

**VARTIOUPSEEREIDEN JOHTAMISKOULUTUSTEN SUHTEUTUMI-
SEN VERTAILU KAAKKOIS-SUOMEN RAJAVARTIOSTOSSA**

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Timo Marquis

Kadettikurssi 99

Rajavartio-opintosuunta

Maaliskuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 99	Linja Rajavartio-opintosuunta
Tekijä Kadetti Timo Marquis	
Tutkielman nimi Vartioupseereiden johtamiskoulutusten suhteutumisen vertailu Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 34 Liitesivuja 10
TIIVISTELMÄ <p>Tämän kandidaatintutkielman tavoite oli selvittää, miten kahta henkilöstöryhmää, upseereita ja rajavartijoita, koulutetaan johtamisen näkökulmasta heille yhteistä vartioupseerin tehtävää varten. Tutkimuksen aikana selvisi, että Rajavartiolaitos toteuttaa sopeuttamistoimia, jotka voivat vaikeuttaa asematason organisaatioiden rajaturvallisuustehtävien toteuttamista. Tässä tilanteessa vartioupseerien onnistunut johtaminen voi olla aseman toimintojen onnistumisen edellytys. Tutkielma sivusi kokonaan uutta tutkimusaluetta, eikä aiempia tutkimustuloksia tai aineistoja ollut hyödynnettävissä.</p> <p>Tutkielman päätutkimuskysymykseksi muodostui: Miten sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneen luutnantin ja rajavartiomestarin johtamiskoulutus suhteutuvat toisiinsa vartioupseerin tehtävän näkökulmasta tarkasteltuna Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa? Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jolla pyrittiin koostamaan ja tiivistämään laajan aihealueen sisällöt. Johtamiskoulutusten tarkastelujen näkökulmalla arvioitiin opetussuunnitelmien sisältöjä ja sitä, miten virkamiehen valmiudet toimia monipuolisessa vartioupseerin tehtävässä kehittyvät virkakoulutusten aikana. Aineisto kerättiin valmiista opetussuunnitelmista ja kyselyn muodossa virassa olevilta vartioupseereilta Kaakkois-Suomen Rajavartiostosta. Kyselyyn vastasi yhteensä 14 vartioupseeria ja heidän vastaukset edustivat 63,7 % kaikista vartioston vartioupseereista. Monipuolisella aineistolla mahdollistettiin laaja näkökulma uuden aiheen tutkimuksessa.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että vartioupseerin tehtävä on sisällöltään erilainen upseerille ja rajavartijalle, vaikka virkanimike ja työn vaatavuus ovat samankaltaisia. Vartioupseerin tehtävät ovat monipuolisia ja ne ovat tärkeitä asematason toiminnan kannalta. Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöryhmien koulutukset suhteutuvat eri tavoin vartioupseerin tehtävää varten. Tämä ilmenee selkeimmin opetussuunnitelmien tavoite-eroina. Urakehitysten vaiheet näkyvät huomattavina eroina eri vartioupseerien toiminnassa asematason toimintaympäristössä. Vartioupseerien omat havainnot vahvistavat, että eri koulutuspoluilla on itsenäiset mahdollisuudet, mutta myös uhkat vartioupseerin tehtävän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksesta voidaan päätellä, että rajavartiomestarin keskeinen mahdollisuus vartioupseerin tehtävän suorittamisessa voi olla koko virkauran osaamisen hyödyntäminen monipuolisissa vartioupseerin virkatehtävissä. Hänen uhkansa johtajana kehittymisen näkökulmasta voivat olla tuttuun alaisten johtaminen ja työyksikön mahdollinen vaihtuminen hänen uransa loppuvaiheilla. Nuoren upseerin mahdollisuus voi olla laaja-alaisen osaamisen syventäminen ja soveltaminen asematasolla työhön perehtymisen jälkeen. Hänen uhkansa voivat olla heikko käytettävyys tehtävän alussa ja mahdolliset sopeutumishaasteet uuteen toimintaympäristöön.</p> <p>Tutkielma tuotti useita jatkotutkimusaiheita ja ne liittyvät keskeisesti vartioupseerin tehtävään, molempiin henkilöstöryhmiin ja raja- ja merivartiokoulun koulutukseen. Vastaavanlainen havainnollistava tutkimus tuloksineen voi olla myös jatkossa relevantti koulutusten arviointityökalu.</p>	
AVAINSANAT Rajavartiolaitos, vartioupseeri, rajavartija, upseeri, opetussuunnitelma	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ	2
2.1. Tutkimustehtävän määrittely, problematisointi ja tutkimuksen tavoite.....	2
2.2. Tutkielman laadullinen luonne tieteenfilosofiassa.....	3
2.3. Aiemmat tutkimukset aihealueesta	3
2.4. Tutkimuksen näkökulma.....	5
2.5. Tutkimuskysymykset	5
3. TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT	7
3.1. Vertaileva teoriaohjaava sisällönanalyysi	7
3.2. Kysely	8
4. TUTKIMUKSEN TEORIA JA VIITEKEHYS	11
4.1. Tutkimusta ohjaava teoria.....	11
4.2. Tutkimuksen viitekehys	13
5. OPETUSSUUNNITELMIEN VERTAILU JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA ..	15
5.1. Osaamislähtöinen opetus Raja- ja Merivartiokoulussa.....	15
5.2. Kadettien opetussuunnitelma johtamisen näkökulmasta	16
5.3. Rajavartijoiden opetussuunnitelma johtamisen näkökulmasta	18
5.4. Opetussuunnitelmien yhteenveto	19
6. VARTIOUPSEERIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖT	20
6.1. Johtamisen nelikenttä.....	20
6.2. Vartioupseerien toimintaympäristöt rajavartioasemilla	21
6.3. Vartioupseerien toimintaympäristöt rajatarkastusasemilla	22
6.4. Vartioupseerien tuloksellisuuden arviointi	23
7. TUTKIMUKSEN KYSELYAINEISTON TULOKSET	25
8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	30
8.1. Tutkimuksen arviointi	32
8.2. Jatkotutkimus	34

LÄHTEET

LIITTEET

VARTIOUPSEEREIDEN JOHTAMISKOULUTUSTEN SUHTEUTUMISEN VERTAILU KAAKKOIS-SUOMEN RAJAVARTIOSTOSSA

1. JOHDANTO

Kaakkois-Suomen Rajavartioston rajavartio- ja rajatarkastusasemilla toteutetaan Schengen-alueen¹ ulkorajoja koskevia rajojen valvonta- ja rajatarkastustehtäviä. Rajavartiolaitoksen näkökulmasta Kaakkois-Suomen Rajavartiosto on painopistealuetta (Rajavartiolaitos 2012, 7). Näiden tehtävien suorittaminen on Rajavartiolaitoksen strategisten tavoitteiden kannalta ensiarvoisen tärkeää ja onnistunut asematason johtaminen on suuri yksittäinen keino saavuttaa nämä tavoitteet.

Rajavartiolaitoksessa toteutetaan paraikaa sopeuttamistoimia, jotka voivat vaikeuttaa asematason organisaatioiden rajaturvallisuustehtävien suorittamista (Rajavartiolaitos 2012, 12). Tällaisessa muutoksessa alaisten lähimmät esimiehet ovat heidän kannalta muutosten keskeisiä edustajia, kun muutoksia perustellaan alaisille sekä tehtävät suunnitellaan ja järjestellään uudestaan kohti tavoitteita. Vartioupseeri on asematasolla juuri kuvatuunlaisessa asemassa.

