolilla on ollut mahdollisuus valmistautua siihen. Aloite puhuttamisen pitämiseen voi tulla esimieheltä tai alaiselta riippuen tilanteesta. Puhuttamisella ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta välttämättä negatiivissävytteistä tapahtumaa, vaan se voi olla positiivinen, neutraali tai negatiivinen tapahtuma riippuen puhuttamisen aiheesta.

Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä puhuttamisia voi verrata haastatteluihin tai kehityskeskusteluihin. Haastattelussa on haastattelija ja haastateltava, joista haastattelijan tarkoituksena on saada tietoja haastateltavalta (Ylikoski 1987, 64). Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välistä valmisteltua keskustelua ja yhteydenpitoa, keskustelun tulee olla vuorovaikutteista (Ronthy-Östberg 2004, 94).

Keskusteluita pidetään niin sanotun keskustelevan johtamisen keskeisimpinä apuvälineinä. Avoimuus ja keskusteleminen luovat oppimiseen ja yrittämiseen perustuvaa ilmapiiriä työyksikköön. Keskustelemalla alaisten kanssa esimies parantaa suhdettaan alaisiinsa. (Juuti & Vuorela 2002, 106–107)

2.6 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa, jossa on tarkoitus luoda yhteys kahden tai useamman ihmisen välille. Tällainen yhteys on laadukas vain, jos se on kaksisuuntainen. Vuorovaikutuksessa tulee siis olla vaikutusta ihmiseltä ihmiselle ja takaisin päin, ei vain toiseen suuntaan. (Nissinen 2004, 157–159)

Vuorovaikutussuhteen luomisessa on tärkeää osata käsitellä erilaisia tunteita ja tunnetiloja. Tunteiden huomioon ottaminen, olivat ne sitten myönteisiä tunteita tai kielteisiä tunteita, on tärkeää esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde vaatii keskustelua, keskustelevaa johtamista, jossa alaisen mielipiteet ja tunteet otetaan huomioon päätöksiä tehdessä. (Juuti 2010, 25–27)

Vuorovaikutuksessa on otettava huomioon ihmisten erilaisuus ja erilaisten ihmisten tarpeet. Hyvä johtaja kykenee muokkaamaan omaa tapaansa keskustella ihmisten kanssa, riippuen siitä minkälaisen ihmisen kanssa hän keskustelee. Tämän osatakseen on kuitenkin tunnistettava ensin omat piirteensä keskustelijana. (Meretniemi 2012, 120–123)

Vuorovaikutuksessa on tärkeää myös ymmärtää millaisen vaikutelman antaa itsestään. Pelkkä sanallinen viestintä ei kerro kaikkea. Myös ilmeet, eleet, liikkeet, kehon asento, katsekontakti, äänen vivahteet ja vaihtelut sekä se mitä tekee samalla, kun on vuorovaikutuksessa toisen henkilön kanssa, vaikuttaa suuresti siihen minkälaisen kuvan omasta kiinnostuksesta asiaa kohtaan antaa. Joissain tapauksissa sanallinen viestintä on vain pieni osa vuorovaikutuksesta ja tietyille henkilöille, juurikin kaikki muu vuorovaikutus on sanallista viestintää tärkeämpää. Muuta kuin sanallista viestintää kutsutaan sanattomaksi viestinnäksi. (Meretniemi 2012, 123–129)

2.7 Oppiva organisaatio

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategian (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia 2004–2017) mukaan oppiva organisaatio ”on ajattelu- ja toimintatapamalli, jossa puolustusvoimat on toimintaympäristön muutosten ja tulevien haasteiden mukaan itseään uudistava suorituskyykyinen ja tehokas organisaatio.” Saman strategian mukaan ihmiset ja heidän kykynsä luoda oma oppimisympäristönsä, kyky yhteistyöhön ja nopea tiedonkulku sekä sen kehittäminen ovat oppivan organisaation piirteitä. (Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia 2004–2017 2004, 10)

Oppivassa organisaatiossa tunnustetaan kehittämiseen liittyvät tekijät ja tuetaan niitä, oppiva organisaatio tai siis siihen kuuluvat ihmiset, haluavat oppia ja jakaa oppia muiden organisaatioon kuuluvien kanssa. Oppiva organisaatio kykenee tuottamaan selkeitä ja järkeviä käskyjä omaan toimintaansa liittyen sekä esityksiä ylemmälle portaalle oman toimintansa tukemiseen. Oppivan organisaation sisäinen toimintakulttuuri on oppimista tukeva ja organisaatorakenteet ja suunnittelutavat korostavat oppimista. (Raasumaa 2010, 34–35)

Oppiva organisaatio toimii kuten yhteiskunta muutenkin, siirtää tietotaitonsa vanhalta sukupolvelta uudelle. Vanhan sukupolven oppimat tiedot ja taidot siirtyvät oppivassa organisaatiossa uudelle sukupolvelle ja samalla kaikki kehittävät vanhan jo opitun päälle uutta, jolloin organisaatio pysyy toimivana ja kehittyy. (Sarala 1988, 131–133)

Nykypäivänä työyksikön tai työyhteisön kehittämistä pidetään kaikkien velvollisuutena, minä eteen tulee kaikkien tehdä työtä. Työtapojen, kaluston käytön ja henkilöstön oman ammatitaidon kehittäminen tapahtuu ulkoisten ja sisäisten paineiden vaatimuksesta. Kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. (Härkönen, Nissinen & Tiusanen 1985, 128–129)

2.8 Pedagoginen johtaminen

Everstiluutnantti Vesa Nissisen kirjoittamassa kirjassa *Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*, Nissinen kertoo pedagogisen johtamisen lähtevän johtajan omasta kyvystä oppia uutta (Nissinen 2008, 113–114). Aiemmin Tiede ja Ase lehdessä julkaistussa artikkelissa Nissinen toteaa pedagogisen johtamisen tavoitteena olevan kaikkien johdettavien jatkuvan ammatillisen ja henkisen kasvun mahdollistaminen ja tukeminen. Hän myös lainaa artikkelissaan Taipaleen (2004) väitöskirjaa, jossa todetaan, että pedagogisen johtamisen käsitettä ei ole vielä tarkasti määritelty. (Nissinen 2007, 1-3)

Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan koko organisaation kasvua ja tukemista, pedagogiseen johtamiseen kuuluu myös eri keinojen osaaminen eri tehtävissä ja toimintaympäristöissä. Pedagogisella johtamisella viitataan myös usein syväjohtamisen. (Johtajan käsikirja 2012, 20)

Pedagoginen johtaminen on johtajan kykyä ja halua tukea alaisia heidän työssään, kannustaa heitä kehittymään ja myös johtajan omaa halua kehittyä. Laajemmin ajateltuna se on myös organisaation halua kehittää itseään ja kaikkia organisaatioon kuuluvia. Ohjaava johtaminen (instructional leadership) on alkuvaiheessa ymmärretty pedagogisen johtamisen (pedagogic leadership) suppeana muotona. (Tuominen 2012, 80–81)

Yhtenä työkaluna pedagogisessa johtamisessa voi käyttää pedagogista vuosikelloa. Pedagoginen vuosikello on yksi oppivan organisaation pedagogisen johtamisen työvälineistä. Pedagoginen vuosikello on työkalu, jonka avulla yksilö, ryhmä tai työyksikkö voi suunnitella, arvioida ja parantaa omaa toimintaansa. Pedagogisen vuosikelloajattelun avulla toimintaa on helpompi sitoa kalenterivuosiin ja vaikkapa koulutuskalenteriin tai saapumiseriin. (Mäkinen 2011, 30)

3 TUTKIJA-PROFILI

Tutkimukseni on laadullinen ja aineiston tulkinnassa käytetään fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa, johon palaan myöhemmin luvussa 4. Ennen tutkimuksen tekemistä tutkijan on hyvä selvittää omaa suhdettaan tutkittavaan asiaan tutkijaprofiilin avulla (Varto 1992, 27–29). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tiedostaa oma elämismaailmansa ja kyettävä käsittelemään omat ennakko-oletukset, jotta tutkija kykenee katsomaan tutkittavaa asiaa ikään kuin ulkopuolelta. Tutkijan ennakko-oletukset vaikuttavat kuitenkin aina tutkimuksen sisältöön ja tutkijan kyky sisällyttää nämä oletukset tutkimuksen osaksi ilman tulosten virheellistymistä on yksi laadullisen tutkimuksen erityispiirre. (Varto 1992, 26–27) Tutkijan on pyrittävä sulkemaan omat ennakkokäsityksensä tutkimustulosten, eli tutkittavan ilmiön ulkopuolelle, jotta tutkimustuloksesta tulee mahdollisimman objektiivinen (Flick, 2002, 3).

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkijan esiymmärrys

Palvelin neljä vuotta sotatieteiden kandidaattina Karjalan prikaatissa vuosina 2009–2013. Näiden vuosien aikana palvelin kolmessa eri perusyksikössä neljän eri päällikön alaisena. Kaikki päälliköt olivat arvoltaan kapteeneita ja he olivat miehiä. Noiden neljän vuoden aikana oma mielenkiintoni ihmisten johtamista ja varsinkin perusyksikön päällikön toimintaa kohtaan kasvoi suunnattomasti. Pro gradu - tutkielman aihetta pohtiessani koin puhutteluiden ja puhuttamisen merkityksen ihmisten johtamisessa perusyksikössä olevan tutkimisen arvoinen aihe. Sain seurata viiden eri päällikön tapoja pitää puhutteluita ja puhuttamisia ja koin niiden olevan hyvin erilaisia sisältäen kuitenkin paljon samaa.

Esiymmärryksellä tarkoitetaan Heideggerin mukaan vallitsevien asioiden tulkitsemista ja olemassaolon sisäistämistä (Rauhala 2005, 135). Esiymmärrys on tutkijan tietoa, näkemystä tai kokemusta, joka tutkijalla on omakohtaisesti tai jonkun toisen kautta saatuna, tutkimuksen kohteena olevasta asiasta (Puusa & Juuti 2011, 43). Oma esiymmärrykseni tutkittavasta asiasta on muodostunut pääosin työelämän kokemuksista ja olen pyrkinyt laajentamaan sitä kirjallisuuteen perehtymällä. Kokemuksiin pohjautuva esiymmärrys on kasvanut päälliköiden pitämässä puhutteluissa ja puhuttamisissa mukana olemalla. Näitä sain kokea tuon neljän vuoden aikana huomattavia määriä. Näin ollen on selvää, että minulla on ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta puhutteluita ja puhuttamisia kokeneena. Teoreettista esiymmärrystä olen kasvattanut aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumalla. Näistä kokemusperäisen esiymmärryksen pyrin jättämään tutkimuksen ulkopuolelle, koska se saattaa vaikuttaa tutkimustulokseen antamalla virheellistä tietoa. Tämä ei kuitenkaan ole täydellisesti mahdollista, tutkijan omat kokemukset vaikuttavat aina tutkijan tapaan lähestyä tutkittavaa asiaa ja vaikuttavat esimerkiksi tutkimuskysymyksiin (Flick, 2002, 3-4).

Vuorovaikutustaidoista olen oman ennakkokäsitykseni muodostanut kadettikoulun kursseilta saaduista opeista ja kaikesta vuorovaikutustoiminnasta, jota olen kokenut sitä ennen ja sen jälkeen. Esiymmärrykseni vuorovaikutustaidosta on muuttunut useasti varsinkin viimeisten viiden vuoden aikana. Koen vuorovaikutuksen kahden tai useamman ihmisen välisenä toimintana, jossa pyritään teoilla, sanoilla ja asenteella vaikuttamaan yhden tai useamman ihmisen käyttäytymiseen. Vuorovaikutustaidoilla kykenee vaikuttamaan asioihin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Vaikuttamisen tulosta (positiivinen tai negatiivinen) on vaikea tietää ennalta ilman kokemusta omista taidoista, kohdehenkilöstä ja vuorovaikutustilanteesta. Samanlainen toiminta voi johtaa eri lopputulokseen eri paikassa tai eri henkilön kanssa.

Oppivan organisaation käsite ei ollut minulle entuudestaan tuttu, mutta kirjallisuuteen perehtyessäni totesin useiden asiaan liittyvien seikkojen olevan tuttuja työajoltani. Työntekijöiden oma halu yrittää ja kehittää koulutusta sekä muita perusyksikössä tehtäviä asioita sekä mahdollisuuksien luominen ja kehittämiseen kannustaminen ovat tuttuja työyksiköistä, joissa olen työskennellyt. Lisäksi keskusteleva ilmapiiri ja jokaisen työntekijän mielipiteen kuuleminen ja huomioon ottaminen ovat olleet työyksiköissäni selkeästi havaittavissa. Oppivan organisaation piirteitä on siis ollut ympärilläni ja olen kasvanut niihin sisälle, tietämättä niiden olevan juuri oppivan organisaation tunnusmerkkejä.

Pedagoginen johtaminen ei myöskään ollut terminä itselleni entuudestaan tuttu. Esimiehinäni toimineet päälliköt ovat olleet keskustelevia, palkatun henkilöstön mielipiteet huomioon ottavia ja kannustavia henkilöitä. Tämä on näkynyt useassa erilaisessa asiassa koulutuksesta fyysisen kunnan kehittämiseen.

3.2 Taustasitoumukset

3.2.1 Todellisuuskäsitys

Tässä tutkimuksessa todellisuus on se, mitä on olemassa maan päällä, eli kaikki näkyvä, kuultava ja kosketeltava. Lähtökohtaisesti kaikki, mitä ihminen pystyy käyttämään omien aistiensa kautta, on todellista. Lisäksi todellisena voidaan pitää tiettyjä ihmisen aistien ulkopuolella olevia asioita, kuten ajatuksia, tunteita, mielikuvia ja vastaavia ihmismielen tuotoksia. Tällaisten tuotosten todellisuus on kuitenkin vaikeaa todistaa. Tällaista todellisuuskäsitystä voidaan pitää kaksijakoisena eli dualistisena aine-henki todellisuuskäsityksenä (Rauhala 1998, 14–16).

3.2.2 Ihmiskäsitys

Tutkimukseni ihmiskäsitys lähtee siitä ajatuksesta, että ihminen on jotain konkreettista. Tällaisena konkreettisenä asiana voidaan nähdä ihmisen ulkoinen olemus ja siis kaikki johon voidaan koskea. Tämän lisäksi ihmisellä mieli ja tajunta, jotka määrittävät ihmisen henkilönä ja sen mitä hän tekee ja miten hän asiat kokee. Tajuntansa kautta ihminen käsittelee itseään ja ympäröivää maailmaa. Ihmisestä puhuttaessa myös häneen liittyvä ulkopuolinen maailma on yksi osa ihmistä. Jokaisella ihmisellä on oma ympäröivä maailmansa, esimerkiksi perhe, työ ja asuinpaikka. Ne määrittävät myös osan hänestä itsestään. Tällaista ihmiskäsitystä voidaan pitää kokonaisvaltaisena eli holistisena ihmiskäsityksenä (Rauhala 1989, 26–28).

3.2.3 Tietokäsitys

Tämän tutkimuksen käsitys tiedosta perustuu siihen, että tieto on jotain todistettua ja yleisesti hyväksyttyä. Se miten tieto on todistettu oikeaksi tai miten se on tuotettu, ei ole välttämättä oleellista. Yhden henkilön tai tutkimuksen jälkeen saatu tieto ei välttämättä vielä ole tietoa, vaan se tulee todistaa oikeaksi useammalla tutkimuksella. Tieto voi myös olla erehtyväistä eli vanha tieto voidaan kumota uudella, mikäli se pystytään paremmin perustelemaan kuin aikaisempi tieto. Tällaista tietokäsitystä voidaan pitää realistisena tietokäsityksenä (Raatikainen 2004, 72–73).

Tämän tietokäsityksen mukaisesti tässä tutkimuksessa esitellyt tulokset eivät todellisuudessa ole tietoa ennen kuin useammat muutkin ovat tulleet samoihin lopputuloksiin omissa tutkimuksissaan. Tutkimukseni tuloksia tuleekin tarkastella osana kokonaisuutta ja mahdollisuutena lähestyä totuutta.

3.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on selvittää miten päälliköt käyttävät puhutteluita ja puhuttamista vuorovaikutustaitoinaan. Ongelma pyritään ratkaisemaan lähestymällä sitä päällikön näkökulmasta.