Vartioupseerin tehtävä on poikkeuksellinen, sillä siinä voi toimia sekä upseeri että rajavartija. Asemilla tilanne voi olla sellainen, että nuori upseeri on rinnakkain kokeneen rajavartijan kanssa tässä tehtävässä. Lähtökohdat ja tavoitteet heidän koulutuksilleen ovat olleet erilaiset ja se näkyy käytännön työelämässä tehtävän erilaisena toteuttamisena ja alaisten kohtaamisena eri tavoin.

Vartioupseerit kuuluvat asematason organisaatioiden johto-osiin. Heidän vastuullaan olevat tehtävät ovat monipuolisia ja he kohtaavat alaisia eri tilanteissa. Heidän johtamisen tukeminen on yksi työhyvinvoinnin ja sitä kautta tehokkuuden lisäämisen keino. Vartioupseerien tehtävissä onnistuminen on siis koko työyksikön onnistumisen edellytys.

¹ Schengen-alue on Schengenin sopimuksen allekirjoittajamaiden välinen alue (sisärajat), jossa ei ole rajatarkastuksia. Ulkorajat muodostuvat sopimusvaltion ja muun valtion rajalla ja siellä on rajatarkastukset voimassa.

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

2.1. Tutkimustehtävän määrittely, problematisointi ja tutkimuksen tavoite

Vartioupseerin tehtävään voi hakeutua sekä rajavartija että upseeri. Rajavartijan koulutusjärjestelmän läpi kouluttautunut rajavartija voi hakeutua tähän tehtävään rajavartijan mestarikurssin suorittamisen jälkeen (liite 1). Nykymallisen sotatieteiden opintojen ja Bolognan prosessin² takia tämä tehtävä on upseerien ensimmäisten työtehtävien joukossa varusmiesyksikön tehtävien ohella (liite 2).

Rajavartiomestareilla on noin 15–17 vuoden monipuolinen palvelus takanaan useissa tehtävissä, kun taas sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneet luutnantin (myöhemmin lyhennettynä SK-luutnantti) arvoiset rajavartiomiehet ovat vasta uriensa alussa. On selvää, että ammattitaidollinen osaaminen ja organisaatiokulttuurin tuntemuksen tasot ovat korkeampia rajavartiomestareilla. Toisaalta nuori SK-luutnantti on saanut yleisen koulutuksen myös johtamisen saralla ja pystynee soveltamaan ja mukautumaan uusiin tilanteisiin paremmin kuin rajavartiomestari (J. Virtanen, haastattelu 17.12.2014). Rajavartiolaitos arvioi heidät kuitenkin samanarvoisiksi rajavartiomiehiksi³. Virkanimikkeet ovat samat ja työjärjestykset⁴ ovat sisältöään samanlaiset (liitteet 4 ja 6).

Yhteisestä tehtävästä huolimatta raja- ja merivartiokoulun asettamat tavoitteet SK-luutnanttien ja rajavartiomestarien koulutuksille poikkeavat toisistaan, ja vartioupseerin tehtävä on erilainen tavoite näille henkilöstöryhmille. Rajaupseerien koulutuksen pitkäaikainen osaamistavoite on, että hänellä olisi osaamista koko Rajavartiolaitoksen tehtäväkentästä (Raja- ja merivartiokoulu 2013, 15–16). Vastaavasti rajavartijoiden koulutus tähtää pienryhmäjohtamiseen ja tietyn toimialan (henkilöstö, koiratoiminta, huolto yms.) asiantuntijuuteen (Raja- ja merivartiokoulu 2014, 2). Nämä seikat johtuvat molempien henkilöstöryhmien urasuunnittelusta.

Tässä tutkielmassa selvitän, miten näitä kahta henkilöstöryhmää koulutetaan eri tavoin johtajiksi. Arvioin tätä koulutusta vartioupseerin tehtävän suorittamisen ja siinä tapahtuvan johtamistoiminnan näkökulmista.

² Bolognan prosessi on 29 eurooppalaisen opetusministeriön sopima prosessi, jonka tarkoitus on yhtenäistää eurooppalaista korkeakouluopetusta.

³ Laki Rajavartiolaitoksen hallinnosta 15§ 15.7.2005/577 ks. myös 11§.

⁴ Työjärjestys käskää rajavartiomiehen tehtävät ja vastualueet tehtävässään. Sanallinen tehtävien priorisointi työjärjestyksissä on mahdollista.

2.2. Tutkielman laadullinen luonne tieteenfilosofiassa

Laadullisella tutkimuksella voidaan lähteestä riippuen kuvata esimerkiksi teorian ja teoreettisen suhdetta tai itse tutkimuksen menetelmäratkaisuja tai analyysitapoja (Eskola & Suoranta 2001, 13–15 ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2002, 17–22). Tuomen ja Sarajärven (2002, 26–30) mukaisesti tutkimukseni asettuu Aristoteeliseen tutkimusperinteeseen, jonka tavoitteena on totuuden löytämisen ja kuvaamisen kautta suurempi ymmärrys ilmiöstä.

Tutkimusten luokitteluihin Töttö (2004, 9–14) vastaa, että varsinainen keskustelu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on vääristynyt. Hän esittää, että tutkimus eroaa toisesta tutkimuksesta vain käytettyjen aineistojen ja tutkimuskysymysten avulla (Töttö 2004, 9–14). Tutkielman keskeiset aineistot ovat kirjallista tekstiä ja analysoin niiden sisältöjä ymmärshakuisesti tulkiten tutkimuskysymysteni avulla.

Näin ollen laadullinen tutkimus on tilanteessani sopivampi kuin määrällinen tutkimus, koska laadullisen tutkimuksen tavoite on selittämisen sijaan ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 26–30). Tutkielmallani pyrin tuomaan ilmiön ainutlaatuisuuden luonteen Rajavartioloituksen kontekstissa esille. Kuitenkin, suurempi ymmärrys ilmiöstä on haastavaa tuottaa, kun hyödynnettävää ennakkotietoa ei ole. Luvussa 3.1 esittelen aiemman tutkimuksen aihealueesta ja sen tulos on se, että tutkielmani sivuaa uutta aluetta. Tulevaisuudessa tutkielman aihealuetta voidaan tarkentaa jatkotutkimuksilla ja ne voivat olla selittävämpiä tutkimuksia luonteiltaan.

Analysoin aineiston sisällönanalyysillä ja nostan sen avulla tärkeitä yksityiskohtia esille. Samanlaisia yksityiskohtia ei välttämättä olisi selvinnyt määrällistä tutkimusta tehdessä. Kenties tilastollisin menetelmin analysoitu samasta tutkittavasta aiheesta saatu poikkeava havainto voitaisiin luokitella virheeksi mitattavassa kohteessa tai mittausyökalussa. Näitä poikkeavuuksia määrällinen tutkimus ei olisi välttämättä pystynyt ratkaisuilleen selittämään. Tutkielmani on siis laadullista tutkimusta, mikäli tutkimus jaetaan joko laadulliseksi tai määrälliseksi (Töttö 2004, 11–12).

2.3. Aiemmat tutkimukset aihealueesta

Salmisen (2011, 4–8) mukaan kirjallisuuskatsauksen tavoite on sekä ymmärtää että selittää, niin määrällisesti kuin laadullisesti se, mikä aihealueesta jo tiedetään ja sen esittäminen tärkeimpine havaintoineen uuden tutkimuksen rinnalle. Hyödynnän Salmisen (2011, 7) suppeaa narratiivista kirjallisuuskatsausta keinona esittäessäni aiempaa tutkimusta aihealueesta. Tässä

tilanteessa aiempi tieto vartioupseerin tehtävästä, Rajavartiolaitoksen asematason organisaatioista ja raja- ja merivartiokoulun ja maanpuolustuskorkeakoulun johtamiskoulutusten tarkastelu on relevanttia selvittää.

Tutkimuksia, jotka sivuavat tai kuvaavat tutkimuksen osanaan tai kokonaan asematason organisaatioita Rajavartiolaitoksessa ovat Urpilaisen (2013) ja Poutiaisen (2013) Pro gradu – tutkielmat. Urpilainen (2013) käsittelee rajavartioasemilla tapahtuneiden muutosten vaikutuksia rajavartioaseman johtamiseen aseman päällikön näkökulmasta. Yksi keskeinen havainto on rajavartioasemien henkilöstön havainto, jossa he arvostavat esimiesten (ml. vartioupseerien) osaamista ja ammattitaitoa hyvin paljon. Johtopäätöksissään Urpilainen (2013, 74–75) ehdottaa nuorten upseerien työelämän järjestämistä siten, että heille tulisi jo uransa alkuvaiheissa mahdollisimman laaja osaaminen. Tutkielmani näkökulmasta tämä havainto on tärkeä, koska rajavartiomestarilla on mahdollisuus kasvaa pitkän työuransa aikana vartioupseerin tehtävään. Vastaavasti SK-luutnanteilla tämä sama tehtävä on niitä harvoja tilaisuuksia, joissa hän voi opetella esimiesvastuuta ja kerätä ammattitaitoa asematason organisaatiossa toimintaympäristössä tulevaa varten.

Poutiaisen (2013) tutkielma keskittyy rajavartioaseman johtamiseen päälliköiden ja varapäälliköiden näkökulmista ja analysoi tätä asiaa johtamisen nelikentän avulla laajasti. Poutiaisen (2013) johtopäätösten mukaan rajavartioaseman päällikön johtamisen keskeinen haaste on se, että johtaminen painottuu enemmän asioiden kuin ihmisten johtamiseen. Poutiainen (2013, 71) ehdottaa, että korostuneempi johtajuus hyvän hengen, työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisen keinoin, voisi olla alaisia lähempänä olevien vartioupseerien vastuulla.

Heiskasen, Jokelan ja Kosken (2011) tuottaman selvityksen mukaan Rajavartiolaitoksessa on koulutettu esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta vuodesta 2007 alkaen kaikille esimiesasemassa oleville virkamiehille. Raja- ja merivartiokoulu on järjestänyt tätä koulutusta rajavartiolaitoksen esikunnan ohjauksessa ja se jatkuu edelleen. Heiskasen ym. (2011) yksi keskeinen havainto tutkielmani kannalta on se, että esimies- ja vuorovaikutusvalmennus sellaisenaan ei välttämättä sovi kaikille johtajille Rajavartiolaitoksessa. Rajavartiolaitoksen useissa tehtävissä johtaja voi pääsääntöisesti kohdata asioiden ja prosessien johtamista virkatehtävissään ja hänellä saattaa esimerkiksi olla vain muutama alainen johdettavanaan. Osalla vartioupseereilla on kuvaton tilanne ja ihmisten johtamiseen keskittyvä esimies- ja vuorovaikutusvalmennus välttämättä palvele kaikkia vartioupseereita tasapuolisesti (Heiskanen ym. 2011, 8–14). Heiskanen ym. (2011, 39–40) päättelevät, että tätä valmennuskokonaisuutta tulisi laajentaa koko työyhteisön vuorovaikutuskoulutukseksi, jossa myös alustaitojen kehittäminen

huomioitaisiin. Koko työyksikön vuorovaikutuskoulutus voisi tukea vartioupseerien toimintaa, sillä he ovat keskeisessä asemassa alaisia lähellä olevan johtajuuden näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella uuden tiedon tuottaminen vartioupseerien näkökulmasta on mahdollista. Tutkielmani tavoite on nostaa vartioupseerien tutkimaton tilanne esille ja mahdollistaa lisätutkimuksen teko tulevaisuudessa. Tilanteessani aiempaa aiheeseen liittyvää aineistoa tai tutkimustuloksia ei ole saatavilla, mikä voi jättää tämän työn irralliseksi ja vaille kontekstia. Tämä huomio on tärkeä arvioitaessa työn asettumista Rajavartiolaitoksen tutkimuskenttään.

2.4. Tutkimuksen näkökulma

Tutkimukseni vertailuryhmät ovat rajavartiomestarit ja SK-luutnantit. Luvussa 2.1 mainitut koulutuspolut ovat tehtävään nimittämisen edellytyksiä ja vartioupseerin tehtävään tultaessa on Rajavartiolaitoksen näkökulmasta annettu yhtäläinen johtamiskoulutus. Koulutusten tarkastelunäkökulma on johtajana kehittyminen, eli keskityn johtamisen opetukseen ja yleisten valmiuksien opetusten kokonaisuuksiin, joista vartioupseeri hyötyy eniten hänen tehtävässään johtajana.

Varsinaisia koulutusten kehitysehdotuksia en esitä tässä tutkielmassa, mutta otan kuitenkin kantaa vartioupseereiden esittämiin koulutusten kehitysehdotuksiin kyselyni kautta johtajana kehittymisen näkökulmani takia. En aseta hypoteeseja tutkielmassani, vaan etenen määrätietoisesti valitsemani ohjaavan teorian avulla aineiston analyysiin. Tutkielmani ohjaava teoria ja viitekehys ovat esitetty luvussa neljä.

Rajaan tutkimukseni Kaakkois-Suomen Rajavartioston rajavartio- ja rajatarkastusasemilla palveleviin vartioupseereihin, koska heitä on kyseisessä rajavartiostossa kyselyä varten hallittava 22 henkilön otanta. Lisäksi toimintaympäristö on yhdessä rajavartiostossa yhdenmukainen. Tutkielmassani tarkastelen vain rauhan ajan vartioupseerien toimintaympäristöjä.

2.5. Tutkimuskysymykset

Eskolan ja Suorannan (2001, 34–39) mukaisesti idea tutkimuksestani on muuntunut prosessin läpi. Opintojeni aikana taustatietoni asiasta on lisääntynyt ammattitaitoni kasvun ohessa ja tämä on aiheuttanut kysymyksenasettelussa tarkennusta läpi tutkielmaprosessin. Kysymyk-

senasetteluun vaikuttaa erityisesti se, mitä aiheesta jo tiedetään, mutta tilanteessani relevanttia sivuavaa tutkimusta ei ole. Päättökysymykseni on muotoutunut seuraavaksi:

- *Miten sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneen luutnantin ja rajavartiomestarin johtamiskoulutus suhteutuvat toisiinsa vartioupseerin tehtävän näkökulmasta tarkasteltuna Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa?*

Vertailen SK-luutnanttien ja rajavartiomestareiden opetusten sisältöjen eroja ja arvioin niitä vartioupseerin tehtävän suorittamisen näkökulmasta. Tarkastelen opetussuunitelmia siitä näkökulmasta, josta on konkreettista hyötyä vartioupseerin tehtävää varten ja esittelen keskeisimmät erot rajavartioiden ja upseerien koulutusten välillä. Otan huomioon kyselyssäni vartioupseerien vastaukset tähän asiaan ja tulkitsen näitä tietoja yhdessä johtopäätöksissäni.

Päättökysymyksen rinnalle olen asettanut kaksi apukysymystä ja ne ovat:

- *Miten yleinen valmiuksien opetus tukee vartioupseeria johtajana?*
- *Minkälaista on vartioupseerin johtaminen hänen toimintaympäristössään?*

Raja- ja merivartiokoulun ja maanpuolustuskorkeakoulun opetus tavoittelee työelämän vaatimusten mukaista yleistä osaamista. Ensimmäisellä apukysymyksellä selvitän, miten yleisten valmiuksien oppiminen auttaa vartioupseeria menestymään tehtävässään hyvin. Vastaan tähän apukysymykseen luvussa viisi.