Tutkimusongelmaan pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksillä, jotka tutkimuksessani ovat seuraavat:

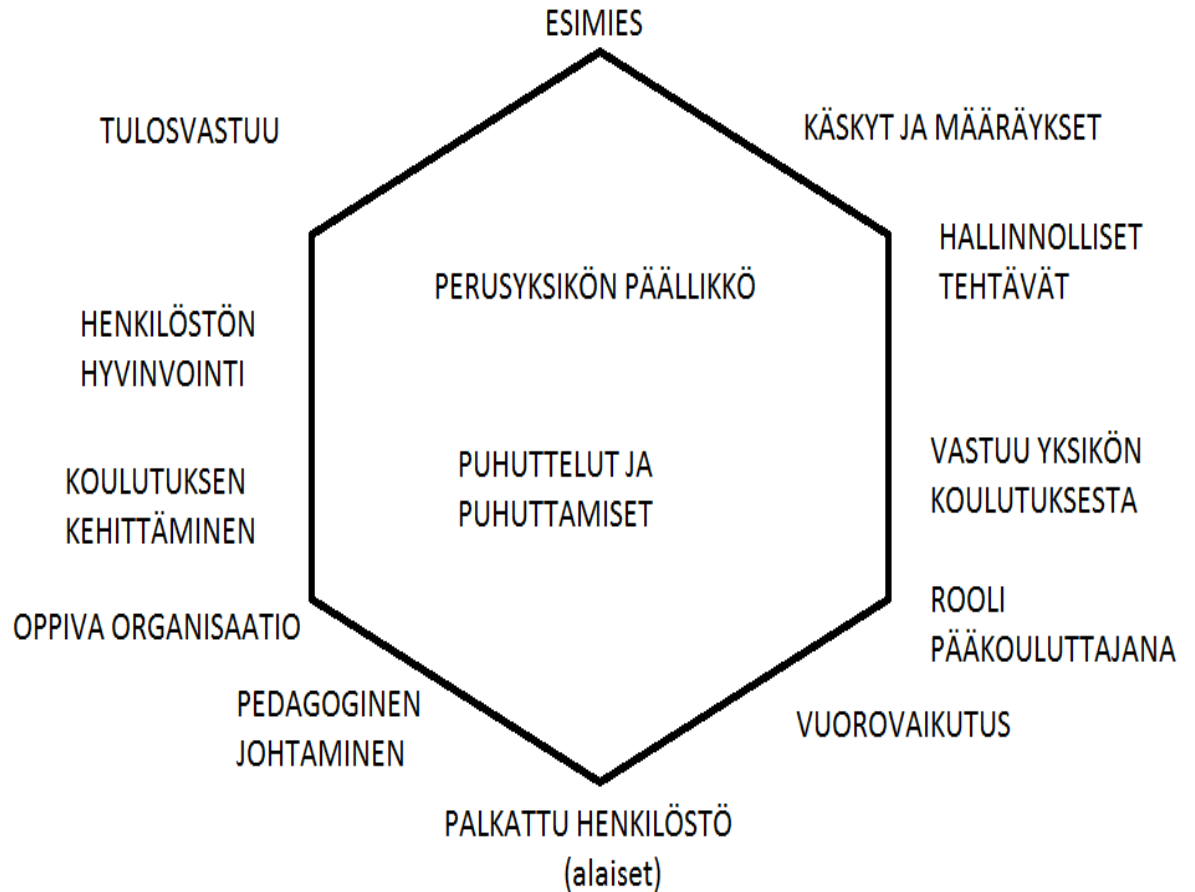
- Kuinka perusyksikön päälliköt käyttävät puhutteluita ja puhuttamista työssään?
- Minkälaisia tavoitteita päälliköiden pitämällä puhutteluilla ja puhuttamisilla on?
- Minkälaista valmennusta päälliköt ovat saaneet vuorovaikutuksensa tueksi?

3.4 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys ohjaa lukijan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonteeseen (Aaltio & Puusa 2011, 154). Tutkimuksen viitekehys voidaan nähdä tutkijan näkökulmana tutkittavaan asiaan (Alasuutari 1999, 79).

Tässä tutkimuksessa keskitytään Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköiden palkatulle henkilöstölle pitämiin puhutteluihin ja puhuttamisiin. Puhutteluita ja puhuttamisia lähestytään päällikön näkökulmasta. Toimintaympäristönä on perusyksikkö. Näkökulmina puhutteluiden ja puhuttamisien vaikutukseen ovat vuorovaikutus, oppiva organisaatio ja pedagoginen johtaminen. Nämä asiat määritellään luvussa 2.

Toimintaympäristönä perusyksikkö on haasteellinen. Perusyksikön päällikön tulee ottaa huomioon esimieheltään saamat käskyt ja ohjeet ja lisäksi hän kantaa vastuun yksikkönsä koulutuksen toteutumisesta (YLPALVO 2009, 34–36). Päällikön tulee myös ottaa huomioon yksikkönsä palkatun henkilöstön tarpeet sotilaina ja tietysti myös ihmisinä. Jokaisen palkattuun henkilöstöön kuuluvan alaisen tausta ja elämäntilanne on erilainen ja tämä tulee ottaa huomioon heidän johtamisessaan. Perusyksikön päällikön toimintakenttään kuuluu pääasiassa hallinnollisia asioita, mutta hän on myös yksikön pääkouluttaja, ainakin vastuun osalta.



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys.

Olen rajannut tutkimuksen käsittelemään perusyksikön päällikön palkatulle henkilöstölle pitämiä puhutteluita ja puhuttamisia päällikön näkökulmasta. Varusmiehille ja muille kuulijoille pidettävät puhuttelut ja puhuttamiset olen jättänyt tutkimuksen ulkopuolelle.

Rajauksella olen pyrkinyt keskittymään perusyksikön päällikön toimiin yksikön pedagogisena johtajana, sekä oppivan organisaation luojana. Rajaus antaa mahdollisuuden tutkia päällikön toimien vaikutusta perusyksikön toimintaan palkatun henkilöstön osalta.

3.5 Aikaisemmat tutkimukset

Puhutteluita ja puhuttamisia on tutkittu laajalti eri yliopistoissa, niin puolustusvoimissa kuin puolustusvoimien ulkopuolellakin. Termeinä aiemmissa tutkimuksissa on pääosin käytetty keskusteluita ja palavereita. Lisäksi puolustusvoimissa on tehty tutkimuksia päällikön pedagogisesta johtajuudesta ja päällikön toimien jakautumisesta ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. Myös osaamisen johtamisen tutkimuksia on tehty viime vuosien aikana runsaasti. Alla käsittelen kolme aihealueeseen liittyvää aiempaa tutkimusta.

Päivi Kontiokosken (2014) Pro gradu-tutkielmassa ”Keskustelua työstä työssä: kehityskeskustelut ja palaverit työssä oppimisen edistäjinä” tarkastellaan yksilöiden, tiimien ja työyhteisön työssä oppimisen kehittymistä kehityskeskusteluita ja palavereita hyödyntämällä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineiston keruu tapahtui Vantaalaisessa päiväkodissa. Tutkimustuloksista käy ilmi kehityskeskusteluiden parantavan oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä työyksikössä. Palavereiden todettiin parantavan työssä oppimista. Palavereiden avulla kyettiin kehittämään prosesseja ja jakamaan hyödyllisiä tietoja palavereihin osallistuneiden henkilöiden kesken. Haasteina tutkimuksessa löydettiin kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden tekemättä jättäminen tai unohtaminen ja palavereiden huono organisointi. (Kontiokoski, 2014)

Mari Työranta (2014) on laatinut Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle Pro gradu - tutkielman ”Esimies osaamisen mahdollistajana”. Tutkielmassa selvitettiin osaamisen johtamisen keinoja henkilökunnan osaamisen kehittämiseksi. Työssä käytettiin sekä laadullisia, että määrällisiä menetelmiä. Työn tärkeimpinä tuloksina voidaan todeta esimiehen oman esimerkin ja pedagogisten taitojen olevan osaamisen johtamisen perusta. Esimiehen kyky kannustaa alaisia oppimaan ja tukea heidän oppimistaan tavoitteiden asettelulla ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamisella nähtiin tärkeänä osaamisen johtamisen osana. (Työranta, 2014)

Jukka Vatanen (2014) käsittelee Pro gradu – tutkielmassaan ”Perusyksikön päällikkö - manageri vai leaderi?” rauhanajan perusyksikön päällikön johtamistoimintaa asioiden ja ihmisen johtamisen näkökulmista. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena Kainuun prikaatissa. Tutkimustulosten perusteella perusyksiköiden päälliköt johtaminen on enemmän asioiden kuin ihmisten johtamista. Asioiden johtamiseen kulunut aika oli moninkertainen ihmisten johtamiseen kuluneeseen aikaan verrattuna. Ihmisten johtamiseksi tutkimuksessa luokiteltiin tehtävät joissa päälliköt olivat suorassa vuorovaikutussuhteessa alaisiensa kanssa, ei esimerkiksi alaisien työaikojen suunnittelu.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistykseen, vaan se pyrkii kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa joidenkin ihmisten kokemusten perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87–88). Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma voi muokkautua koko prosessin ajan ja laadullisessa tutkielmassa tulkinta on osa koko prosessia (Eskola 2008, 15–16). Määrälliseen tutkimukseen verrattaessa laadullisessa tutkimuksessa seuraava vaihe ei välttämättä ole aina selvillä, vaan työ saattaa edetä epäsäännöllisessä järjestyksessä. Nämä työvaiheet tulee kuvata tarkasti tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. (Eskola 2007, 159). Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja kuvaan tutkimuksen tekemisen vaiheita.

4.1 Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa

Tämä tutkimus perustuu koetun ilmiön tutkimiseen ja sen tulkintaan. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita ihmisen elämismaailmasta ja tietoisuudesta, ihmisen kokemukseen jostain asiasta (Puusa & Juuti 2011, 41). Fenomenologiassa tutkijan tulee kyetä jättämään oma esiymmärryksensä tutkittavasta aiheesta taka-alalle ja pystyttävä ennakkoluulottomaan asioiden havainnoimiseen. Fenomenologiassa tutkitaan yleensä yksittäistä ilmiötä, josta tutkija hankkii aineistonsa ja sen perusteella pyrkii tulkitsemaan sitä. (Varto 1992, 86–87)

Fenomenologia tutkii kokemuksia suhteessa ihmisen omaan elämismaailmaan. Ihmisen suhde omaan elämismaailmaan luo ihmisen ymmärtämät kokemukset, jotka ovat fenomenologisen tutkimuksen kohde. Fenomenologisen analyysin tulos on selvitys ihmisen kokemusten merkityksestä ja niiden luonteesta. (Laine 2007, 29)

Hermeneutiikka tulee fenomenologisessa tutkimuksessa ottaa huomioon tulkinnan myötä. Hermeneuttisella ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiön tai ilmiöiden merkityksen ymmärtämistä. Hermeneutiikassa on kaiken ymmärtämisen pohjana esiymmärrys, tämän tutkimuksen osalta sitä on käsitelty luvussa 2. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus keskittyy käsitteellistämään tutkittavana oleva koettu ilmiö. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 34–35) Tutkimuksella on siis jokin kohde, jolle tutkimuksen vastaajajoukko antaa merkityksen, ja tutkijan tehtävänä on selvittää ja tulkita se vastauksista (Niiniluoto 1983, 166). Hermeneutiikka on ymmärtämisen teoriaa ja tulkintaa (Laine 2007, 31).

Hermeneuttista ymmärtämistä ja tulkintaa voi mieltää niin sanotun hermeneuttisen kehän kautta. Hermeneuttinen kehä tarkoittaa asioiden ymmärtämistä ja niiden uudelleen ymmärtämistä. Vaikka puhutaan kehästä, niin hermeneuttinen kehä ei ole sulkeutuva, vaan siinä asiat ymmärretään uudelleen ja uudelleen, tiedon ja kokemusten lisääntyessä. (Varto 1992, 69)

Hermeneuttinen tulkinta edellyttää tutkittavan asian uudelleen ymmärtämistä. Tutkittava asia on jonkun toisen ihmisen elämismaailmasta, jolloin tulee ymmärtää myös toisen ihmisen tapaa ajatella. Muistettava on kuitenkin että toisen ajatusta ei voi koskaan täydellisesti ymmärtää, jolloin tutkijan tulee tehdä oma käsityksensä toisen elämismaailmasta. Tutkijan tulee siis tulkita tutkimansa asia toisilta ihmisiltä saamansa informaation perusteella. Tutkija myös tulkitsee asian aina oman kokemuksensa perusteella. (Varto 1992, 58–63) Hermeneuttisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää yleisiä säännönmukaisuuksia (Laine 2007, 30).

4.2 Tutkimusaineiston keruumenetelmä ja toteutus

Käytin tutkimusaineiston keruumenetelmänä avointa postikyselyä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 183). Perinteisestä postikyselystä poiketen toimitin kyselyt vastaajille PVAH-järjestelmän sähköpostilla Word-asiakirjana. Kyselyssä oli 18 kysymystä, joista kaksi oli taustatietokysymyksiä. Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä 1. Vastaajajoukoksi valitsin Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköt, joita oli 16 kappaletta. Päälliköt vastasivat kyselyyn nimettöminä.

Valitsin avoimen kyselyn aineistonkeruumenetelmäksi useista eri syistä. Aluksi vaihtoehtona oli myös haastattelun tekeminen päälliköille, mutta aikataulujen sovittaminen yhteen kuudentoista perusyksikössä työtään tekevän päällikön kanssa olisi ollut suuri haaste ja koin lisäksi kyselyn ajankäytöllisesti tehokkaampana tiedonkeruumenetelmänä. Kyselyllä sain kerättyä haastattelua laajemman aineiston lyhyemmässä ajassa. Kyselyn etuina pidetään juuri sen helppoutta kerätä materiaalia suuremmalta joukolta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 182).

Avoimet kysymykset, eli kysymykset joissa on vain kysymys ja vastaamiselle tyhjä tila (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 185) valitsin kyselyyni, koska halusin saada vastaajilta oman näkemyksen asiasta ilman, että heidän vastauksiaan olisi rajattu vastausvaihtoehtoin. Avointen kysymysten etuna on se, että vastaajien mielipide voidaan saada selville perusteellisesti, huonona puolena avoimissa kysymyksissä on se, että niihin ei välttämättä vastata tarpeeksi laajasti ja tarkasti (Valli 2001, 111). Avoimet kysymykset antavat vastaajien ilmaista itseään ja osoittaa tietämyksensä aiheesta sekä antaa vastaajille mahdollisuuden itse priorisoida mikä on heidän mielestään tärkeää tai keskeistä omassa vastauksessa (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 188).

Haastatteluun verrattuna kyselyssä on hyvinä puolina se, etteivät tutkijan omat ennakkokäsitykset aiheesta väärinä tuloksia. Haastattelun aikana tutkija saattaa omilla ilmeillä, eleillä ja äänenpainoilla vaikuttaa kysymyksiin tätä itse tiedostamatta. Kyselylomakkeella tehdyt kysymykset ovat myös kaikille kysyjille samanlaisia. Huonoina puolina kyselyssä haastatteluun verrattuna on se, ettei tutkija tai kyselyyn vastaaja voi esittää lisäkysymyksiä jonkun asian jäädessä epäselväksi. Kyselyn tekijä ei voi myöskään olla varma vastaako vastaaja kyselyn kysymyksiin siinä järjestyksessä kuin on tarkoitettu, tai onko vastaaja edes se henkilö, jolle kysely on osoitettu. (Valli 2001, 101–102)

Kyselyiden pitämiseen on olemassa ainakin kaksi vaihtoehtoa eli postikysely ja kontrolloitu kysely. Näistä postikyselyssä kysely lähetetään vastaajille postitse (tai vast.) ja kyselyyn vastaajille annetaan määräaika kyselyyn vastaamiseen. Tällaisten kyselyn etuna on se, että vastaaja voi itse päättää ajan ja paikan jossa kyselyyn vastaa. Tällöin vastauksista voi tulla paremmin pohdittuja ja laajempia kuin tilanteessa, jossa vastaamispaikka ja aika on ennalta päätetty. Postikyselyn suurin ongelma on vastaajajoukon kato, jonka välttääkseen tutkijan tulee usein lähettää kysely vastaajille uudestaan saadakseen vastausprosentti nousemaan. Postikyselyn vastausprosentti nousee yleensä noin 80 prosenttiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 183)

Toisena vaihtoehto kyselyn järjestämiseen on kontrolloitu kysely. Kontrolloitu kysely voidaan joko lähettää postitse vastaajille, antaa aika vastata ja hakea kysymykset vastaajilta tai järjestää kyselytilaisuus. Kyselytilaisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija jakaa kyselyt vastaajille, antaa vastausohjeet ja kerää lopulta vastaukset vastaajilta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 183–184)

Koin omalle tutkimukselleni paremmaksi postikyselyn, sähköpostilla toteutettuna, koska vastaajajoukko oli luotettava ja uskoin heidän osaavan vastata kyselylomakkeen kysymyksiin siinä olevan ohjeistuksen perusteella. Lisäksi aihe oli vastaajille tuttu entuudestaan, joten koin turhaksi sen, että olisin itse paikalla. Tällä tavalla jokainen päällikkö sai myös itse valita itselleen parhaiten sopivan ajan kyselyyni vastaamiseen.

Anoin tutkimuslupaa kyselyni suorittamiseen Karjalan prikaatin esikuntapäälliköltä everstiluutnantti Rami Saarelta toukokuussa 2014 avoimella PVAH-sanomalla. Sain Saarelta pikaisen vastauksen, jossa hän antoi luvan kyselyn toteuttamiseen ja kehoitti pikaiseen toimimiseen kyselyn lähettämisessä.

Lähetin kyselyt päälliköille kesäkuussa 2014, ja annoin heille vastausaikaa elokuun loppuun asti. Kohtuullisen pitkän vastausajan ajattelin olevan tarpeen hankalan ajankohdan vuoksi. Kesäaikaan pidetään paljon vuosilomia sekä tuohon väliin mahtuu varusmiesten kotiuttaminen ja uuden saapumiserän alkaminen.

Elokuun puolivälissä vastauksia oli saapunut kuusi kappaletta. Tuolloin lähetin päälliköille muistutuksen vastaamisajan päättymisestä piakkoin. Elokuun loppuun mennessä vastauksia tuli lopulta kymmenen eli vastausprosentiksi muodostui 62,5. Kymmenen vastausta oli vähemmän kuin mitä olin odottanut ja toivonut, mutta tutkimuksen toteuttamisen kannalta se oli riittävä.

Vastausprosenttia voidaan pitää huonona ottaen huomioon kyselyn vastausjoukon, vastaamisen helppouden sekä pitkän vastaamisajan. Prosenttia tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon hankala vastausajankohta sekä mahdolliset poissaolot vakinaiselta työpisteeltä. On myös otettava huomioon, ettei vastaaminen kyselyyn välttämättä kiinnosta aiheen tai muun syyn vuoksi. Vastaamattomuuteen voi vaikuttaa myös inhimillinen erehdys tai unohtaminen vastata.

4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja sisällön analyysi

Tutkimusaineiston käsittelyn aloitin arkistoimalla päälliköiltä saaneeni vastaukset siten, että en katsonut vastauksia vaan tallensin ne erilliselle muistitikulle. Nimesin vastaukset päällikkö 1, päällikkö 2 ja niin edelleen. Näin vältin sen, että vastaukset olisivat henkilöityneet johonkin tiettyyn henkilöön. En halunnut myöskään lukea yhtään vastausta ennen kaikkien päälliköiden vastauksien saamista. Kaikkien vastauksien tallentamisen jälkeen poistin vastaukset sähköpostijärjestelmästäni.

Seuraavaksi lajittelin aineiston siten, että tein jokaisesta kysymyksestä oman asiakirjan. Näissä asiakirjoissa on siis kaikkien päälliköiden vastaukset yhteen kysymykseen aina yhdessä asiakirjassa. Tämä helpotti omaa työtäni aineiston käsittelyssä. Vastausten vertaaminen toisiinsa on helpompaa, kun kaikkien päälliköiden vastaukset ovat samassa asiakirjassa. Tämän jälkeen aloitin vastauksien sisällön käsittelyn kysymys kerrallaan. Sisällön analysoinnissa pyrin etsimään päälliköiden vastauksista yhteneväisyyksiä. Joissain vastauksissa pelkistin päälliköiden vastauksia eli etsin pitkästä vastauksesta tärkeimmän sisällön ja kirjoitin yhtenevistä vastauksista tulokset eli oman analyysini. Tuloksien kirjoittamisen jälkeen näytin löytämiäni tuloksia muutamalle opiskelijatoverilleni ja heiltä saamani palautteen perusteella muokkasin tulokset lopulliseen muotoonsa.

Analyysin päätteeksi etsin omien tuloksieni ympärille niitä kuvaavia vastauksia, jotka lisäsin suorina lainauksina tuloksien perään. Tällä halusin antaa lisää ymmärrystä lukijalle siitä, mitä päälliköt oikeasti olivat vastauksiinsa kirjoittaneet. Halusin myös korostaa näillä suorilla lainauksilla omia tulkintojani. Suorat lainaukset myös lisäävät lukijan mielenkiintoa tekstiä kohtaan, antavat lukijalle mahdollisuuden tehdä omia tulkintoja.

5 PUHUTTELUT JA PUHUTTAMINEN KARJALAN PRIKAATIN PERUSYKSIKÖISSÄ

Tässä luvussa avaan Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköille tekemäni kyselyyn saamani vastaukset kysymys kerrallaan. Päälliköiden vastauksien perusteella teen johtopäätökset ja vastaan tutkimuskysymyksiini luvussa 6.

5.1 Vastaajien perustiedot

Ensimmäisillä kahdella kysymyksellä halusin selvittää vastaajien sukupuolen, sekä heidän toimiaikansa perusyksikön päälliköinä. Näillä kysymyksillä tarkoitukseni oli selvittää vastaajajoukon sukupuolinen jakauma ja virkaikä päällikkönä, mahdollisia sukupuolisia sekä kokemuksellisia eroja varten. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyin päälliköiden sukupuolta, jokainen päällikkö vastasi olevansa mies. Tässä tutkimuksessa ei siis voida tarkastella sukupuolien välisiä eroja.

Toisessa kysymyksessä kysyin päälliköiden toimiaikaa perusyksikön päällikkönä. Vastaukset jakautuivat lyhimmillään kahdesta kuukaudesta pisimmillään 30:neen kuukauteen. Keskiarvoksi tuli 17 kuukautta ja mediaani oli 21 kuukautta. Kolme päällikköä oli ollut tehtävässään alle vuoden. Tämä osoittaa päälliköiden olleen kohtuullisen kokeneita omassa työtehtävässään. Puolustusvoimissa tehtäväkierto on pääasiallisesti suunniteltu siten, että henkilö on noin kaksi vuotta tehtävässään.

5.2 Puhuttelut

Seuraavissa kuudessa kysymyksessä kartoitin päälliköiden taipumuksia puhutteluiden pitämisessä. Kysymysten tavoitteena oli selvittää minkälaisia puhutteluita päälliköt pitävät, puhutteluiden tavoitteet, puhutteluiden pääpiirteinen kulku, puhutteluiden valmisteluun kuluva aika, mahdolliset muut puhuttelumenetelmät ja puhutteluiden pitämiseen saatu koulutus ja sen mahdollinen tarve.

Kolmannessa kysymyksessä pitävätkö päälliköt puhutteluita palkatulle henkilöstölleen ja pyysin päälliköitä myös erittelemään millaisia puhutteluita he pitävät. Kaikki kymmenen päällikköä vastasivat pitävänsä palkatulle henkilöstölleen puhutteluita. Yleisimpinä puhuttelutyyppeinä päälliköt vastasivat käyttävänsä niin sanottua viikkopuhuttelua, jonka he pitävät pääsääntöisesti viikoittain sekä harjoituspuhuttelua, jonka pitävät ennen maastoharjoituksia tai muita tärkeitä harjoituksia. Yhdeksän päällikköä kertoi pitävänsä viikkopuhutteluita ja harjoituspuhutteluita.

”Viikkopuhutteluita, harjoituspuhutteluita ja myös harjoituksen aikaisia puhutteluita (päivittäin, ajankohta illalla).” Päällikkö 1

”Viikkopuhuttelu, harjoituspuhuttelu, koulutuskausipuhuttelu.” Päällikkö 3

”Pidän yksikön henkilökunnalle viikkopuhuttelun kerran viikossa. Ennen harjoitusta pyrin pitämään kaksi puhuttelua, valmistava puhuttelu ja harjoituspuhuttelu.” Päällikkö 9

Yksi päälliköistä kertoi pitäneensä viimeisen vuoden aikana kolme viikkopuhuttelua koko palkatulle henkilöstölle, mutta pitää viikkopuhutteluita keskijohdon kanssa (varapäällikkö, vääpeli, linjanjohtajat). Viikkopuhutteluiden ja harjoituspuhutteluiden lisäksi päälliköt mainitsivat pitävänsä seuraavanlaisia puhutteluita palkatulle henkilöstölleen:

- harjoituksen aikainen puhuttelu
- harjoituksen jälkeinen puhuttelu
- koulutuskausipuhuttelu
- aamupalaveri joka aamu
- oppitunnit palkatulle henkilöstölle
- valintakokous
- käskynanto (ei vuorovaikutteinen)

Eri puhutteluilla saattaa olla eri päälliköillä eri nimi, vaikka sisältö olisikin suunnilleen sama. Lisäksi osa päälliköistä ei välttämättä koe esimerkiksi harjoituksen aikaisia käskynantoja, palavereita tai puhutteluita puhutteluiksi, koska ne saattavat tapahtua hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla ja eivät näin ollen täysin täytä kyselylomakkeessa puhutteluille antamaani tunnusmerkistöä. Yllä lueteltuna kuitenkin kaikki päälliköiden mainitsemat puhuttelutyypit.

Kysymyksessä neljä kysyin päälliköiltä, minkälaisia tavoitteita heidän pitämillään puhutteluilla on. Yleisimpänä esille nousseena tavoitteena päälliköillä oli tiedonjakaminen omalle palkatulle henkilöstölleen. Tiedon jakamiseen laskin mukaan ylemmältä tulleiden käskyjen välittämisen. Kahdeksalla päälliköllä tiedonjakaminen oli yhtenä tavoitteena pitämissään puhuteluissa.

”Käskyjen välittäminen eteenpäin, tiedon saanti koulutustilanteesta ja henkilöstöstä, haasteita ja murheita koulutuksen osalta (kouluttajan näkökulmasta), yleisen tilannetietoisuuden varmentaminen henkilökunnan osalta, kuka tekee mitään joissakin tilanteessa, suurempien tehtävien jako kaikkien kuullen ja siihen liittyen resurssien antaminen. Henkilöstötilanteen kertominen ja missä mennään suuremmassa kokonaisuudessa.” Päällikkö 1

”Tiedonvälittäminen, koulutuksen ohjaaminen, tavoitteiden ja vaatimusten asettaminen, vuorovaikutuksen saaminen, koulutushavaintojen kerääminen.”

Päällikkö 4

”Puhutteluiden tavoitteena on jakaa yksikön koulutusvastuut, jakaa tietoa tulevasta koulutustapahtumista / vastuista ja kuunnella henkilökuntaa.” Päällikkö 9

Koulutukseen liittyvät asiat, kuten tehtävänjako, koulutuksellisten asioiden linjaaminen, aikamääreet sekä tavoitteiden ja vaatimusten asettaminen, olivat vastauksissa merkittävässä osassa. Jokaiselta päälliköltä löytyi jokin koulutuksellisiin asioihin liittyvä tavoite omista vastauksistaan. Tämä osoittaa koulutuksen olevan keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan perusyksikössä pidettäviä puhutteluita.

Päälliköiden vastauksista kävi ilmi heidän halunsa välittää puhuteluissa joukko-osaston ja joukko-yksikön tärkeitä palkattua henkilöstöä koskevia asioita. Viidellä päälliköllä oli tiedon välittäminen palkattua henkilöstöä koskevista asioista yhtenä tavoitteena. Alaisten kuunteleminen ja perusyksikön kehittäminen sekä alaisten kuuleminen löytyi tavoitteena kuudelta päälliköltä. Tällaisten asioiden voidaan nähdä olevan osa oppivan organisaation ja pedagogisen johtamisen piirteitä.

Viidennessä kysymyksessä pyysin päälliköitä kuvailemaan pitamiensä puhutteluiden kulkua. Tällä halusin saada kuvan minkä tyyppisiä tilaisuudet ovat. Kaikkien päälliköiden vastauksista kävi ilmi, että heidän pitämänsä puhuttelut noudattavat tiettyä kaavaa, jossa päällikkö avaa tilaisuuden ja kertoo tietyt asiat. Tämän jälkeen vuorollaan varapäällikkö, vääpeli, ja kouluttajat kertovat omat asiansa. Viimeisenä päälliköt olivat varanneet aikaa myös keskusteluun ja mielipiteiden vaihtamiseen. Vastauksista saa kuvan, että tilaisuudet pyritään pitämään sotilaallisina ja ytimekkäinä. Kuitenkin tilaisuuksissa on mahdollisuus myös avoimeen keskusteluun puheenvuorojen pitämisen jälkeen.

”Puhuttelu aloitetaan sotilaallisesti tilanteesta riippuen esim. toivotetaan hyvää huomenta henkilökunnalle... Tarvittaessa jaan henkilökunnalle puhuttelupöytäkirjan, jossa on asiat kirjattuna näkyville. Puhuttelulla on looginen rakenne esim. henkilöstöasiat, koulutus, hallinto, muut tapahtumat/asiat. Puhuttelun lopussa annetaan mahdollisuus kysymyksiin ja keskustelulle. Puhuttelu päätetään esim. sanoihin ”puhuttelu on päättynyt”, jonka jälkeen voidaan jatkaa vapaampaa keskustelua henkilökunnan kesken.” Päällikkö 8

Kuudennella kysymyksellä pyrin selvittämään kuinka kauan päälliköt valmistelevat pitamiään puhutteluita. Valmisteluihin käytettävää aikaa halusin kartoittaa, koska se kertoo mielestäni päälliköiden suhtautumisesta käsiteltävään asiaan eli kuinka tärkeinä he puhutteluita pitävät.

Päälliköiden vastauksista kävi ilmi heidän valmistelevansa puhutteluita eri aikoja riippuen puhuttelun tyyppistä. Viikkopuhuttelun valmisteluun päälliköt käyttivät aikaa ennen puhuttelua keskimäärin 30 minuuttia. Viikkopuhuttelun valmistelua tapahtui kuitenkin kaiken aikaa eli pitkin viikkoa asioita kirjattiin kalenteriin tai vastaavaan ja sitten ennen puhuttelua asiat jäsenneltiin tarkoituksenmukaiseen järjestykseen. Lisäksi sähköisistä järjestelmistä tulleet asiat joko printattiin tai kirjoitettiin puhuttelua varten.

”Riippuu kiireestä. Yleensä maksimissaan 30min, heikoimmillaan 5min. Kirjoitan esille tultavat asiat ylös kalenteriini. Kalenterini on muutenkin jatkuvasti ajan tasalla tapahtumien/aikamääreiden/jne. osalta. Joten, ei tarvitse juurikaan kirjoittaa asioita erikseen ylös. Harjoituspuhuttelut vievät enemmän aikaa.”
Päällikkö 1

”Valmisteluaika puhuttelusta ja tulleiden tehtävien määrästä riippuen n. 1-2h. Valmistelen viikko-ohjelmat yhteistyössä varapäällikön kanssa, luen tulleet sähköpostit ja annetut tehtävät ja mietin miten mikäkin asia hoidetaan ja kenelle työ annetaan.” Päällikkö 9

Harjoituspuhutteluiden valmistelun päälliköt kertoivat vievän enemmän aikaa. Tämän aiheutti käskyihin perehtyminen, tavoitteiden ja viikko-ohjelmien laatiminen sekä muut harjoitusvalmisteluihin liittyvät asiat. Muiden puhutteluiden valmisteluista päälliköt eivät maininneet kuinka kauan he käyttävät niihin aikaa. Päälliköiden vastauksista oli huomattavissa se, että valmistautuminen on tärkeää ja aikaa kulutetaan siihen juuri niin kauan kuin on tarpeen.