Toisella apukysymyksellä selvitän, minkälaista johtamistoimintaa vartioupseerin tehtävässä on. Tuon siinä ilmi mahdolliset erot ihmisten ja asioiden johtamisessa johtamisen nelikentän mukaisesti. Vastaan tähän apukysymykseen luvussa kuusi.

3. TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT

Tutkielman tavoite on saada tiivistetty kuvaus rajavartiomestarien ja SK-luutnanttien johtamiskoulutusten suhteutumisesta toisiinsa vartioupseerin tehtävän näkökulmasta. Tavoitteen saamiseen pääsen vertailevan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysiä käytän aineistojen havaintojen esille tuomiseen. Kyselymenetelmällä tuotan tutkielmaani varten uutta aineistoa ja sillä havainnollistan vartioupseerien omat näkemykset koulutusten suhteutumisesta vartioupseerin tehtävään. Käytän lisäksi valmiita raja- ja merivartiokoulun ja maanpuolustuskorkeakoulun aineistoja. Johtopäätöksissä vertailen vastaajaryhmien havaintoja keskenään.

3.1. Vertaileva teoriaohjaava sisällönanalyysi

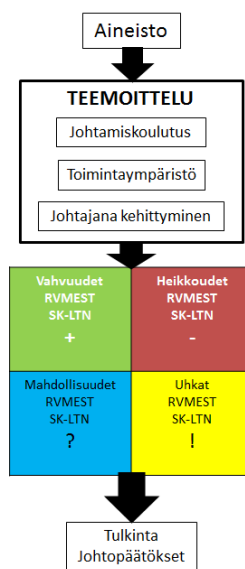
Olen valinnut vertailevan teoriaohjaavan sisällönanalyysin tutkimusmenetelmäksi (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 99–102 ja 116–117). Vertaan rajavartiomestarien ja SK-luutnanttien saamia koulutuksia opetussuunnitelmien ja kyselyn kysymystenasettelun valossa ja vertaan niitä keskenään vartioupseerin tehtävän näkökulmasta.

Tutkielmani keskeinen analysointikohde on opetussuunnitelmien koulutusten vertailu vartioupseerien johtamisen näkökulmasta. Analysointini tavoitteena on tuottaa tiivis vartioupseerien toimintaympäristö- ja tehtäväänalyysi. Analyysini sisältää opetussuunnitelmien tarkastelun lisäksi vartioupseerien työjärjestykset, vartioupseerien havainnot kyselystä ja heidän esimiestensä lausunnot. Sisällönanalyysin avulla tuon aineistojen tärkeimmät havainnot tutkimuskohteesta ja näiden havaintojen vertailu eri henkilöstöryhmien ja kahden toimintaympäristön välillä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 105) mukaisesti pyrin muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyn kuvauksen, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta sivuaviin tutkimustuloksiin.

Kuvassa 1 kuvaan, minkälainen on tutkielman looginen päättelyketju. Aineistonani toimivat sekä raja- ja merivartiokoulun opetussuunnitelmat ja pedagoginen strategia että kyselyni tuottamat vastaukset. Vartioupseerien kyselyaineiston tulokset ovat keskeisiä tutkimuskohteita, kun analysoin heidän toimintaympäristöjään. Aineistoni sisältävät siis sekä ulkopuolisen, työnantajan näkökulman että kohdejoukon sisäisen näkökulman tutkittavaan asiaan.

Eskolan ja Suorannan (2001, 174–180) mukaisesti olen teemoitellut työni kolmeen osaan: johtamiskoulutukseen, toimintaympäristöön ja johtajana kehittymiseen. Näitä kaikkia teemoja tulkitsen vartioupseerin tehtävän kontekstissa. Tulokset aineistosta analysoin SWOT-

analyysi-työkalun avulla. SWOT-analyysi on yksi analyysikeino arvioida ilmiön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat erillisinä osa-alueina. Analyysissa tulkitseen rinnakkain vertailuryhmien omat havainnot tai niitä koskevat havainnot. Tästä vertailusta rakennan lopulliset johtopäätökseni.



Kuva 1. Tutkielman looginen päättelyketju

Vaihtoehtoisia laadullisia tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä tutkielman tekoon olisi ollut. Keskeisimpiä niistä ovat muun muassa havainnointi ja haastattelu (Eskola ja Suoranta 2001, 85–103). Erityisesti osallistuva havainnointi olisi ollut hyvä keino tuoda vartioupseerin näkökulmaa ja hänen tehtävien monipuolisuutta esille, mutta se ei tässä työssä ole mahdollista. Teemahaastattelu olisi tuottanut huomattavasti enemmän aineistoa kyselyyn nähden, kun otetaan otannan koko huomioon. Tässä tilanteessa aineiston kylläntyminen ja relevantin tiedon etsiminen olisivat olleet haasteina. Lisäksi aineistojen menetelmälliset luokittelut, tyypittelyt ja teemoittelut olisi voitu toteuttaa eri valinnoilla ja tämä luonnollisesti olisi muuttanut tutkimuksen tulkintoja ja johtopäätöksiä. Valinnassani pyrin ymmärrettäviin ja konkreettisiin teemoihin, joita aineistoista on löydettävissä.

3.2. Kysely

Lähestyin kyselyä aineistokeruumenetelmän näkökulmasta niin, että vartioupseerien kysely toimisi perusteellisena syväkyselynä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Aikaisempaa hyödynnettävää tutkimusta nimenomaan vartioupseereista ei ole ja heidän näkemyksien esille tuominen

oli mielestäni tärkeää (Fink, 2006, 3–5). Lähestyin aihettani Kaakkois-Suomen Rajavartioston vartioupseerien tapauksesta ja vertasin tuloksia raja- ja merivartiokoulun koulutusnäkökulmaan. Kyselymenetelmää päätutkimusmenetelmänä olisin voinut käyttää koko tutkielman tekoon, mutta siinä tapauksessa kyselyn rakenne ja luonne olisi ollut selvemmin määrällinen luonteeltaan. Vartioupseereille lähetetty kysely on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä kolme.

Ensimmäinen tunnistettu haaste oli vastaajien sitouttaminen kyselyyn. Tiesin vartioupseerien työn laadusta etukäteen sen, että se on toisinaan hektistä ja työaika on vuorotyötä. Lisäksi vartioupseerit usein osallistuvat oman toimintansa ohella aseman operatiiviseen työhön ja koulutuksiin. Näiden asioiden takia vastausaikaa oli varattava riittävästi niin, ettei se häiritse tarpeettomasti oikean työn tekemistä. Vastausaikaa annoin yhteensä kahden muistutuksen kanssa kuusi viikkoa aikaa.

Toinen tunnistettu haaste oli kyselyn informointi eli miten vastaajat ymmärtävät kysymykset. Pyrin hyödyntämään Fowlerin (1995, 102–103) mukaisia ohjeita kysymysten asettelussa jo luonnosvaiheessa. Rakensin kaksi testikyselyä mahdollisilla kysymyksillä ennen lopullista kyselyä. Pilotoin yhtä testikyselyä omien kurssitoverien ja ohjaajieni avulla. Pilotoinnin aikana tuli hyviä havaintoja kysymysten asettelusta ja otin palautteen huomioon, kun viimeistelin kyselyn (Fink 2006, 37–38). Käytin Rajavartiolaitoksen tilaamaa webropol-verkkokyselyjärjestelmää tutkielmassani.