”Kouluttajien kanssa asioidessa asiat tulee olla aina valmisteltuja, koska kenenkään työaikaa ei voi käyttää keskinkertaisten tapahtumien järjestämiseen”

Päällikkö 4

Seitsemännessä kysymyksessä halusin selvittää käyttävätkö päälliköt puhutteluiden sijasta muita keinoja, kuten PVAH-järjestelmää, välittääkseen tietoja palkatulle henkilöstölleen. Päälliköiden vastauksissa oli selvä viesti siitä, että niin sanottua sähköpostijohtamista haluttiin välttää. Kuitenkin joissain tapauksissa PVAH-järjestelmän sähköposti sekä tehtävät sovellus koettiin hyväksi tavaksi välittää tietoja. Tällaisia tapauksia olivat asiat, joissa oli karttapiirroksia, pitkiä käskyjä tai jotain muuta, joiden tulostaminen järjestelmästä kaikille ei olisi ollut järkevää. Lisäksi sähköisiä järjestelmiä käytettiin silloin, kun henkilöiden saaminen kerralla samaan tilaan ei ollut mahdollista sairauksien, muiden poissaolojen tai koulutuksellisten esteiden vuoksi. Sähköisten järjestelmien kautta siis kyllä välitettiin tietoa palkatulle henkilöstölle tarpeen mukaan, kasvotusten järjestettäviä puhutteluita pidettiin kuitenkin päämenetelmänä puhutteluiden järjestämisessä.

”PVAH:ta käytän jos on karttapiirroksia, ohjeita SAP:n/vast. käyttöön. Jos paljon henkilökuntaa on poissa (syy mikä tahansa) ja asioilla on kiire, laitan PVAH-sanomaa. Pyrin välttämään PVAH-johtamista niin pitkälle kuin mahdollista.” Päällikkö 1

”Esimerkiksi harjoituskäskyt välitän PVAH-tehtävät sovelluksella, säästääkseni paperia ja mustetta. Myös joitain asioita voi käskyttää PVAH-sähköpostilla. Nämä eivät kuitenkaan korvaa puhutteluita ja puhuttamisia vaan asiat on syytä käsitellä vielä kasvotusten.” Päällikkö 8

Kahdeksannella kysymyksellä halusin selvittää ovatko päälliköt saaneet koulutusta tai ohjausta puhutteluiden pitämiseen ja kokisivatko he sen tarpeelliseksi. Tällä kysymyksellä halusin selvittää minkälaisilla perustiedoilla päälliköt puhutteluita pitävät ja kokisivatko he tarvitsevana lisää järjestettyä koulutusta puhutteluita pitääkseen.

Yksikään päällikkö ei ollut saanut varsinaista koulutusta puhutteluiden pitämiseen. Aiemmalla sotilasuralla saadut kokemukset puhutteluista olivat päälliköiden mielestä parhaita paikkoja puhutteluiden pitämisen oppimiseen. Päälliköiden mielestä kuulemalla ja näkemällä omien päälliköiden puhutteluita oppii myös itse pitämään puhutteluita. Lisäksi päälliköt mainitsivat kokemuksen myötä muokanneensa oman tyyliinsä pitää puhutteluita.

”Ainoa koulutus on nuorempana kouluttajana puhutteluissa olemalla ja päälliköiltä oppimalla. En koe koulutusta tarpeelliseksi. Parempi että jokainen johtaa ja rakentaa itse omannäköisensä puhuttelut.” Päällikkö 4

”Olen oppinut työssä oman tapani pitää puhutteluita. Näkemällä ja osallistumalla moniin puhutteluihin kykenee esimies mielestäni jalostamaan itselleen parhaiten sopivan tyylin puhutteluiden pitämiseen. En koe koulutusta hyödylliseksi tai tarpeelliseksi.” Päällikkö 5

”En ole saanut. En kokisi tarpeelliseksi. Se kuinka puhuttelun pidät, riippuu persoonastasi -> tätä ei tunnilla opeteta. Kuitenkin puhuttelun pitäminen on hyvin yksinkertaista eikä siitä tarvitse tehdä tietoisesti muodollista tilaisuutta. Puhuttelu = tarkoitus saattaa asioita tiedoksi henkilöille/ ottaa vastaan tilannetietoja. Istuta henkilöstö samaan tilaan -> kerro asiiasi -> kuuntele heidän asiat -> vastaa kysymyksiin -> jatkakaa muita hommia.” Päällikkö 7

Vain kaksi päällikköä mainitsi kaipaavansa mahdollista koulutusta puhutteluiden pitämiseen. Toinen päällikkö oli ollut tehtävässään vain kaksi kuukautta eli ilmeisesti kokemuksen tuomaa varmuutta puhutteluiden pitämiseen ei ollut vielä syntynyt ja hän olisi kokenut olevansa valmiimpi pitämään puhutteluita, jos siihen olisi järjestetty koulutusta. Toinen päällikkö mainitsi kaipaavansa koulutusta päälliköiltä, jotka ovat itse pitäneet paljon puhutteluita. Hän olikin muodostanut oman toimintamallinsa aiempien omien päälliköiden toiminnan perusteella.

5.3 Puhuttamiset

Seuraavissa neljässä kysymyksessä kartoitin päälliköiden taipumuksia puhuttamisien pitämiseen. Kysymysten tavoitteena oli selvittää minkälaisia puhuttamisia päälliköt pitävät, puhuttamisien tavoitteet, puhuttamisien pääpiirteinen kulku sekä puhuttamisien valmisteluun kuluva aika.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyin päälliköiltä minkälaisia yhdelle henkilölle pidettäviä puhuttamisia he pitävät. Kaikki päälliköt mainitsivat käyvänsä palkatun henkilöstönsä kanssa kehityskeskustelut, mikä on luonnollista, koska ne on käsketty käydä. Lisäksi viisi päällikköä mainitsi käyvänsä palkatun henkilöstönsä kanssa tarvittaessa YT-neuvotteluita.

Muutama päällikkö mainitsi käyttävänsä puhuttamisia henkilökohtaiseen ohjaamiseen, oli sitten kysymys koulutusasioista, henkilökohtaisista asioista tai muista asioista. Lisäksi päälliköt mainitsivat käyttävänsä puhuttamisia seuraaviin asioihin:

- harjoitusten aikaiseen henkilökohtaiseen palautteeseen
- alaisen kehumiseen tai alaisen kehittämiseen
- alaisen moittimiseen tai alaisen työpanoksen parantamiseen
- tehtävänantoihin
- avainhenkilöstön ohjeistamiseen
- kursseille valmistautumiseen
- Poikkeusolojen tehtävien valmisteluun tai käskemiseen

”Käsketyt, eli KEKE ja YT tietenkä. ”Missä mennään”, eli vähän kuin kehityskeskustelu, mutta ilman virallista arviointiosuutta. Koulutuksen tiettyyn yksityiskohtaan liittyvät keskustelut, joiden avulla luon itselleni kokonaiskuvaä, jotta voin kehittää yksikön koulutusta. Esimerkiksi yksikön viestiasioiden kärkimies hallitsee varmasti oman alansa yksityiskohdat, mutta minun tehtäviini kuuluu katsoa, että viestikoulutus palvelee koko yksikköä: näin ollen joudutaan aina tekemään kompromisseja. Keskustelujen tarkoituksena on saada asiasta ”konsensus”, eli keskusteluun mennään omilla mielipiteillä ja näkemyksillä ja keskustelusta poistutaan yhteisellä mielipiteellä. Sellaisia, joiden tavoitteena on parantaa yksikön henkilökunnan toimintaa asioissa, joissa on ollut suuria puutteita. En todellakaan odota KEKE:uun asti, koska koulutuksen kannalta asiat pitää saada kuntoon välittömästi. Sellaiset, joissa puhutaan ko. henkilön ”itsensä kehittämisen” haluista ja suunnitelmista (eli ”miten voin tukea?”).”

Päällikkö 6

Vastauksista käy selkeästi ilmi, että henkilökohtaisia puhuttamisia käytetään eri päälliköiden toimesta hyvinkin eri tavalla. Osa päälliköistä käytti puhuttamisia vain kehityskeskusteluun ja YT-neuvotteluihin, kun taas osalla oli pitkä lista asioita, joihin he puhuttamisia käyttivät.

Kymmenennellä kysymyksellä halusin kartoittaa millaisia tavoitteita päälliköiden palkatulle henkilöstölleen pitämällä puhuttamisilla on. Vastauksissa oli havaittavissa suurta hajontaa riippuen siitä minkälaisia puhuttamisia päällikkö palkatulle henkilöstölleen oli kertonut pitävänsä.

Kehityskeskusteluissa tärkeimpinä tavoitteena päälliköillä oli palautteen antaminen sekä alaisen vahvuuksien ja kehityskohteiden määrittäminen ja niistä keskusteleminen. Tärkeänä tavoitteena usealla päälliköllä oli myös alaisen omien mielipiteiden esilletuominen.

Muita usealla päälliköllä esille nousseita tavoitteita oli seuraavia:

- alaisen kannustaminen
- alaisen kehuminen
- alaisen moittiminen ja asioiden saattaminen kuntoon
- alaisen kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen
- vuoropuhelu alaisen ja esimiehen välillä ja palautteen saaminen alaiselta

Tavoitteiden suurimpana yhdistävänä tekijänä oli nähtävissä kehittäminen. Alaisen, perusyksikön, koulutuksen ja päällikön oman toiminnan kehittäminen olivat asioita, jotka löytyivät usean päällikön tavoitelista.

”Toiminnan kehittäminen, vuoropuhelu alaisen ja esimiehen välillä, palautteen antaminen molemmiin puolin, alaisen kuuntelu.” Päällikkö 9

”Käskää tehtävät sekä jakaa tietoa henkilökunnalle ja varusmiehille riittävän ajoissa. Kehittää perusyksikön toimintaa. Antaa yksilön toimintaa kehittävää rakentavaa palautetta.” Päällikkö 8

Kysymyksessä 11 pyysin päälliköitä kuvailemaan pitämiensä puhuttamisien kulkua. Tällä kysymyksellä halusin selvittää, minkälainen ilmapiiri puhuttamisissa on eli ovatko ne enemmän keskustelutyylisiä tilaisuuksia vai päällikön taholta tapahtuvia yksinpuheluita.

Vastaukset jakautuivat kahtia, osalla puhuttamiset olivat selkeästi keskustelutyypisiä tilaisuuksia, joissa pyrittiin vuorovaikutukseen ja osalla taas enemmänkin yksinpuheluita. Osa päälliköistä myös kertoi kulun olevan riippuvainen henkilöstä ja asiasta, joka on käsittelyssä.

”Riippuu taas mikä on puhuttamisen tarkoitus. Kehityskeskustelun kulku on hieman sisällöltään erilainen kuin esimerkiksi humalaansa kotiin nukkumaan jääneen kouluttajan kohtaaminen.” Päällikkö 7

”Riippuu tilanteesta. Kulku muokkautuu henkilön mukaan.” Päällikkö 10

Pääosin kaikki päälliköt kuitenkin avasivat tilaisuuden kertomalla alaiselle asian, jonka vuoksi puhuttaminen pidetään ja sen jälkeen kertoivat oman näkemyksensä. Tämän jälkeen oli joko avoimen keskustelun tai päällikön yksinpuhelun vuoro.

Vastauksien kaksijakoisuutta kuvaa hyvin kaksi eri päällikön vastausta kysymykseen.

”Ei varsinaista kulkua. Riippuu täysin henkilöstä, asiasta ja puhuttamistilasta. Yleensä vapaamuotoinen.” Päällikkö 5

”Ensiksi rikon henkisesti puhuttamisen kohteen, jonka jälkeen hänestä rakennetaan parempi sotilas tai sitten lievemällä kulmalla lähdetään liikenteeseen - riippuu siis alaisen huonous -asteesta.” Päällikkö 2

Kysymyksessä 12 kysyin päälliköiltä kuinka kauan he valmistelevat puhuttamisia ja miten. Tällä kysymyksellä halusin selvittää miten paljon aikaa ja vaivaa päälliköt näkevät puhuttamisien eteen.

Vastaukset jakautuivat ajallisesti 15 minuutista useisiin vuorokausiin riippuen puhuttamisen aiheesta ja henkilöstä. Kehityskeskusteluihin päälliköt mainitsivat käyttävänsä aikaa ennen keskustelua noin tunnin. Tähän kuuluu asiakirjojen valmistelu, esitietojen hankkiminen ja kokonaiskuvan määrittäminen. Kehityskeskustelun suoritusarvioinnin ja muidenkin osioiden valmistelu on tietysti jatkuvaa seuraamista ja alaisen tarkkailua.

”Kehityskeskusteluihin pitää valmistautua noin 60 minuuttia/henkilö. Muuten puhuttamisiin ei tarvitse valmistautumisaikaa paljoakaan.” Päällikkö 4

”1h. Menneen kauden arviointi, tulevien tavoitteiden luominen.” Päällikkö 9

Useissa vastauksissa kävi ilmi kuinka päälliköt valmistelevat puhuttamisia pitkiäkin aikoja ”passiivisesti” eli miettivät asioita ja ottavat puhuttamisen kohteen käsittelyyn, kun aika on sopiva.

”Niin pitkään, että kahdenkeskisen keskustelun aikana ei tule tilannetta, jollaiseen en ole varautunut. Yleensä siis vuorokausia ”taustalla”, ellei täysin akuutti asia.” Päällikkö 6

”Asiat voivat hautua mielessäni päiviä tai jopa viikkoja odottaen oikeaa ajankohtaa.” Päällikkö 8

Myös pikaiset puhuttamiset kuuluivat päälliköiden tyypillisiin puhuttamiskeinoihin ja niiden valmisteluun ei tietyissä tapauksissa juuri aikaa käytetty.

”Jos ollaan maasto-olosuhteissa niin ei siihen tarvitse erikseen valmistautua.”

Päällikkö 1

5.4 Puhuttelut ja puhuttaminen kehittämisen apuna

Seuraavissa kolmessa kysymyksessä kartoitin käyttävätkö päälliköt puhutteluja ja puhuttamisia kehittääkseen koulutusta, työhyvinvointia tai oppivaa organisaatiota omassa työyksikössään. Näillä kysymyksillä halusin selvittää tarkemmin päälliköiden tavoitteita juuri näiden asioiden osalta.

Kolmannessatoista kysymyksessä kysyin päälliköiltä pyrkivätkö he kehittämään puhutteluilla ja puhuttamisilla yksikkönsä koulutusta ja miten. Tällä kysymyksellä halusin tarkentaa puhutteluiden ja puhuttamisien tavoitteita juuri koulutuksen osalta.

Päälliköiden vastauksista kävi ilmi, että kaikki päälliköt haluavat pitämiensä puhuttelujen ja puhuttamisien vaikuttavan juurikin koulutuksen kehittymiseen. Kaikkien päälliköiden vastaukset olivat myönteisiä. Koulutus nähtiin perusyksikössä tärkeimpänä yksittäisenä tehtävänä, jonka kehittämisen tulisi olla perusyksikön päällikön tärkein tehtävä.

”Koulutus on perusyksikön tärkein tehtävä vaikkakin nykyään se tuntuu olevan sivuseikka. Pyrin siis puhuttamisilla yleensä siihen, että antamamme koulutuksen tuloksena on sodanajan olosuhteissa menestyvät taistelijat.” Päällikkö 2

”Kyllä. Päällikön tehtävä on johtaa yksikön koulutusta.” Päällikkö 4

Päälliköt mainitsivat koulutuksen kehittämisen keinoiksi koulutuksen yhtenäistämisen ja heidän tekemien linjausten noudattamisen. Puhutteluilla ja puhuttamisilla he näkivät kykenevänsä muokkaamaan yksikön koulutusta haluamaansa suuntaan.