Vartioupseereille lähetetty kysely oli rakennettu anonymiksi, eli jälkikäteen vastaajia ei voida yksilöidä. Vaihtoehto olisi ollut se, että lähestyn kaikkia vartioupseereita henkilökohtaisesti, jotta olisin voinut varmentaa, ketkä ovat vastanneet ja ketkä eivät. Tällä tavalla olisin voinut lähettää uuden kyselyn jo vastanneille vastaajille, ja tällä tavoin minulla olisi ollut mahdollisuus selventää tiettyjä teemoja tai aiheita paremmin. Valintani oli harkittu askel kohti eettisempää tutkimusta, sillä henkilökohtaiset vastaukset erityisesti oman työyksikön organisaatiokulttuurista voivat synnyttää haastavia ja kiusallisia tilanteita vastaajille tutkielman julkistamisen jälkeen. Kyselyn esittelysähköpostissa ja kyselyn alussa esitin keskeisimmät ohjeet ja vastaajan oikeudet tutkimukseen osallistumisesta (Fink 2006, 41–43).

Vartioupseereita Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa oli syystalvella 2014 yhteensä 22, joista opistoupseerien rajauksen jälkeen mahdollisia vastaajia oli yhteensä 19. Kyselyyn vastasi yhteensä muistutusten jälkeen 14 vartioupseeria. Rajavartioasemilta vastauksia tuli kuusi (neljä rajavartiomestaria ja kaksi SK-luutnanttia) ja rajatarkastusasemilta vastauksia tuli kahdeksan

(kuusi rajavartiomestaria ja kaksi SK-luutnanttia). Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa SK-luutnantteja oli kyselyni ajanjaksolla viisi mahdollista vastaajaa, eli heistä 80 % vastasi kyselyyn. Vastaavasti rajavartiomestareita oli tarkastelujaksolla 14, eli heistä 71,4 % vastasi kyselyyn. Näitä lukuja voidaan pitää hyvinä ottaen huomioon se, että perusteellisen kyselyn vastaamiseen kului arvioni mukaan 20 minuuttia ja aiheet olivat laajoja ja henkilökohtaisia.

Kyselyn kolme vastausteemaa olivat samat kuin koko tutkielman sisällönanalyysin teemat (kuva 1). Johtamiskoulutus-teeman tavoite oli saada vartioupseerien omat havainnot koulutuksen vastaavuudesta tehtävään ja heidän omat kehitysehdotukset koulutuksen kehittämistä varten. Toimintaympäristö-teeman tarkoitus oli valottaa niitä asioita, joita ei vartioupseerien työjärjestyksestä tai esimiesten näkökulmasta tule ilmi. Sisällytin tähän teemaan kysymykset aseman organisaatiokulttuurista ja vartioupseereiden omat havainnot työkokemuksen vaikuttavuudesta tehtävän suorittamiseen. Tämän teeman tuloksia käsittelem luvuissa 6.2 ja 6.3. Viimeinen kyselyn teema oli johtajana kehittyminen. Se liittyy kiinteästi valitsemaani ohjauvaan teoriaan, jonka esittelen luvussa 4.1. Tämän teeman tavoitteena oli selvittää kokonaisvaltaisesti vartioupseerien johtajana kehittymisen edellytykset, kun otetaan huomioon heidän vaihteleva koulutus, toimintaympäristön vaikutus ja oma halu kehittyä johtajana.

Kyselyn tulosten analysoinnissa vartioupseerien havainnot ja valmiit aineistot ovat ensisijaisesti SWOT-analyysini vahvuuksia ja heikkouksia. Teen kriittistä vertailua ryhmien välillä, koska sillä on merkitystä lopullisen vertailuryhmien koulutusten suhteutumisen selvittämisen kannalta. Aineistojen analysointien tuloksena muodostan ymmärrykseni ja tulkintani SWOT-analyysin mahdollisuuksien ja uhkien osa-alueet tilanteeseeni sitoen. Tällä SWOT-analyysin kokonaistarkastelulla muodostan tutkielmani johtopäätökset ja esitän ne tarkemmin luvussa kahdeksan.

4. TUTKIMUKSEN TEORIA JA VIITEKEHYS

4.1. Tutkimusta ohjaava teoria

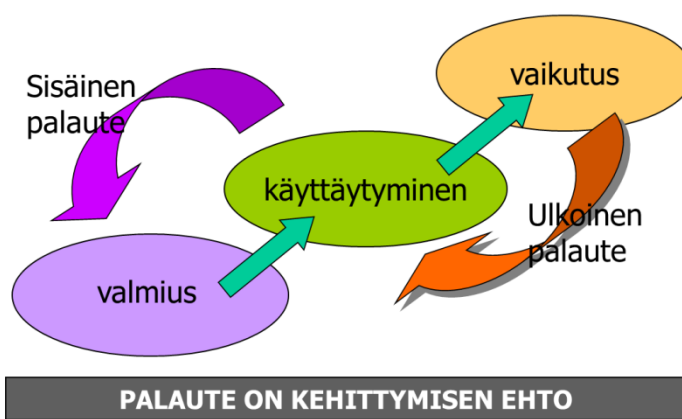
Tuomen ja Sarajärven (2003, 17–18) mukaan laadullista tutkimusta ohjaa vahvasti teoria ja se vaikuttaa tutkimusmenetelmän valintaan. Huotari (2007, 221–222) kuvailee, että johtamisteoriaa ja johtamiskoulutusta ei välttämättä voida erottaa toisistaan. Suomessa annettava sotilasjohtaminen ja johtamiskoulutus ovat jo 2000-luvun alusta alkaen henkilöityneet everstiluutnantti Vesa Nissisen (2001) väitöskirjaan pohjautuvaan syväjohtamisen malliin. Vaikka puhdas teoria syväjohtaminen ei olekaan, niin se perustuu aiempaan johtamisen teoriaan ja sitä on käytännön tasolla hyödynnetty sekä Puolustusvoimissa että Rajavartiolaitoksessa jo useiden vuosien ajan.

Syväjohtaminen on Burnsien (1978) transaktionaalisen johtamisen ja myöhemmin Bassin (1985) jatkaman transformationaalisen johtamisen varaan rakennettu johtajana kehittymisen malli. Syväjohtamisen keskeinen idea on se, että kehittyvä johtaja pyrkii tuomaan syväjohtamisen kulmakivet: oppimisen, innostuksen, arvostuksen ja luottamuksen tasapainoon. Keskeinen keino tasapainon saavuttamiseen on vuorovaikutteinen palaute ja siitä oivaltaminen itsenäisesti.

Tutkielmassani tarkastelen vartioupseereille suunnattuja johtamiskoulutuksia ja syväjohtamisen mallin valinta tutkittuna teoriana on perusteltu, sillä sitä hyödynnetään sekä raja- ja merivartiokoulun että maanpuolustuskorkeakoulun virkaurakursseilla. Se on siis lähtökohtaisesti integroitu laajemmin koulutukseen ja palautteen antamiseen molemmissa sotilasopetuslaitoksissa. Yksi esimerkki Rajavartiolaitoksessa annettavasta syväjohtamiskoulutuksesta on luvussa 2.3 mainitsemani kokonaisuus, esimies- ja vuorovaikutusvalmennus.

Vartioupseerien tilanteessa tulee ottaa huomioon Heiskasen ym. (2011, 6–11) ja Poutiaisen (2013, 67–68) johtopäätökset. Niiden mukaan syväjohtaminen ei välttämättä täysin sovellu Rajavartiolaitoksessa suoraan hyödynnettäväksi kaikille esimiehille. Vartioupseereiden asemassa asioiden johtaminen voi olla korostuneemmassa asemassa kuin niissä tilanteissa, joissa johtajuuden keinoin johtaja saavuttaa asetetut tavoitteet vuorovaikutteisesti alaisten kanssa. Vartioupseerilla ei välttämättä ole ollenkaan suoranaisia alaisia johdettavanaan. Lisäksi kehityskeskusteluvastuita ei kaikille vartioupseereille ole jaettu.