”Puhutteluilla ja erityisesti puhuttamisilla pyrin keräämään havaintoja ja ideoita koulutuksesta suoraan kouluttajilta. Havaintojen perusteella seuraavissa puhutteluissa asioista voidaan keskustella lisää. Lopulta teen kuitenkin päällikönä päätökseni kuinka asian kanssa edetään.” Päällikkö 3

*”Koulutusta kehitetään keskustelemalla koulutuksesta, otan vastaan esityksiä, asetan tavoitteita ja vaatimuksia, annan palautetta koulutuksen järjestelyistä ja laadusta, motivoin ja kannustan joukkoa eteenpäin. Puhutteluissa ja puhuttamisissa teen **PÄÄTÖKSIÄ** koulutuksiin liittyen.”* Päällikkö 4

”Kyllä. Kerron linjaukset sekä tavoitteet ja kerron miten niihin päästään.”
Päällikkö 8

”Kyllä. Kuuntelen alaisia, kuuntelen heidän mielipiteensä ja teen päätöksen saatujen kommenttien perusteella.” Päällikkö 9

Päälliköt myös mainitsivat puhutteluiden ja puhuttamisien olevan oiva keino tarkastaa kuinka koulutuksia pidetään ja varsinkin nuorempien kouluttajien ohjaamiseen.

”Jos näen tarvetta puuttua koulutukseen, kerron miten haluan, että asiat suoritetaan. Seuraan enemmän nuorempia kouluttajia kuin vanhempia. Erityisesti koulutuskulttuurin ”tarttuminen” heihin on äärimmäisen tärkeitä tulevaisuuden kannalta.” Päällikkö 1

”Tietysti. Yhteisillä tilaisuuksilla pystyt oikeasti tarkastamaan, että asiat tulee koulutettua oikein - ihmiset ymmärtävät samalla tavalla asiat. Pystyt tarkistamaan, että koulutukset on ennalta valmisteltuja. Pystyt saamaan palautetta, jotta samoja virheitä ei toisteta vuodesta toiseen.” Päällikkö 7

Koulutuksen kehittämisen voi siis sanoa olevan puhuttelujen ja puhuttamisien keskiössä, se miten tämä kehittäminen tapahtuu eri päälliköillä, vaihtelee kuitenkin suuresti. Lopulta päälliköt olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että juurikin he tekevät päätöksiä miten koulutus toteutetaan.

Neljännessätoista kysymyksessä kysyin päälliköiltä pyrkivätkö he puhutteluilla tai puhuttamisilla kehittämään yksikön työhyvinvointia ja miten. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa sitä, että näkevätkö päälliköt puhuttelut ja puhuttamiset osana yksikön työhyvinvointia ja jos näkevät niin millä tavalla. Puhutteluissa koko yksikön palkattu henkilöstö on kuitenkin koolla ja päällikön vaikutusmahdollisuudet kaikkiin henkilöihin samanaikaisesti on olemassa.

Vastauksien perusteella puhutteluita ja puhuttamisia käytetään työhyvinvoinnin kehittämiseen. Suurimpana työhyvinvoinnin parantajana päälliköt mainitsivat sen, että puhutteluissa jokainen saa tuoda esille omat mielipiteensä. Tämän voi toisaalta nähdä myös osana oppivan organisaation tapaa toimia, mutta myös työhyvinvoinnillisesti asia on varmasti tärkeä.

*”Kyllä. Puhutteluissa pitää **KAIKILLA** olla mahdollisuus tehdä esityksiä miten toimintaa voidaan kehittää.”* Päällikkö 4

”Kyllä. Pyrin luomaan ilmapiirin, jossa kouluttajat tietävät että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteet otetaan huomioon, vaikka lopputulos ei sen mukainen olisikaan.” Päällikkö 6

”Kuuntelen alaisten mielipiteitä ja pyrin vaikuttamaan alaisten hyvinvointiin mahdollisuuksien rajoissa.” Päällikkö 9

Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä olivat päälliköiden mielestä avoimuus ja vaikuttaminen, varsinkin henkilöstöasioihin liittyvissä asioissa.

”Henkilöstötilanne ja prikaatin tai patteriston yleiset asiat kiinnostavat aina kaikkia ja uskon, että tämä vaikuttaa työhyvinvointiin.” Päällikkö 1

”Kyllä. Tiedon jakaminen ja avoimuus, erityisesti henkilöstöön liittyvissä asioissa, ovat todella tärkeitä osa-alueita työhyvinvoinnissa.” Päällikkö 5

”Avoimuus ja yksikön henkilöstön sitouttaminen tehtäviin luo pohjan yhdessä tekemiselle. Tunne, että tehdään yhdessä tärkeää asiaa, ja että jokaisella on oma tärkeä rooli kokonaisuudessa luo pohjan omassa työssä viihtymiselle. Se, että henkilöstä pidetään ajan tasalla vähentää kiirettä ja pikatilanteita, joka osallaan parantaa työhyvinvointia.” Päällikkö 7

Puhuttamisien osalta työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät asiat koskivat lähinnä yksittäisen henkilön ongelmien kuulemista, ymmärtämistä ja niiden huomioon ottamista. Näiden asioiden huomioon ottamisen uskottiin vaikuttavan mahdollisesti myös koko yksikön työhyvinvointiin.

”Puhuttamisilla pyrin kehittämään työhyvinvointia mikäli jonkun henkilökunnan jäsenen kanssa on ”ongelmia” jolloin keskustelussa asioiden taustat saattavat aueta ja sitä kautta vaikuttaa koko yksikön työhyvinvointiin.” Päällikkö 3

”Henkilökohtaisissa puhutteluissa henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kautta voi kehittää yksikön työhyvinvointia.” Päällikkö 4

Myös koko työyhteisöä koskettavien ongelmien esilletuonti ja niiden käsittely yhdessä nähtiin työhyvinvointia kehittävänä asiana.

”Kyllä. Pyrin olemaan mahdollisimman positiivinen asiassa kuin asiassa. Puhutteluissa voimme hyvässä hengessä käsitellä työyhteisön ongelmakohtia ja kehittää niihin ratkaisuja.” Päällikkö 8

Viidennessätoista kysymyksessä kysyin käyttävätkö päälliköt puhutteluita ja puhuttamisia kehittääkseen oppivaa organisaatiota. Tähän kysymykseen vastaaminen oli osoittautunut vaikeaksi, sillä kaksi päällikköä oli kokonaan jättänyt vastaamatta ja yksi päällikkö myönsi, ettei tunne oppivan organisaation käsitettä. Loput seitsemän päällikköä olivat tunteneet käsitteen ja vastauksien tärkein yhteinen tekijä oli se, että puhutteluissa kaikilla osallistujilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa.

”Pyrin ylläpitämään ja luomaan yksikön henkilökunnan kesken olevaa avointa ja vuorovaikutuksellista kulttuuria. Hyvä idea tai ajatus voi tulla kokeneelta ja juuri töihin tulleelta kouluttajalta. Jos omien ajatusten esille tuontia pelätään niin toimintaympäristö yksikössä ei voi olla avoin/vuorovaikutuksellinen.”

Päällikkö 3

*”Kyllä. Puhutteluissa pitää **KAIKILLA** olla mahdollisuus tehdä esityksiä miten toimintaa voidaan kehittää. Ilmapiiri pitää olla kaikki kuunteleva sotilasarvosta riippuen. Esitysten tyrmäminen ilman käytännön havaintoja on mielestäni huonoa toimintaa. Puhutteluissa voidaan jakaa yksikön sisälle hyviä koulutuskokemuksia tai toimintatapoja.”* Päällikkö 4

”Kyllä. Henkilökuntaa pitää kannustaa antamaan palautetta. Kaikki viisaus ei asu yhdessä henkilössä vaan työyhteisöstä saattaa löytyä ratkaisuja ongelmiin. Kuunnellaan henkilökunnan esitykset ja korjausehdotukset sekä otetaan ne toiminnassa huomioon. Onnistuessaan sekä henkilökuntaa ja varusmiehiä pitää huomioida muun joukon läsnä ollessa. Epäonnistumiset pitää käsitellä kahden kesken.” Päällikkö 8

Lisäksi päälliköt mainitsivat omatoimisen ajattelun kehittämisen sekä toimintatapamallien yhtenäistämisen ja kehittämisen ajavan palkatun henkilöstön kohti oppivan organisaation tapaa ajatella.

”Kehittämisen- ja vakioimiskohteiden tunnistaminen yhteisesti ajaa henkilöstöä myös kokonaisuutena (omatoimisesti) kyseistä ajattelua kohti.” Päällikkö 5

5.5 Puhuttelut ja puhuttaminen osana perusyksikön päällikön johtamista

Kuudennessatoista kysymyksessä kysyin kuinka tärkeänä päälliköt kokevat puhutteluiden ja puhuttamisen merkityksen osana perusyksikön päällikön johtamista. Vastauksien sisältö kertoi päälliköiden olevan yksimielisiä puhutteluiden ja puhuttamisten tärkeydestä perusyksikön johtamisessa. Monen mielestä varsinkin puhuttelut ovat yksi tärkeimmistä perusyksikön päällikön johtamisen keinoista. Puhutteluissa ja puhuttamisissa päällikön koettiin myös johtavan perinteiseen sotilasjohtamisen malliin omalla esimerkillään ja niin sanotusti ”joukkonsa edessä”.

”Erittäin tärkeä, puhutteluissa päällikkö pystyy tuomaan selkeästi tavoitteet/vast. esille suoraan henkilökohtaisella johtamisellaan. Perusyksikön päällikön johtamista ei ole tiedon välittäminen sähköisillä järjestelmillä.”

Päällikkö 3

”Erittäin tärkeä. Päällikön tulee näkyä kokoajan omassa joukossa, ei sen yläpuolella tai jossain toimistossa.” Päällikkö 4

”Täysin keskeisenä. Yksikön johtaminen on ihmisten johtamista. Ihmisillä, varsinkin vanhemmilla ja kokeneemmilla on hyvin vahvoja, kokemukseen perustuvia mielipiteitä asioiden hoitoon liittyen. Minun tehtäväni on kokonaisuuden hallinta. Ei voi olla tilannetta, jossa yksikön koulutuksessa jokainen tekee ”omalla tavallaan”, jolloin kokonaisuus leviää käsiin. Minulle maksetaan siitä, että johdan koulutusta. Tämä siis tarkoittaa suunnittelua, tavoitteiden asettamista, koulutuksen etenemisen seuraamista, pääkouluttajana toimimista, kouluttajien (varsinkin nuorempien) tukemista ja kouluttamista jne. Kaikki yksikön kouluttajat pitää sitouttaa edellä mainittuihin. Jotta näin olisi edes teoriassa mahdollista, pitää asiat sopia yhdessä ja ottaa kaikki näkökulmat huomioon, tehdä päätös ja perustella päätös siten, että kaikki huomaavat oman mielipiteensä tulleen huomioiduksi ja tietävät tasan tarkkaan miksi ko. päätös on tehty juuri niin kuin se on tehty. Tätä ei voi tehdä kuin kasvotusten.” Päällikkö 6

”Johtamistavoista se on kaikkein tärkein. Johtajan velvollisuus on vaikuttaa asioihin ja ”seisoa rivin edessä” kertomassa miten asiat tehdään, oli sitten kyse varusmiehistä tai kantahenkilökunnasta. Puhuttelut ja puhuttamiset ovat mielestäni edestä johtamista.” Päällikkö 8

Varsinkin puhuttelut koettiin myös hyväksi tavaksi kuunnella alaisia ja antaa alaisille vaikutusmahdollisuus yksikön asioihin. Päälliköt myös kertoivat puhuttelujen parantavan työyhteisöiden työhyvinvointia, yhdessä tekemisen koettiin olevan hyväksi työyhteisölle.

”Päällikön tulee näkyä mukana toiminnassa. Nykyään perusyksikön päällikkö ei ole enää varsinainen pääkouluttaja vaan hallinnollinen esimies. Alaiset pitävät siitä kun päällikkö on kiinnostunut heidän asioistaan, eikä teennäisesti vaan aidosti kuten pitääkin olla. Päälliköllä pitää olla sosiaalisia taitoja sen verran, että kykenee keskustelemaan myös muista aiheista kuin työhön liittyvistä asioista.” Päällikkö 1

”Tärkeänä. Oman yksikköni organisaatio on hyvin moniulotteinen ja täten henkilöstön saaminen saman pöydän ääreen tasaisin väliajoin on koettu hyväksi asiaksi työhyvinvoinnin ja koulutuksen tehokkuuden kannalta.” Päällikkö 5

”Erittäin tärkeänä. Puhutteluissa voidaan jakaa tehtävät ja ohjeet kasvokkain. Tilaisuuksissa on myös mahdollisuus kuunnella alaisiaan ja heidän mielipiteitään.” Päällikkö 9

”Viikkopuhutteluiden ja harjoituspuhutteluiden merkitystä ja tärkeyttä osana perusyksikön johtamista on turha edes kyseenalaistaa. Esimerkiksi viikkopuhutteluiden tärkein anti henkilökunnalle on tiedon saanti tulevista asioista. Ja jo pelkästään se, että kerran viikossa tai kahdessa istutaan työyksikön kesken saman pöydän ääreen ja ”virallisen” osuuden jälkeen hetki puhutaan kaikesta mahdollisesta parantaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja työhyvinvointia.” Päällikkö 10

Puhutteluiden merkityksen voidaan siis sanoa olevan erityisen tärkeä perusyksikön päällikön johtamiskeino. Puhuttamisten merkitys jäi vastausten perusteella hieman avoimeksi, koska vain yksi päällikkö oli suoraan maininnut puhuttamisten olevan erittäin tärkeä johtamismenetelmä.

5.6 Päälliköiden vuorovaikutusvalmiudet

Viimeisissä kahdessa kysymyksessä kartoitin päälliköiden vuorovaikutusvalmiuksia kysymällä heiltä, minkälaista valmennusta he ovat saaneet vuorovaikutuksensa tueksi, sekä minkälaisina he näkevät omat valmiutensa pitää puhutteluita ja puhuttamisia omalle palkatulle henkilöstölleen. Näillä kysymyksillä halusin selvittää ovatko päälliköt saaneet tukea oman vuorovaikutuksensa kehittämiseen puolustusvoimien tai jonkun muun tahon toimesta. Halusin lisäksi selvittää pitävätkö päälliköt omia valmiuksiaan riittävinä puhutteluiden ja puhuttamisten pitämiseen palkatulle henkilöstölleen.

Seitsemännessätoista kysymyksessä kysyin päälliköiltä ovatko he saaneet valmennusta oman vuorovaikutuksensa tueksi. Viisi päällikköä ei ollut saanut valmennusta. He kuitenkin mainitsivat kadettikoulussa olleen jotain siihen liittyviä kursseja. Neljä päällikköä mainitsi käyneensä puolustusvoimien järjestämän esimiesten vuorovaikutusvalmennuskurssin. Lisäksi yksi päällikkö mainitsi pitäneensä asiaan liittyvää koulutusta Karjalan prikaatissa. Tarkemmin hän ei maininnut minkälaista koulutusta on pitänyt. Yksikään päällikkö ei ollut käynyt siviilissä järjestetyillä kursseilla.

Yhteenvedon vastauksista voi sanoa päälliköiden saaman koulutuksen olleen erittäin vähäistä. Päälliköiden vastauksista voi myös päätellä heidän pitävän käyneidensä valmennusten sisältöä tai sen hyötyjä ja vaikutuksia vähäisinä. Osa myös piti aiheeseen liittyviä kursseja turhina, vaikka ei ollut sellaisiin osallistunutkaan.

”Olen ollut esimiesten vuorovaikutuskurssilla (KarPr), mutta ajanpuutteen vuoksi jätin sen kesken ja toisaalta koin, että siitä en saanut mitään irti. Osaan olla tarvittaessa keskusteluissa kovin tyly, mutta asiapitoinen, mutta toisaalta kanssani pystyy keskustelemaan esim. siviiliasioista.” Päällikkö 2

”PV:n muutama opetustilaisuus tullut käytyä (käskettynä). Varsinainen anti ko. tilaisuuksilla omien valmiuksien kasvattamiseen on ollut kohtalaisen pieni.”

Päällikkö 5

”En mitään. Tuskin tässäkään asiassa tarvitsee olla mikään ruudinkeksijä ymmärtääkseen perusasiat vuorovaikutuksesta.” Päällikkö 10

Viimeisessä eli kahdeksannessatoista kysymyksessä kysyin päälliköiltä minkälaisiksi he kokevat valmiutensa pitää puhutteluita ja puhuttamisia palkatulle henkilöstölleen. Päälliköistä jokainen piti valmiuksiaan pitää puhutteluita ja puhuttamisia hyvinä, osa jopa erinomaisina. Pääosa päälliköistä oli kehittänyt omia valmiuksiaan päällikön tehtävässä ollessaan ja saanut vaikutteita myös heitä aiemmin johtaneilta päälliköiltä. Aiempien työtehtävien koettiin myös opettaneen pitämään puhutteluita.

”Nykyään aika hyvä. Puolentoista vuoden päällikön kokemus kyllä koului puhutteluiden pitämiseen. Tilaisuuksien ytimekkäänä pitäminen vaati kyllä töitä aina.” Päällikkö 4

”Hyvä. Työurani on tehtävien kautta ollut optimaalinen päällikön tehtävää ajatellen: 3,5 v kouluttajana, 2,5 varapäällikkönä, päällikkö. Ko. tehtävissä on päässyt kehittämään omaa osaamistaan puhutteluiden pitämiseen mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla.” Päällikkö 5

”Hyvät. Yli kaksi vuotta päällikkönä on opettanut paljon ja tuonut varmuutta sekä itseluottamusta. Paljon on opittu myös kantapään kautta.” Päällikkö 8

Usea päällikkö mainitsi vastauksessaan puhutteluiden ja puhuttamisien pidon kuuluvan niin sanotun hyvän johtajan ominaisuuksiin. Niiden pitämiseen tarvittavien taitojen oppimista ei pidetty vaikeana asiana.

”Hyvät. Terveellä maalaisjärjellä varustettu ihminen voi tilaisuuden johtaa. Asiasta ei pidä tehdä mitään teatteria tai tiedettä.” Päällikkö 7

”Hyvinä. Olen mielestäni avoin ja ihmisläheinen johtaja joka kuuntelee alaisiaan ja pyrkii tekemään paljon työtä alaistensa työhyvinvoinnin eteen.”

Päällikkö 9

”Riittävät. Kaikenlaisissa puhutteluissa ja puhuttamisissa on saanut olla mukana ja sotilashan oppii myös kuulemalla ja näkemällä...” Päällikkö 10

Puhutteluiden ja puhuttamisien pitämistä ja niihin tarvittavien valmiuksien kehittämistä pidettiin myös jatkuvana oppimisena, jossa täytyy ottaa huomioon ympäristön muuttuvat tekijät. Oma halu pitää puhutteluita sekä puhuttamisia ja oppia niistä, koettiin myös tärkeänä osana valmiuksia.

”Valmius on jatkuvaa ja hyvällä tasalla. Mikäli asiat ovat teknisiä selvitän taustat ja faktat ennen kuin otan asian esille. Normit ja muut määräykset tarkistan myös mikäli liittyvät asiaan.” Päällikkö 1

”Asteikoilla 4-10 arvioin omat valmiuteni numeroon 8. Perusteena se, että en koe puhutteluita pakollisena asiana vaan haluan käyttää niitä johtamisen välineenä. Kun omaan halun tehdä ja toteuttaa asioita hyvin niin toteutuskin on jo ainakin puoliksi onnistunut.” Päällikkö 3

Kokonaisuutena päälliköiden valmiuksista voi siis todeta niiden olevan päälliköiden mielestä hyvällä tasolla. Valmiuksien kehittämistä tapahtuu päivittäin päällikkönä ollessa ja valmiuksien perusta luodaan aiemmissä tehtävissä muiden pitämässä puhutteluissa ja puhuttamisissa mukana olemalla. Valmiudet ovat kuitenkin pääasiallisesti saatu muualta kuin opetustilaisuuksista tai aiheeseen liittyvistä koulutuksista.

6 POHDINTA

Tässä luvussa vastaan tutkimukseni tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin luvussa viisi käsitellyn kyselyn vastausten perusteella. Tutkimusongelma oli selvittää miten päälliköt käyttävät puhutteluita ja puhuttamista vuorovaikutustaitoinaan. Tutkimukseni tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Kuinka perusyksikön päälliköt käyttävät puhutteluita ja puhuttamista työssään?
- Minkälaisia tavoitteita päälliköiden pitämällä puhutteluilla ja puhuttamisilla on?
- Minkälaista valmennusta päälliköt ovat saaneet vuorovaikutuksensa tueksi?

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi pohdin muutamia kyselyvastauksista esille nousutta asiaa, jotka koen merkittäviksi. Lisäksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja käsittelen mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita on syntynyt tutkimukseni pohjalta. Jatkotutkimusaiheissa en ota kantaa kuinka laajoina tutkimuksina ne tulisi tehdä tai millä tavalla, vaan käsittelemän lähinnä mielenkiintoisia aihealueita.

Tässä luvussa tehty pohdinta ja johtopäätökset ovat omia mielipiteitani, jotka ovat syntyneet tutkimuksen teon yhteydessä ja päälliköiden kyselyvastausten perusteella. Näihin johtopäätöksiin vaikuttaa myös oma aiempi kokemus virkauraltani ja esiymmärrys käsiteltävästä asiasta. Osa johtopäätöksistä on myös enemmän pohdintaa siitä, miksi joku asia on näin tai miltä itsestäni tutkijana on tutkimusta tehdessä alkanut tuntua. Tällainen pohdinta on herättänyt paljon kysymyksiä, joihin en tässä luvussa tule antamaan suoria vastauksia tai kehitysehdotuksia, vaan tuon ne esille, jotta lukija voi myös itse pohtia niitä asioita ja tehdä mahdolliset omat johtopäätökset.

6.1 Johtopäätökset

Ensimmäisenä on todettava kyselyyni tulleiden vastausten olleen laadukkaita ja niiden tulkitsemisen olleen antoisaa ja erittäin mielenkiintoista. Niistä syntyneitä tuloksia tai johtopäätöksiä pidän myös mielenkiintoisena. Tutkimusongelmaani viitaten voin todeta, että päälliköt käyttävät puhutteluita ja puhuttamisia monella eri tavalla. Päälliköiden tapa käyttää puhutteluita ja puhuttamisia vuorovaikutustaitoinaan on pääosin johtamista. Tällaista johtamista voidaan pitää keskustelevana johtamisena, minkä rooli on korostunut nyky-yhteiskunnassa (Juuti 2010, 25–27).

Puhuttelu vuorovaikutustaitona on mielenkiintoinen ajatus, koska puhuttelu mielletään usein negatiivisena ja käskävämpänä tilaisuutena, kuin keskustelutilaisuutena. Tästä syystä se, että päälliköiden tapa käyttää puhutteluita nimenomaan keskustelutilaisuuksina, joissa he lopulta tekevät päätöksiä ja linjauksia eri asioista, on mielenkiintoinen. Tämä osoittaa päälliköiden olevan tietoisia siitä, että niin sanotusta ”norsunluutornista” ei voi johtaa, jos ei ota huomioon ”kentällä” tapahtuvaa toimintaa ja niiden toimijoiden huomioita ja mielipiteitä.

Puhuttamisia päälliköt käyttävät myös monella eri tavalla tilanteesta riippuen. Puhuttamisissa yleisimpänä käyttötapanä oli kehityskeskusteluiden pitäminen, mikä on luonnollista koska ne on käsketty pidettäväksi. Muun tyyppisten puhuttamisien käytössä oli paljon eroja eri päälliköiden välillä, mikä osoittaa puhuttamisilla olevan vielä negatiivissävytteinen mielikuva useiden ihmisten mielessä. Se, että puhuttamisia kuitenkin käytetään myös kuin puhutteluita keskustelutilaisuuksina esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen parantamiseksi on mielestäni merkittävä tulos.

Päälliköiden saaman koulutuksen tai valmennuksen vähäisyys vuorovaikutuksensa tueksi on mielestäni erikoista. Puolet kyselyyni vastanneista ei ollut saanut lainkaan valmennusta vuorovaikutuksensa tueksi. Tällaisten valmennusten tai koulutusten määrän vähyys kumooa mielestäni kaikki hienot ajatukset henkilöstön kehittämisestä. Juurikin perusyksikössä luodaan kaikkien palkattuun henkilöstöön kuuluvien henkilöiden osalta ensimmäiset valmiudet tulevia tehtäviä varten. Mikäli siellä kaikesta vastaavat päälliköt eivät saa koulutusta oman vuorovaikutuksensa kehittämiseen, miten he voisivat kehittää muita? Tai ainakaan kehittämisen suuntalinjat eivät ole tulleet ylemmältä tasolta ja johdetusti. Päälliköt saattavat kehittää oman tapansa toimia tietämättä mikä oikeasti on hyvä tai suositeltava tapa. Tällainen toiminta voi lopulta johtaa siihen, että yksikössä tehdään asioita pitkään huonosti tietämättä sen olevan niin.

Toisena koulutukseen liittyvänä asiana vastauksista nousi esille saadun koulutuksen merkitys. Päälliköt olivat kokeneet saadun koulutuksen hyödyt varsin vähäisiksi ja jopa turhiksi. Mistä tämä kertoo? Onko koulutuksien sisältö jollain tavalla epäonnistunut? Eikö koulutus ole konkreettista? Ovatko koulutuksien pitäjät epäonnistuneet? Vai jotain muuta? Nämä asiat tulisi mielestäni ottaa erittäin vakavasti, koska jos koulutuksissa on vikaa, tulisi niitä uudistaa. Pitkään pidetty huono koulutus vaikuttaa myös tulevien koulutettavien asenteisiin ja uusien koulutuksien markkinointi tulevaisuudessa hankaloituu.

Päälliköiden vastauksista kävi myös ilmi, että he pitivät vuorovaikutustaitoja perustaitoina. Varmasti näin tiettyyn pisteeseen asti onkin, mutta ovatko kaikki päällikön virkaan astuvat luontaisesti hyviä pitämään puhutteluita ja puhuttamisia alaisilleen? Vuorovaikutustaitojen kehittäminen koulutuksella on arkipäivää julkisen sektorin työpaikoissa, miksei siis myös Puolustusvoimissa. Tällaisen ajattelutavan näkyminen vastauksissa saa miettimään kuinka tärkeänä asiana päälliköt todellisuudessa pitävät alaistensa kanssa keskustelua ja heidän mielipiteidensä huomioon ottamista. Varmasti on hyviä persoonia, joille toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen on luonnollista, mutta en usko kaikkien päälliköiden olevan tällaisia ihmisiä. Vai ovatko kadettikoulun pääsykokeen selvittäneet aina hyviä keskustelijoita.

Vastauksien perusteella itselleni jäi osittain sellainen tunne, että vaikka päälliköt pitivät puhutteluita ja puhuttamisia tärkeinä johtamisen välineinä, niin he eivät halunneet tehdä asiasta liian monimutkaista. Puhutteluita ja puhuttamisia pidettiin perussuoritteina. Mutta kuinka kukaan voi osata edes perussuoritetta, jos ei siihen ole ikinä saanut koulutusta, tai tehnyt sellaista. Oppimalla muilta katsomalla ja kuulemalla. Varmasti näin, mutta mitäpä jos aiempi tapa jonka on nähnyt ja kuullut onkin ollut väärä tai jollain tapaa huono. Tällöin huono tapa kiertää vuosia ilman, että kukaan edes tiedostaa sen olevan huono. Näin on aina ennenkin tehty. Perinteinen ajattelutapa useissa asioissa.

6.1.1 Puhutteluiden ja puhuttamisen merkitys perusyksikön päällikön vuorovaikutuksessa

Päälliköt kokivat vastausten perusteella puhuttelut erittäin tärkeänä osana johtamistaan. Tämän uskoisin johtuvan siitä, ettei päälliköillä todellisuudessa ole aikaa olla seuraamassa koulutuksia niin paljon kuin haluavat. Puhutteluita pitämällä he kykenevät seuraamaan koulutuksia, linjaamaan koulutuksellisia asioita ja tekemään päätöksiä koulutuksista. Tämän he kyselyvastausten perusteella tekivät siten, että antoivat alaisilleen mahdollisuuden kertoa asioista ja tekivät päätökset niiden pohjalta. Tällainen toiminta on vuorovaikutuksellista toimintaa. Kaikki puhutteluihin osallistuvat ovat vuorovaikutuksessa kaikkien osallistujien kanssa, ja päällikkö pystyy olemaan vuorovaikutuksessa kaikkien alaistensa kanssa kerralla.

Vuorovaikutussuhde alaisiin rakentuu monella eri tavalla. Yhtenä keinona puhuttelu, ja varsinkin keskusteluluontoinen puhuttelu, on hyvä lisä. Päällikkö kykenee puhutteluissa kohtaamaan kaikki alaisensa kerralla ja kommentoimaan jokaisen puheenvuoroa niin halutessaan. Tämän lisäksi päällikkö kykenee omilla ilmeillään ja eleillään sekä muilla sanattoman viestinnän keinoilla osoittamaan kiinnostuksensa puhujaa kohtaan. Mikäli päällikkö tällä tavoin osoittaa mielenkiintoa puhujaa kohtaan, voi varsinkin uudella työntekijällä olla helpompi saavuttaa päällikön luottamus. Tällaisen luottamuksen saavutettuaan päällikön voi olla helpompi puhuttamisissa keskustella alaisen kanssa avoimesti. Sama asia voi myös kääntyä päällikköä vastaan, mikäli hän ei osoita kiinnostusta puhujaa kohtaan.

Puhuttamisilla on suuri vaikutus päällikön vuorovaikutuksessa, vaikka päällikkö käyttäisi niitä vain kehityskeskusteluiden välineenä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi menneitä tapahtumia, luodaan tavoitteet seuraavalle kaudelle ja tehdään suoritusarviointi. Tämä kaikki vaatii molemmilta osapuolilta, sekä päälliköltä että alaiselta, kykyä keskustella asioista. Kehityskeskusteluissa tehtävä suoritusarviointi vaikuttaa myös palkkaukseen, mikä saattaa johtaa kiusallisiin tilanteisiin, jos vuorovaikutussuhde on huono.

Puhuttamisien käyttö muihin keskusteluihin kuin kehityskeskusteluihin vaatii vielä enemmän vuorovaikutussuhteelta. Mikäli puhuttaminen tapahtuu päällikön aloitteesta, päällikön tulee miettiä millaisella näkökulmalla asiaa alkaa selvittämään. Riippuen asian laadusta, tulee päällikön valita oma lähestymistapansa. Vaikeissa asioissa keskusteleminen ja asioiden käyminen läpi rauhassa voi olla parempi vaihtoehto kuin nuhteleva. Toisissa tapauksissa taas voi olla toisinpäin.

Mikäli puhuttamistilaisuus tapahtuu alaisen aloitteesta eli alainen haluaa keskustella päällikön kanssa, on päällikön vaikeaa valita näkökulmaansa ennen puhuttamista. Varsinkin jos aihe ei ole tiedossa. Alaisen aloitteesta tapahtuva puhuttaminen osoittaa sitä, että alaisella on joku asia josta hän haluaa keskustella päällikön kanssa. Tällaisissa tilanteissa päällikön on osoitettava olevansa kiinnostunut, muuten vuorovaikutussuhteen luominen voi olla haastavaa.

6.1.2 Puhutteluiden ja puhuttamisen merkitys oppivalle organisaatiolle

Puhutteluiden ja puhuttamisien merkitys oppivan organisaation tunnusmerkistön omaavan ilmapiirin luomisessa työyksikössä on mielestäni merkittävä. Päälliköt korostivat useasti kuinka tärkeää on varsinkin puhutteluissa ottaa jokaisen henkilön mielipide huomioon päätöksiä tehdessä. Jo se, että jokaisella on oma puheenvuoronsa puhutteluissa, osoittaa päälliköiden haluavan alaistensa miettivän omaa työpanostansa yksikön osana. Tällainen toimintatapa opettaa kaikkia perusyksikössä työskenteleviä miettimään mitä on tehnyt ja mitä pitää tehdä paremmin. Jokaiselle suotu puheenvuoro myös antaa kaikille mahdollisuuden oppia toisten tekemistä asioista, virheistä tai positiivisista asioista.