Kuvassa 2 ilmenee Deep Lead Oy:n (2009) opetuspaketin mukainen syväjohtamisen vuorovaikutuskäyttämisen viitekehys. Syväjohtamisen mallissa johtajan toiminta jaetaan kolmeen toiminnalliseen osaan: johtajan valmiuksiin, käyttäytymiseen ja vaikutukseen. Saadun vaikutuksen seurauksena johtaja saa toiminnastaan ulkoista palautetta ja se voidaan luokitella alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä, eli 360-asteiseksi saaduksi palautteeksi. Tämä ulkoinen palaute aiheuttaa johtajassa käyttäytymisen muutoksia, jotka muovaavat hänen valmiuksiaan tulevaa varten reflektoinnin, eli sisäisen palautteen takia. Deep Lead Oy:n väite: ”*palaute on kehittymisen ehto*” kuvaa hyvin tätä palautteen vuorovaikutusta ja seuraavaksi avaan tämän merkitystä juuri tutkielmani kannalta.



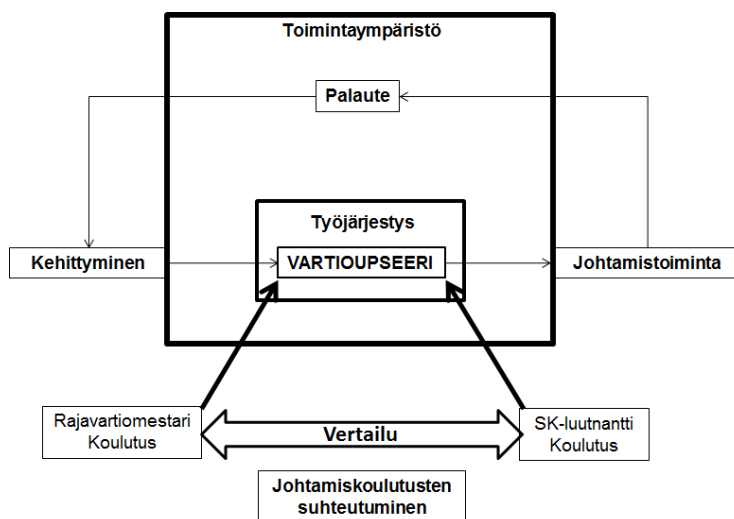
© Deep Lead Oy

Kuva 2. Vuorovaikutuskäyttämisen viitekehys

Yhteistä sekä ulkoiselle että sisäiselle palautteelle viitekehyksessä on se, että molemmat palautteet ilmenevät käyttäytymisen muutoksina. Laajemmin ajateltuna, kaikella koulutuksella voidaan vaikuttaa oppijan käyttäytymiseen. Näitä opetuksen ja opettajan ohjattuja tapoja voidaan ymmärtää myös ulkoisena palautteena, koska johtajana kehittymisen lisäksi myös onnistuneessa oppimisprosessissa tapahtuu itsenäistä oivaltamista. Tämä oppijan oivaltaminen ja kehittyjän johtajan reflektointi toimivat viitekehysten mukaisesti molemmat sisäisen palautteen tavoin. Virkaurakoulutuksella pyritään valmiuksia kehittämään monipuolisesti riippumatta siitä meneekö valmistunut vartioupseeri tehtävään, jossa on enemmän asioiden tai ihmisten johtamista. Tällä havainnolla laajennan syväjohtamisen palautekehää niin, että myös asiantuntemuksen koulutus palvelee vartioupseerin johtamistoimintaa kehittyneempien valmiuksien kautta. Vartioupseerin koulutustaustasta riippuen tämä prosessi on ajallisesti ja toiminnallisesti vaihteleva. Tämä syväjohtamisesta sovellettu näkökulma on ohjaava teoria tutkielmassani.

4.2. Tutkimuksen viitekehys

Tutkielman prosessin kokonaisuuden ja siihen vaikuttavien seikkojen havainnollistaminen on viitekehysten esittämisen tavoite. Kuvassa 3 on tutkimuksen viitekehys.



Kuva 3. Tutkimuksen viitekehys

Merkittävä osa aseman toimintaympäristön vastuista on jaettu vartioupseerien harteille, sillä aseman päällikkö ja varapäällikkö keskittyvät aseman ja vartioston esikunnan välisten tehtävien hoitamiseen. Vartioupseerin tehtävän johtamistoiminta ilmenee hänen tehtävänsä kautta eri tavoin muun aseman toiminnalle. Ensimmäinen syy tehtävän johtamistoiminnan näkymiselle on työjärjestysten painoarvo ja tehtävien priorisointi. Tähän vaikuttaa ensisijaisesti nimenomaan se, kuka vartioupseerin roolissa on kyseessä – kokeneempi rajavartiomestari vai nuorempi SK-luutnantti. Toinen syy on se, että molempia henkilöstöryhmiä hyödynnetään kaikissa mahdollisissa vartioupseerin rooleissa joustavasti. Kolmas syy on se, että vartioupseerin tehtävästä riippuen, hänen ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus muuhun yksikköön on luonteeltaan erilaista. Vartioupseerien roolien vaikutukset aseman toimintaympäristölle näkyvät eri tavoin (liitteet 4 ja 6).

Johtamistoiminnan vaikutuksen laadusta tai määrästä huolimatta vartioupseeri saa toiminnastaan palautetta. Palaute voi ilmetä vastuiden ohessa esimerkiksi vartioupseerin vastaanaman kaluston tai materiaalin toimivuudesta tai henkilöstöasioiden huomioina ja toiveina. Tämä palaute voi useimmiten olla alaisten pieniä havaintoja, jota he esittävät tehtäviensä ohessa. Vartioupseerin johtajana kehittymisen kannalta yksi tärkeimmistä palautteen kanavista voi olla kahdenvälinen kehityskeskustelu aseman päällikön kanssa. Kaikki tämä vartioupseerin

saama palaute mahdollistaa hänen omaa reflektointia ja hän voi kehittää valmiuksiaan sen mukaisesti. Se miten hyvin vartioupseeri hyödyntää tätä palautetta, on ainakin osittain hänen johtamiskoulutuksensa ansiota. Palautteen prosessointi näkyy parantuneena ja edelleen kehittyvänä johtamistoimintana muulle työyksikön henkilöstölle.

5. OPETUSSUUNNITELMIEN VERTAILU JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

5.1. Osaamislähtöinen opetus Raja- ja Merivartiokoulussa

Raja- ja merivartiokoulu (2013) on jo vuodesta 2013 asti järjestänyt opetustaan osaamislähtöisesti ainakin kadettien koulutuksen osalta. Maanpuolustuskorkeakoulun organisoimassa kadettien koulutuksessa osaamislähtöinen opetus on tulossa syksyllä 2015 102. kadetti- ja 85. merikadettikurssille kokonaisuudessaan ensimmäistä kertaa (S-T. Vuoksenranta, luento 26.1.2015). Näin ollen sekä Rajavartiolaitoksen kadettien että rajavartijoiden virkaurakoulutus osaamislähtöisesti järjestettynä on aluillaan ja opetuksen kehittämistä tapahtunee vielä usean vuoden ajan tulevaisuudessa.

Virtasen (haastattelu 17.12.2014) mukaan: *”osaamislähtöinen opetus on työelämän osaamisvaatimusten huomioon ottamista opinnoissa”*. Hän jatkaa, että osaamisvaatimukset ovat ensimmäisen työtehtävän lisäksi tulevaisuuden työtehtävien osaamisvaatimusten kokonaisuus. Vanhaa oppiaineajattelua on kehitetty niin, että tiettyjen oppiaineiden opettelemisen sijaan opiskelija opiskelisi työelämän vaatimuksia varten niin, että hän osaisi tehtävissään tarvitsemansa kokonaisosaamisen. Koulutuksen kokonaisvaltaisuus tuodaan mielekkäästi opiskelijalle niin, että hän opiskelee koko hänen uraansa varten, eikä vain tiettyjä oppiaineita valmistumistaan varten. (J. Virtanen, haastattelu 17.12.2014.)

Virtasen (haastattelu 17.12.2014) mukaan Rajavartiolaitoksen lähtökohta opetuksen järjestämiseen on sen oma, sillä opiskelijoita koulutetaan laitosta varten eikä siviilityömarkkinoille. Koulutuksen kehittäminen, opiskelijoiden toiveet ja Rajavartiolaitoksen työelämän vaatimukset saatetaan yhteen raja- ja merivartiokoulun osaamislähtöisellä opetuksella. Kolmitahoinen opetuksen kehitys voi onnistua, kun opetussuunnitelma ja sen kehittäminen on työelämälähtöistä, ja raja- ja merivartiokoulu saa opiskelijoiden viivästettyjen palautteiden kautta tietoa siitä, mitkä ovat työelämän päivitetty vaatimukset. (J. Virtanen, haastattelu 17.12.2014; ks. myös Raja- ja merivartiokoulu 2008, 12.)

Osaamislähtöinen opetus itsessään on haastava tuoda suoraan opetukseen. Virtanen (haastattelu 17.12.2014) tunnistaa kaksi haastetta osaamislähtöisen opetuksen jalkauttamisessa raja- ja merivartiokoululla: 1) opiskelijoiden ja opettajien käsitys opetuksesta ja 2) raja- ja merivartiokoulun hallinto ja opetuksen järjestäminen.

Kaikki opiskelijat raja- ja merivartiokoululla ovat aikuisoppijoita, joilla on taustalla useiden vuosien peruskoulu, lukio tai ammattikoulu sekä kadeteilla puolustushaarakohtainen osa sotatieteiden kandidaatin tutkinnosta. Näissä aiemmissa opinnoissa oppiaineajattelua on pitkään hyödynnetty ja opiskelijat ovat perinteiseen oppiaineryhmittelyyn jo tottuneita. Näistä syistä opetus voi tuntua sirpaleiselta, ja tunne siitä, että mistään oppiaineesta ei saa kunnollista käsitystä, on mahdollinen. Osaamislähtöisessä opetuksessa tavoite on kuitenkin kokonaisosaaminen ja siitä tulee syvällistä opetusta (J. Virtanen haastattelu 17.12.2014).

Raja- ja merivartiokoulun koulutusorganisaatio on toistaiseksi oppiaineittain jaettu. Lisäksi opettajat ovat oman koulutuksensa ajoilta tottuneet opiskelijoiden tavoin oppiaineajatteluun. Virtanen (haastattelu 17.12.2014) toteaa: *”Oppiainerajat ylittävä yhteistyö on se haaste, mut se on myöskin ratkasu siis tähän ongelmaan.”* Raja- ja merivartiokoululla lienee tarpeen tehdä merkittäviä muutoksia opettajien uuden roolin sisäistämiseksi, jotta opetus jalkautuisi toivotun kaltaiseksi tulevaisuudessa.

Toisaalta, johtamisen ja johtajana kehittymisen näkökulmasta osaamislähtöinen opetus mahdollistaa laaja-alaista kehittymistä opintojen aikana ja tämän asenteen siirtämistä koko johtajan tulevaa uraa varten. Virtanen (haastattelu 17.12.2014) näkee, että kokonaisvaltaisten case-menetelmien hyödyntäminen, työelämälähtöisen tilannekehityksen soveltaminen opetuksen läpivientiin, monipuoliset johtamisharjoitukset sekä käytännön ja teorian testaaminen osaamisen toteamiseksi ovat keinoja, jotka kehittävät johtajan valmiuksia monipuolisesti osaamislähtöisessä opetuksessa.

5.2. Kadettien opetussuunnitelma johtamisen näkökulmasta

Kadettien opetus jakaantuu neljään oppiaineeseen: sotataitoon (sisältäen taktiikan, sotahistorian ja strategian), sotilaspedagogiikkaan, johtamiseen ja sotatekniikkaan. Muiden yliopistojen tavoin, kadetti valitsee näistä aineista pää- ja pitkän sivuaineen. Kuitenkin, sekä Puolustusvoimien että Rajavartiolaitoksen tarpeista johtuen, sotataidon on oltava joko pää- tai sivuaine opintojen aikana. Osalle kadeteista johtamista on 25 opintopisteen perusopintojen lisäksi 10 tai 35 opintopistettä, riippuen onko kadetti valinnut johtamisen pitkäksi sivuaineeksi tai pääaineeksi. Opetusajan painopiste johtamisessa on kirjallisessa opetuksessa. Käytännön harjaantumista ja teorian soveltamista on useiden harjoitusten muodossa, muun muassa ammuntojen johtaminen ja taistelun johtaminen (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012, 7–8, 35–38 ja 42–48).

Johtamisen opetus on sekä perusteita teoreettisessa muodossa että käytännön johtamisen haasteiden kohtaamista harjoituksissa. Johtamisen aineopintojen lisäksi muu koulutus sivuaa johtamisen ilmiön lainalaisuuksia. Hyvänä esimerkkinä on taktiikan opetus, jossa tilanteen arviointi, suunnittelu, päätöksenteko ja käskytykset ovat havaittavia taistelun johtamisen prosessin vaiheita. Johtamista ei siis eroteta muusta opetuksesta, vaan upseerin ammattitaito ja johtamisen peruseräpäätösten hahmottaminen vaihtelevassa toimintaympäristössä ovat keinoja saavuttaa osaamistavoitteet opetuksen näkökulmasta (Maanpuolustuskorkeakoulu 2012, 51–54, 60 ja 64).

Opetustilanteessa opettajalta saadun välittömän palautteen lisäksi kadetti saa vertaispalautetta vuorovaikutusprofiilien avulla, joita vertaisopetusryhmä laatii hänelle johtamissuoritusten perusteella. Tämä vuorovaikutteinen palautteen anto alkaa johtamisen opintojen alussa ja jatkuu koko koulutuksen läpi (S. Vuorinen luento 1.9.2014; ks. myös Maanpuolustuskorkeakoulu 2012, 35–38). Kolmen vuoden aikaiset opinnot, palautteet ja vertaispalautteet antavat kadettin omasta tahdosta riippuen ainakin kohtalaiset edellytykset kehittää omaa johtamistoimintaa, sillä johtamissuorituksia on useita.

Yleisten maanpuolustuskorkeakoulun opintojen jälkeen opetus ja johtamisen näkökulma näytetään raja- ja merivartiokoululla työelämälähtöisesti. Opetus raja- ja merivartiokoululla on yhteistä opetusta koko rajavartio-opintosuunnalle, eikä oppiaineita tai pää- ja sivuainevalintoja lokeroida (Raja- ja merivartiokoulu 2013, 22).

Rajavartiolaitoksen tarpeista johtuen rajaupseerin monipuoliset työtehtävät ja urakehitys asettavat erityisiä paineita johtajana kehittymisen näkökulmasta. Rajaupseeri kohtaa urallaan monipuolisia tilanteita, joissa koko hänen valmiutta testataan vaihtelevissa toimintaympäristöissä. Toisaalta häneltä odotetaan pedagogista johtajuutta, jonka avulla vaativat tulostavoitteet saavutetaan yhdessä johdettavien kanssa, myös muutosjohtamistilanteissa. (Rajavartiolaitos 2013, 15, 17.)