Puhutteluissa tapahtuva, kaikkien palkattuun henkilöstöön kuuluvien keskinäinen vuorovaikutus, kehittää organisaatiota monella tavalla. Toisten virheistä oppiminen, uusien työntekijöiden tuoreet ajattelumallit ja vanhempien työntekijöiden hyväksi havaitut käytännöt voidaan jakaa kaikkien pohdittavaksi. Jokaisen ajatus voi olla toimintaa kehittävä, ei ainoastaan tehtävissään kauan työskennelleiden henkilöiden. Juuri työhön astunut henkilö saattaa ajatella asioista niin eri tavalla, että sieltä nouseekin ajatuksia, joita muut eivät ole enää osanneet edes ajatella. Kauan tehtävissään olleet henkilöt saattavat olla urautuneet ajattelemaan jollain tietyllä tavalla. Tällainen uusien ja vanhojen ajatusten yhdistäminen voi saada aikaan yllättäviä tuloksia positiivisessa mielessä. Vanhemmat työntekijät saattavat ajan kuluessa kadottaa mielenkiintoaan toimintatapojen kehittämiseen, kun omasta mielestä kaikki on jo tehty. Uuden työntekijän tuoreet ajatukset voivat auttaa myös vanhempia työntekijöitä ajattelemaan uudella tavalla ja auttaa heitä uudelleen kehittämään asioita vielä paremmiksi.

Puhutteluiden ja puhuttamisien merkitys varsinkin uusien työntekijöiden oman itsensä ja organisaation kehittämiseksi näen suurimpana mahdollisuutena. Mikäli uusi työntekijä ei koe, että hänen ajatuksiaan kuunnellaan, voi hän lamaantua ja lopettaa innovatiivisen ajattelun. Päälliköiden mahdollisuus ja velvoite kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään ja työyhteisön toimintatapoja on käytettävä hyväksi. Tähän puhuttelut ja puhuttamiset ovat hyvä keino.

Puhuttamisilla on myös mahdollista vaikuttaa jokaisen palkattuun henkilöstöön kuuluvan henkilön motivaatioon itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. Motivoiva puhuttaminen silloin tällöin ja hyvin pidetty kehityskeskustelu, auttaa ja pakottaa työntekijän miettimään omaa osaamistaan ja kehittämisalueita. Tämä vaatii päälliköltä perehtymistä alaisen työpanokseen ja toimintatapoihin. Päälliköiden mukaan jokaisen henkilön kehityskeskustelun valmisteluun menee keskimäärin tunti. Tässä ajassa päällikkö ei voi saada todellista kuvaa työntekijän vahvuusalueista ja kehittämisalueista. Toisaalta jokainen päällikkö varmasti seuraa työntekijöitään jatkuvasti ja kerää tietoa heidän tekemisistään myös alaisen työtovereilta. Tätä aikaa päälliköt eivät kuitenkaan välttämättä koe kehityskeskustelun valmisteluajaksi.

Puhutteluiden ja puhuttamisien merkitys organisaation alatasoilla, kuten perusyksikössä, on mielestäni suuri. Alatasoilla opittu toiminta, voi johtaa varsinkin upseerien kohdalla saman toiminnan jatkamiseen organisaation ylemmillä tasoilla. Tällöin on myös tärkeää, että toimintatavat ovat hyviä ja niiden ohjaus sekä opettaminen tapahtuvat ylemmän tason tahtotilan mukaisesti.

Kyselyvastauksissaan päälliköt pitivät jokaisen henkilön oman ajattelun kehittämistä ja puhutteluissa ajatustensa ilmaisemista yhtenä puhutteluiden tavoitteena. Tämä voidaan katsoa tärkeäksi asiaksi oppivan organisaation toimintatapoihin pyrkivässä toiminnassa. Päälliköt eivät tehneet tietoisesti oppivaan organisaatioon tähtääviä toimenpiteitä, mutta heidän toimintatansa olivat oppivaan organisaatioon tähtääviä. Tämänkin asian parantamiseksi, siis yhtenäisen linjan luomiseksi, koulutus voisi tuoda parannusta.

Mielestäni on aiheellista miettiä, onko oppivan organisaation luominen perusyksikön päällikön tehtävä. Tietysti päälliköiden tulee pyrkiä noudattamaan ylemmän johdon luomaa strategiaa, mutta pitäisikö heillä olla paremmat työkalut käytössään. Puolustusvoimat on julkaissut Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategian, mutta kuinka sitä noudatetaan ja miten strategian julkaisijat tarkastelevat antamansa ”käskyn” noudattamista? Päälliköiden tulee antaa alaisilleen mahdollisuus oppia ja kehittyä, mutta jostain muualta pitäisi tulla todelliset työkalut toteutukseen. Kyselyni vastauksien perusteella oppivan organisaation käsite ei ollut kaikille päälliköille tuttu, joten en usko sen olevan tuttu useille heidän alaisillekaan. Tämänkin asian voisi korjata oikein suunnatuilla koulutuksilla, eli jokainen tietäisi mikä on ylemmän johdon tahtotila, ja siten voisi myös itse toimia tuon tahtotilan mukaisesti.

6.1.3 Puhutteluiden ja puhuttamisen merkitys perusyksikön päällikön pedagogisessa johtajuudessa

Puhutteluiden ja puhuttamisten merkitys päälliköiden pedagogisessa johtamisessa on näemykseni mukaan suuri. Puhuttelut ovat hyvä paikka osoittaa omaa pedagogisuuttaan, koska kaikki palkattuun henkilöstöön kuuluvat henkilöt ovat samassa tilassa samaan aikaan paikalla. Näin ollen on helppoa saada maksimaalinen hyöty yhdellä kerralla. Näissä tilaisuuksissa päälliköt voivat antaa kaikille alaisilleen yhdenmukaisen mahdollisuuden osallistua yksikön toimintaan ja antaa jokaiselle mahdollisuuden tuoda esille omia mielipiteitään ja havaintojaan. Toisaalta näin voi tehdä myös puhutteluiden ulkopuolella, mutta silloin kaikki henkilöt eivät välttämättä ole kerralla paikalla. Puhuttelut ovat myös hyvä paikka kehua alaisia siten, että kaikki muutkin kuulevat nämä kehut. Moittimiset tai kehittämisehdotukset yksittäisen henkilön toiminnassa on parempi hoitaa muutoin kuin kaikkien kuullen.

Pedagogisen johtamisen kannalta on tärkeää, kuinka päälliköt pitävät puhutteluita ja puhuttamisia. Mikäli puhuttelut ovat keskustelutilaisuuksia, joissa jokaisella on mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä, niin pedagogisen johtamisen piirteet tulevat paremmin esille kuin käskynantoa muistuttavissa puhutteluissa. Myös puhuttamisissa on väliä sillä millä tavalla päälliköt tilaisuuksia pitävät. Mikäli puhuttamisen kohteena oleva henkilö voi kertoa myös omat näkemyksensä aiheesta, on päällikkö paremmin sisäistänyt pedagogisen johtamisen idean myös puhuttamisiin liittyen. Se, että alaisilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin omilla näkemyksillään ja mielipiteillään, ei poista sitä, että päällikkö on lopulta se henkilö joka tekee päätökset asioissa. Tällaisilla toimintatavoilla päälliköt saavat hyödynnettyä paremmin alaisten ammattitaidon ja kannustavat heitä myös ajattelemaan itse.

Puhuttamisissa päälliköillä on mahdollisuus keskittyä yhteen henkilöön kerralla ja luoda jokaiselle alaiselleen tunne, että päällikkö on kiinnostunut juurikin heidän asioistaan. Puhuttamisissa päällikkö voi omilla asenteillaan, käyttäytymisellään ja asioihin valmistautumisella antaa hyvän tai huonon vaikutelman omasta kiinnostuneisuudestaan. Siksi on tärkeää valmistautua jokaiseen puhuttamiseen mahdollisimman hyvin. Tämä tietysti koskee myös puhutteluita.

Pedagogiseen johtajuuteen kuuluu myös oman toiminnan kehittäminen alaisilta saadun palautteen perusteella. Puhuttelut ja puhuttamiset ovat myös hyvä paikka kerätä avointa ja suoraa palautetta alaisilta. Puhutteluissa palaute voi olla enemmän yleistä, kun taas puhuttamisissa jokainen alainen voi antaa suoran palautteen ilman muiden arviointia asiasta. Tällaisten palautteiden kerääminen ja niiden perusteella oman toiminnan kehittäminen vaatii päälliköiltä kykyä tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa. Lisäksi palautteen perusteella toiminnan kehittäminen vaatii kykyä myös itse tunnistaa omat kehittämiskohteensa.

Puhutteluissa ja puhuttamisissa päälliköt voivat antaa palautetta myös alaisilleen. Kuten aiemmin mainitsin, puhutteluissa annetun palautteen olisi pääsääntöisesti hyvä olla positiivista. Saatu positiivinen palaute, ja varsinkin muiden kuullen saatu, on useille ihmisille tärkeämpää kuin esimerkiksi stipendi. Päälliköiden mahdollisuus palkatun henkilöstönsä palkitsemiseen on rajallista, mutta positiivisen palautteen antaminen on mahdollista aina kun sellaiseen syy löytyy.

Negatiivinen palaute yksittäisen alaisen toiminnasta on mahdollista antaa henkilökohtaisissa puhuttamisissa, jolloin myös alainen voi itse antaa oman näkemyksensä kyseisestä aiheesta. Kahden kesken annettu palaute on useille helpompi käsitellä, kuin muiden edessä annettu. Alaisen on helpompi myöntää omat kehittämiskohteet kun asiasta saa keskustella palautteen antajan kanssa. Alainen ei myöskään tunne oloaan nolatuksi tai loukatuksi kun asiaa ei käsitellä muiden alaisten kuullen.

Kyselyni perusteella voin todeta pedagogisen johtamisen piirteiden näkyvän selkeästi päälliköiden tavassa pitää puhutteluita ja puhuttamisia. Päälliköt ottavat alaisten mielipiteet huomioon ja antavat kaikille alisilleen yhtäläisen mahdollisuuden vaikuttaa yksikön asioihin. Lisäksi päälliköiden vastauksista käy ilmi heidän ymmärtävän alaisten olevan ihmisiä, joiden tunteet ja sen hetkinen siviilielämä ja muut yksityiset asiat vaikuttavat heidän tapansa toimia. Päälliköt ovat myös ymmärtäneet milloin ja missä on järkevää antaa positiivista tai negatiivista palautetta.

Pedagogisen johtamisen piirteiden näkyminen puhutteluissa ja puhuttamisissa on mielestäni hyvä asia. Tällaisen toiminnan ei kuitenkaan tarvitse rajoittua puhutteluihin ja puhuttamisiin, vaan se voi olla mukana kaikessa mitä päällikkö esimiehenä tekee. Pedagoginen johtaja ei välttämättä ole yhtään huonompi sotilas, tai auktoriteetiltaan vähäisempi. Hän osaa käsitellä alaisiaan tasavertaisina ihmisinä ja ottaa heidät huomioon päätöksiä tehdessään. Tämä on mielestäni hyvän johtajan piirre, oli sitten sotilasjohtaja tai joku muu. Ehkäpä syväjohtaminen on vähitellen omaksuttu oikein.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa laadullinen tutkimus on monimutkaisempi arvioitava kuin määrällinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää ymmärtää laadullisen tutkimuksen olevan mahdollisesti ainutkertaisia ja vaikeasti toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus siitä mitä on tehty ja miten. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on kyettävä osoittamaan minkä perusteella on tehty jonkinlainen tulkinta ja miten tähän on päädytty. Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä valitsemalla lähteiksi mahdollisimman valideja lähteitä ja mahdollisesti käyttää tutkimuksen tekemiseen useampaa kuin yhtä tutkijaa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 213 – 215)

Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt perehtymään mahdollisimman laajasti aihealuetta käsittelevään aineistoon, mutta valitsemaan aineistosta parhaiten sopivat lähteet. En ole käyttänyt kovinkaan paljon aikaa lähteiden luotettavuuden arviointiin, mutta olen tarkastanut tekijöiden taustan ennen niiden käyttämistä. Aihealueeseen liittyvien termien ja avainsanojen määrittämisessä olen pyrkinyt tuomaan esille mitä asioilla tarkoitetaan yleisesti ja mitä niillä tarkoitetaan juurikin tässä tutkimuksessa. Tutkimusmetodeihin ja omiin taustasitoumuksiin olen myös pyrkinyt valitsemaan juurikin tälle tutkimukselle sekä minulle tutkijana ominaisimmat piirteet.

Useamman tutkijan tekemänä tällainen tutkimus olisi varmasti luotettavampi ja kyselyaineistosta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset laajemmat. Pro gradu - tutkielman tekemisessä en kuitenkaan kokenut tutkijayhteistyön olevan tarpeellista tai edes mahdollista. Suurimpana tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä asiana kuitenkin koen sen, että tulkinta ja johtopäätökset ovat vain yhden henkilön tekemiä ja niissä saattaa näkyä oma aiempi kokemus ja ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta. Omien kokemusten ja aiemman käsityksen aiheesta olen pyrkinyt pitämään tulosten ulkopuolella, mutta joissain määrin tämä lienee mahdotonta. Tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä voidaan pitää yhden henkilön mielipiteinä, ei välttämättä täytenä totuutena. Olen kuitenkin pyrkinyt lisäämään tulkintojeni ja johtopäätösteni luotettavuutta antamalla aineistoni ja tulokseni opiskelijatovereille luettavaksi ja arvioitavaksi. Heiltä saamani palautteen perusteella löysin vastauksista lisää tuloksia ja varsinkin johtopäätöksiin tällä oli suuri merkitys.

Luotettavuutta heikentävä seikkana voi nähdä myös tutkimuksen aineistonkeruun kyselyllä. Kyselyyn saamistani vastauksista osa olisi vaatinut lisäkysymyksiä, ja osasta vastauksista huomasi vastaajan ymmärtäneen kysymyksen väärin. Paremmat ja luotettavammat tulokset olisi saanut lähettämällä lisäkyselyn niille päälliköille, jotka vastasivat ensimmäiseen kyselyyn. Tällaisella toiminnalla olisin saanut vastauksia niihin asioihin jotka nousivat esille ensimmäisen kyselyn vastauksista. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää myös kyselyyn vastanneiden päälliköiden rajallinen määrä.

Toisaalta kyselyvastauksia oli tarpeellinen määrä, ja niistä oli löydettävissä vastukset asettamiini tutkimuskysymyksiin. Lisäkyselyllä olisin saanut mahdollisesti vastauksia nyt heränneisiin jatkotutkimusaiheisiin tai johtopäätöksissä oleviin pohdintoihin. Vaikka kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä oli rajallinen, kyselyvastauksien taso oli varsin hyvä johtuen vastaajien kyvykkyydestä tuottaa kirjallisia vastauksia. Tämä asia tosin oli tiedossa ennen kyselyn lähettämistä.

Tutkimusta tehdessä pyrin kirjoittamaan mitä ja miten olen asioita tehnyt. Esimerkiksi kyselyaineiston keräämisen avasin lukijalle mahdollisimman tarkasti. Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voi pitää omien tulkintojeni vähäistä perustelua aihealueeseen liittyvillä lähteillä. Tulkintojeni perusteluiksi pyrin liittämään suoria lainauksia päälliköiden vastuksista heille teettämäni kyselyyn. Näillä lainauksilla pyrin antamaan lukijalle mahdollisuuden tekemään samat tulkinnat, jotka itse tutkijana tein.

Tutkimukseni toistettavuus ja mahdollinen siirtäminen toiseen joukko-osastoon on hyvinkin mahdollista. Kyselyn teettäminen ja sen uudelleen tulkinta jonkun toisen tutkijan toimesta on helposti toteutettavissa. Kyselyn siirtäminen muualle kuin puolustusvoimiin on myös mahdollista, mutta vaatii hieman muokkaamista.

6.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tutkimusta tehdessäni ja varsinkin kyselyvastauksia tulkitessani mieleeni tuli useita mielenkiintoisia tutkimusaiheita aihealueeseen liittyen. Mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi tässä ehdottamani aiheet ovat niistä mielenkiintoisimmat ja varsinkin eniten itseäni kiinnostavat. Mahdollisen jatkotutkimuksen tasoja tai toteutustekniikkaa en tässä luvussa tule pohtimaan.

Tuloksista kävi ilmi päälliköiden pitävän puhutteluita pääosin keskustelutilaisuuksina, joissa jokaisella on mahdollisuus tuoda esille omat mielipiteensä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia kuinka alaiset näkevät tämän saman asian, eli näkevätkö alaiset puhutteluissa pitämillään puheenvuoroillaan olevan vaikutusta yksikön toimintaan. Tämä vaatisi kyselyn tai haastattelun pitämistä sekä päällikölle, että alaisille ja vertailla niistä saatuja tuloksia. Mahdollisesti tämä tulisi tehdä useammassa yksikössä mahdollisten erojen havaitsemiseksi.

Puhutteluiden ja puhuttamisien pitämisessä yhtenä tärkeänä asiana voi pitää esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen rakentumista. Tätä voisi tutkia yhdessä tai useammassa työyksikössä päällikön sekä alaisten näkökulmasta. Lisäksi samasta aiheesta voisi tutkia, miten päällikön puhetyylit tai sanaton vuorovaikutus vaikuttaa vuorovaikutussuhteen syntymiseen tai sen syntymättömyyteen.

Mielenkiintoisena aiheena näkisin myös päälliköiden toiminnan vaikutusten vertailua yksiköiden työilmapiiriin kyselyjen tuloksiin. Tällöin päälliköiden toimintaa puhutteluissa tulisi selvittää kyselyillä tai haastatteluilla, ja sen jälkeen löytää toisistaan eroavia yksiköitä, ja vertailla näiden työilmapiiri kyselyjen tuloksia.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi kuinka vähän päälliköt ovat saaneet koulutusta puhutteluiden ja puhuttamisien pitämiseen, tai yleisesti vuorovaikutustaitojensa tueksi. Lisäksi päälliköt kokivat saadut koulutukset turhina, tai tarpeettomina. Mielestäni olisi mielenkiintoista tutkia miten erilaiset koulutustapahtumat koetaan palkatun henkilöstön keskuudessa. Vertailussa voisi olla erityyppisiä koulutuksia järjestelmäkursseista vuorovaikutusvalmennuksiin. Tutkimuksessa voisi vertailla kursseille osallistuneiden henkilöiden antamaa kirjallista palautetta, sekä haastatella kursseille osallistuneita henkilöitä. Tällaisella tutkimuksella voisi olla vaikutuksia uusien kurssien järjestämiseen tulevaisuudessa.

Kyselyni vastauksia tulkitessa huomasin usean oppivan organisaation ja pedagogisen johtamisen termien olevan useille päälliköille vieraita. Nämä termit ovat kuitenkin avattu Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategiassa, joten luulin niiden olevan päälliköille tuttuja. Näkisin mielenkiintoisena aiheena tutkia kuinka erilaiset ohjeet ja määräykset tavoittavat perusyksikön palkatun henkilöstön. Tutkimukseen voisi valita erilaisia ohjeita ja selvittää miten ja mistä henkilöstö on saanut niistä tietoa. Tai jos ei ole saanut, niin miksi ei ole saanut.

Viimeisenä jatkotutkimusaiheena mieleeni heräsi oppivan organisaation ja pedagogisen johtamisen käytäntöjen toteutumisen seuranta organisaation alatasoilla. Eli tutkia kuinka yllä mainitut käytänteet toteutuvat käytännössä. Miten palkattu henkilöstö kokee nämä asiat ja miten niiden toteutumista voisi vielä kehittää. Tällainen tutkimus tulisi mielestäni toteuttaa juuri organisaation alatasolla, eli esimerkiksi perusyksikössä, koska siellä annetaan perusteet jokaisen sotilashenkilön uran alkutaipaleella. Tutkimuksessa voisi myös selvittää miten perusyksiköiden päälliköt kokevat tähän asiaan liittyvän organisaation ylätasoilta tulleen ohjauksen ja tuen, eli onko niitä ja miten niitä voisi kehittää.

7 LOPPUSANAT

Tutkimusprosessi on henkilökohtaisesti ollut minulle raskas, niin tutkijana, sotilaana kuin yksityishenkilönäkin. Ennen tutkimuksen tekemistä tein itselleni selkeän aikataulun tutkimuksen tekemiseen, mutta aikataulun noudattaminen muodostui hyvin ongelmalliseksi. Kahden vuoden maisteriopinnoista olin varannut käytännössä noin vuoden tutkielmani tekemiseen. Tämä aika olisi varmasti ollut riittävä, jos aikataulussa pysyminen olisi onnistunut. Tässä haluan ohjeistaa tulevaisuudessa tutkielmiaan tekeviä opiskelijoita aloittamaan tutkimuksen tekemisen mahdollisimman aikaisin. Suunnitellusta aikataulusta on myös fiksua pitää kiinni, vaikka se välillä tuntuisi vaikealta. Ajoissa valmis on parempi kuin myöhässä palautettu. Omalla kohdallani toteamus ”pakko on paras muusa” piti kuitenkin paikkansa ja työ toivottavasti lopulta kiittää tekijäänsä.

Haluan kiittää Puolustusvoimia, Karjalan prikaatia ja Maanpuolustuskorkeakoulua mahdollisuudesta tutkimuksen tekemiseen. Lisäksi haluan kiittää työni ohjaajia ja seminaariryhmäni jäseniä tuesta tutkielman tekemisessä. Kaikista vaikeuksista huolimatta koen oppineeni tutkimuksen tekemisen kautta paljon. Päälliköiden kirjoittamien kyselyvastausten tulkinta oli tutkimuksen tekemisen mielekkäintä aikaa, vaikka välillä työ tuntui hyvin haastavalta ja raskaalta. Toisten vastauksia tulkitsemalla pääsin itse haastamaan itseäni ajattelemaan asioita eri näkökulmista kuin ennen, koen tämän mahdollisuudeksi tulevaisuutta ajatellen.

Tutkimuksen tekemisen aikana olleet opiskelijaseminaarit olivat myös erittäin antoisia tilaisuuksia. Toisten töihin tutustuminen ja omasta työstä palautteen saaminen olivat hyviä oppimistilaisuuksia. Palaute joka tulee toiselta samassa tilanteessa olevalta opiskelijalta, on rehellistä ja rakentavaa. Tietysti ohjaajilta ja seminaariryhmän johtajalta tullut palaute on myös arvokasta. Näillä seminaareilla oli suuri merkitys tutkielmani lopputuloksen kannalta. Seminaarit myös motivoivat jatkamaan työn tekoa ja niiden jälkeen työntekoon tuli lisää tehoa.

Tulevaisuudessa uskon ja toivon kykeneväni hyödyntämään tämän tutkielman aikana hankittua tietoa, jotta pystyn parantamaan omaa johtamistani. Uskon aiheeseen perehtymisen parantavan omia valmiuksiani pitää puhutteluita ja puhuttamisia omille alaisilleni. Puhutteluissa toimiminen alaisena ja varsinkin omien mielipiteiden ja ajatusten esille tuominen on helpompaa ja luonnollisempaa, koska tiedän päälliköiden haluavan alaistensa tekevän niin. Lisäksi uskon tutkimuksen teon aikaisen pohdinnan parantaneen omia valmiuksiani hyvään pedagogiseen johtajuuteen.

8 LÄHTEET

Aaltio Iris & Puusa Anu (2011), *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*, teoksessa *Menetelmäviidakonraivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti, Johtamistaidon opisto, Hansaprint 2011

Alasuutari Pertti (1999), *Laadullinen tutkimus*, 3. uud. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1999

Eskola Jari (2007), *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*, teoksessa, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola ja Raine Valli, 2. korj. ja uud. painos, PS-kustannus, WS Bookwell Oy, Juva 2007

Eskola Jari (2008), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 8. painos, Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008

Flick Uwe (2002), *An Introduction to Qualitative Research*, 2. painos, SAGE Publications Ltd, Lontoo 2002

Hirsjärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2003), *Tutki ja kirjoita*, 6-9. painos, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Dark Oy, Vantaa 2003

Härkönen Esko & Nissinen Jouko & Tiusanen Olavi (1985), *Ihmisten johtaminen*, 3. painos, Tuulos kirjat Oy, Kainuun Sanomain Kirjapaino Oy, Kajaani 1985

Johtajan käsikirja (2012), Ohjesääntö 835, Pääesikunta, Henkilöstöosasto, Juvenes Print Oy, Tampere 2012

Juuti Pauli & Antti Vuorela (2002), *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*, PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002

Juuti Pauli (2010), *Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella*, teoksessa, *Keskusteleva johtaminen*, toim. Pauli Juuti ja Esa Rovio, Kustannusosakeyhtiö Otava, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2010

Kontiokoski Päivi (2014), *Keskustelua työstä työssä: kehityskeskustelut ja palaverit työssä oppimisen edistäjinä*, Pro gradu – tutkielma, Lapin yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta, Aikuiskasvatustiede, Huhtikuu 2014

Laine Timo (2007), *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*, teoksessa, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola ja Raine Valli, 2. korj. ja uud. painos, PS-kustannus, WS Bookwell Oy, Juva 2007

Meretniemi Irma (2012), *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*, Talentum Media Oy, BALTO print, Liettua 2012

Mäkinen Juha (2011), *Lisää huomioita organisaation pedagogiseen johtamiseen*. Defensor Patriae 1/2011, 26–32

Niiniluoto Ilkka (1983), *Tieteellinen päättely ja selittäminen*, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1983

Nissinen Vesa (2004), *Syväjohtaminen*, Talentum Media Oy, Karisto Oy, Hämeenlinna 2004

Nissinen Vesa (2007), *Kasvu pedagogiseen johtamiseen*, Tiede ja ase nro. 65, 335–344, 2007

Nissinen Vesa (2008), *Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008

Perusyksikön päällikön ohje (1996), Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, 2. painos, Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1996

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017, Pääesikunta, Koulutusosasto, 2004

Puusa Anu & Juuti Pauli (2011), *Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä*, teoksessa *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti, Johtamistaidon opisto, Hansaprint 2011

Raasumaa Vesa (2010), *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*, Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2010

Rauhala Lauri (1989), *Ihmisen ykseys ja moninaisuus*, Sairaanhoidtajien koulutussäätiö, Karisto Oy:n kirjapaino 1989

Rauhala Lauri (1998), *Ihmisen ainutlaatuisuus*, Yliopistopaino, Helsinki 1998

Rauhala Lauri (2005), *Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyysseja ja sovelluksia*, Yliopistopaino, Helsinki 2005

Ronhy-Ösberg (2004), *Kehityskeskustelun opas*, suom. ruotsinkielisestä alkuteoksesta *Samtalsom utvecklar* Marja Kyrö, WS Bookwell Oy, Porvoo 2004

Sarala Urpo (1988), *Kohti oppivaa organisaatiota – Aikuiskoulutus organisaatiossa*, Salpausselän kirjapaino, 1988

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli (2004), *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 1.-3. painos, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

Tuominen Juha (2012), *Päällikkö pääkouluttajana*, Tiede ja ase nro. 70, 73–91, 2012

Työranta Mari (2014), *Esimies osaamisen mahdollistajana*, Pro gradu – tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta, Tietojohtaminen, 2014

Valli Raine (2001), *Kyselylomaketutkimus*, teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola ja Raine Valli, Chydenius-Instituutin julkaisuja 2/2001, Gummerus Kirjapaino Oy, 2001

Varto Juha (1992), *Laadullisen tutkimuksen metodologia*, Kirjayhtymä Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere 1992

Yleinen palvelusohjesääntö (2009), Pääesikunta henkilöstöosasto, Edita Prima Oy, Helsinki 2009

Yukl Gary, *Laedership in Organizations*, 4. painos, Prentice-Hall International (UK) Limited, USA 1998

Ylikoski Mailis (1987), *Väittele viisaasti – Puhe- ja väittelytaidon opas*, WSOY, Porvoo 1987

Julkaisemattomat lähteet

Karjalan prikaatin kokoonpano 2014, Karjalan prikaatin R-asema, Syyskuu 2014

LIITTEET

Kysely Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköille

Arvoisa perusyksikön päällikkö,

tämä kysely liittyy sotatieteiden maisterikurssi 4:n pro gradu tutkimukseen. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää puhutteluiden ja puhuttamisen merkitystä perusyksikön päälliköiden johtamisessa. Kyselyyn on valittu vastaamaan kaikki Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköt. Kysely sisältää 18 avointa kysymystä, ja siihen vastaaminen vie aikaa noin 60 min. Pyri vastaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tarkasti omasta näkökulmastasi. Vastaaminen tapahtuu tähän Word-asiakirjaan. Vastattuasi kyselyyn tallenna vastauksesi ja lähetä se PVAH:lla takaisin lähettäjälle. Palauta kysely elokuun loppuun mennessä.

Tutkimuksessa ei käytetä vastaajien nimiä, eikä muitakaan tunnistetietoja. Joukosta puhutaan Karjalan prikaatin perusyksiköiden päälliköinä. Sukupuoli ja toimiaika päällikkönä kysytään vain taustatietoja varten.

Seuraavalla sivulla on tutkimukseen ja kyselyyn liittyviä avainsanoja, itse kysely alkaa sivulla kolme.

Terveisin yliluutnantti Mikko Virtanen SALPITPSTO/KARPR, oppilasupseeri SM4 kurssi

Tutkimuksen ja kyselyn tärkeimpiä avainsanoja:

Puhuttelu on koko yksikön henkilökunnalle päällikön järjestämä tapahtuma, mikä pidetään ennalta sovittuna aikana ennalta sovitussa paikassa. Puhuttelun asialista riippuu puhuttelun laadusta. (Perusyksikön päällikön opas, 1996, s. 42-43)

Puhuttaminen/keskustelu on päällikön pitämä tilaisuus yksittäiselle henkilölle. Puhuttelun ajankohta ja paikka on ennalta sovittu, ja molemmilla osapuolilla on ollut mahdollisuus valmistautua siihen. (Kielitoimiston sanakirja, 2012, s. 572)

Oppiva organisaatio on itseään kehittävä ja kehittämistä tukeva ympäristö, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja halu kehittää sekä oppia. (Raasumaa, 2010, s. 34-35)

Pedagoginen johtaminen on esimiehen kykyä ja halua tukea alaisiaan työssään, sekä esimiehen työkalu rakentaa oppivaa organisaatiota. (Tuominen, 2012 s. 80-81; JOKÄ, 2012, s. 20)

Kysymykset:

1. Oletko mies vai nainen?

Vastaus:

2. Toimiaikasi perusyksikön päällikkönä? (kuukausina)

Vastaus:

3. Pidätkö virallisia puhutteluita (viikkopuhuttelu, harjoituspuhuttelu, yms.) yksikkösi henkilökunnalle? Erittele minkä tyyppisiä puhutteluita pidät.

Vastaus:

4. Millaisia tavoitteita puhutteluillasi on?

Vastaus:

5. Kuvaile pitämiesi puhutteluiden kulku.

Vastaus:

6. Kuinka kauan keskimäärin valmistelet puhuttelua ja miten?

Vastaus:

7. Käytätkö puhuttelun sijasta muita keinoja (PVAH, sähköposti) tietojen välittämiseen, esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi?

Vastaus:

8. Oletko saanut koulutusta tai ohjausta puhuttelujen pitämiseen? Koitko/kokisitko sen tärkeäksi?

Vastaus:

9. Minkälaisia yksittäisen henkilön puhuttamisia (keskusteluja) henkilökunnallesi pidät? (kehityskeskustelu, yt-neuvottelu, yms.)

Vastaus:

10. Millaisia tavoitteita järjestämilläsi yksittäisen henkilön puhuttamisilla on?

Vastaus:

11. Kuvaile pitämiesi puhuttamisien kulku.

Vastaus:

12. Kuinka kauan keskimäärin valmistelet puhuttamista ja miten?

Vastaus:

13. Pyritkö kehittämään puhutteluilla ja puhuttamisilla koulutusta, miten?

Vastaus:

14. Pyritkö kehittämään puhutteluilla ja puhuttamisilla yksikön työhyvinvointia, miten?

Vastaus:

15. Pyritkö kehittämään puhutteluilla ja puhuttamisilla oppivaa organisaatiota, miten?

Vastaus:

16. Kuinka tärkeänä koet puhutteluiden ja puhuttamisen merkityksen osana perusyksikön päällikön johtamista? Perustele.

Vastaus:

17. Minkälaista vuorovaikutusvalmennusta olet saanut johtamisesi tueksi? (PV:n antama, siviilissä saatu)

Vastaus:

18. Millaisiksi koet omat valmiutesi pitää puhutteluita ja puhuttamisia henkilökunnallesi? Perustele.

Vastaus:

Kiitos vastauksistasi!