Raja- ja merivartiokoulun opetuksen painotuksesta huolimatta ensimmäinen työtehtävä SK-luutnantille pyritään järjestämään varusmieskoulutusyksiköissä, johon hänen opetus on kokonaisuutena tarkastellen tähdännyt (Rajavartiolaitos, 2013 ja 2014). Haasteena tässä uramallissa voi olla se, että hänestä voi tuntua, että hän ei ole saanut riittäviä sotilaallisen maanpuolustuksen valmiuksia mennessään Rajavartiolaitoksen varusmieskoulutusyksikköön. Lisäksi se, että raja- ja merivartiokoulussa opitut valmiudet voivat unohtua ennen operatiivisia tehtäviä, on myös otettava huomioon.

5.3. Rajavartijoiden opetussuunnitelma johtamisen näkökulmasta

Rajavartijoiden koulutus rakentuu kolmelle pakolliselle virkaurakurssille peruskurssista mestarikurssiin (liite 1). Lisäksi toimivaltamuutokset ja uusien kalustojen hankinta voivat aiheuttaa täydennyskoulutustarpeita uran aikana useasti. Täydennyskoulutusta on myös Deep Lead Oy:n kanssa koulutettu esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. Tämän koulutuksen huippu Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa oli vuosina 2009–2011 ja sen ansiosta myös osa nykyisistä rajavartiomestareista on saanut täydentävää esimiesvalmennusta, jota he muuten eivät olisi saaneet. Raja- ja merivartiokoulu (2008, 12–13) kehittää opetustansa jatkuvasti ja rajavartioiden virkaurakoulutus on ehtinyt useasti muuttua, eikä tämä poikittainen tarkasteluni välttämättä kuvaa nykyisten rajavartiomestareiden koulutuksia kattavasti.

Rajavartijan peruskurssin opetussuunnitelman (2015) painopiste on selkeästi rajatarkastuksissa ja rajanylityspaikan toimintaympäristön toiminnoissa. Ottaen huomioon vuoden 2012⁵ jälkeen se, että peruskurssilla on varusmiespalveluksen suorittaneita miehistötason reserviläisiä, niin noin kolmen viikon opetus sotilasjohtamisesta ja – kouluttamisesta on usealle peruskurssilaiselle ensimmäinen kosketus syväjohtamisen ja kouluttamisen aihepiiriin (Raja- ja merivartiokoulu 2015, 46). Näkökulma tässä opetuksessa kuitenkin kytkeytyy sotilaallisen maanpuolustuksen ja kriisinhallinnan teemoihin, eikä asematason organisaatioon. Siitä voi kuitenkin olla yleistä hyötyä myös esimiestehtäviin rajavartijan myöhemmällä uralla.

Rajavartijan jatkokurssille haetaan rajavartijoita, joiden tehtävään kuuluu tai heille on suunniteltu työvuorojohtajan tai johtokeskuspäivystäjän tehtäviä (Raja- ja merivartiokoulu 2013, 3). Rajavartija siis hallitsee perustehtävänsä ja hänelle voidaan antaa vastuuta muiden rajavartioiden johtamisesta asematasolla tai hallintoyksikön kenttäjohtajana. Jatkokurssilla opetettava työvuorojohtajan rooli on tulevan vartioupseerin kannalta tärkeä, sillä lähiesimiestaidot ovat keskeisiä asematason organisaation haasteiden havainnoinnissa ja ratkaisemisessa (Raja- ja merivartiokoulu 2013, 13.) Kenttäjohtajan pätevyyteen tähtäävä opetus laajentaa rajavartijan näkökulmaa koko hallintoyksikön toimintaan ja samalla se: ”...kehittää ongelmanratkaisu-, soveltamis-, suunnittelu-, päätöksenteko- ja yhteistyökykyään kenttätoiminnan johtamisessa.” (Raja- ja merivartiokoulu 2013, 14). Myös kenttäjohtajan pätevyys on merkittävä apu vartioupseerille, esimerkiksi jos hänet käsketään tilannejohtajaksi⁶.

⁵ Vuoden 2012 alusta raja- ja merivartiokoululla luovuttiin aliupseerikurssin suorittamisvaatimuksesta rajavartijan peruskurssille tultaessa. Kapteeni Joonas Poropudas henkilökohtainen tiedonanto 10.3.2015.

⁶ Tilannejohtaja on jo syntyneen tai syntymässä olevan rajatapahtuman kenttäjohtajan käskemä virkamies, joka tilanteenmukaisesti johtaa tilanneorganisaatiota rajatapahtuman selvittämiseksi.

Rajavartijan mestarikurssin suorittamisen jälkeen rajavartija voi toimia vartioupseerin tehtävässä. Kurssin aloitukseen mennessä hänelle on kertynyt noin 15 vuoden työkokemus, mutta mahdollisesti vain muutamasta työyksiköstä Rajavartiolaitoksessa (Raja- ja merivartiokoulu 2014, 1–3). Rajavartiomestarin ammattitaitovaatimukset esitetään hyvin monipuolisiksi sisältäen asiantuntijuuden ja johtajuuden alle kuuluvien osa-alueiden lisäksi kouluttajuuden ja hallinnon osaamisen osa-alueet (Raja- ja merivartiokoulu 2014, 1).

Rajavartijan mestarikurssi on noin kahden kuukauden mittainen kurssi, mutta se jakaantuu noin kalenterivuoden ajalle. Koulutus on monimuoto-opetusta ja omaa tehtävää suoritetaan koulutuksen ohessa, jolloin johtamisen reflektointi ja itseoppiminen on tehokasta. (Raja- ja merivartiokoulu 2014, 3.) Näin ollen kurssi itsessään on parhaimmillaan vartioupseerin tehtävään kasvamista myös sen keston ajan.

Hallinnon ja rajaturvallisuuden aiheissa nousee esiin se, että pitkän uran kokemusta sovelletaan käytäntöön henkilöstön taktisissa käyttöperiaatteissa ja henkilöstöjohtamisessa (Raja- ja merivartiokoulu 2014, 13–18). Nämä aiheet ovat vartioupseerin työssä keskeisiä osaamisalueita. Heiskasen ym. (2011) selvityksen havaintojen jälkeen koulutusta on kehitetty niin, että rajavartiomestarien virkaurakurssi on täydennetty kokonaisuudessaan tällä sisällöllä (Raja- ja merivartiokoulu 2014, 11–12). Kysymys siitä palveleeko esimies- ja vuorovaikutusvalmennus tasapuolisesti kaikkia vartioupseereita on silti edelleen aiheellinen.

5.4. Opetussuunnitelmien yhteenveto

Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategian (2008, 9) mukaan opetussuunnitelmien mukaiset opetettavat aiheet ovat sisällöltään sekä tiedollisia että taidollisia. Raja- ja merivartiokoulu tunnistaa opetettavat asiat ammattitaidon eri osina ja ne voidaan luokitella sekä asiantuntijuutta että johtajuutta kehittäviksi aiheiksi (Raja- ja merivartiokoulu 2008, 9). Vartioupseerin näkökulmasta, opiskelija saa monipuolisen, mutta eri koulutuspolkujen erojen mukaisen opetuksen. Yhteistä heille on raja- ja merivartiokoulun asettamat vaatimukset yleisen ammattitaidon kehittämiseksi uransa aikana. Työelämälähtöisyys on raja- ja merivartiokoulun vahvuus ja koulu tunnistaa ammattitaidon yleiseksi osaamiseksi (valmiuksiksi), jolla on suuri merkitys johtajana kehittymisen ja esimiesroolin sisäistämisen kannalta (Raja- ja merivartiokoulu 2008, 12–14).

6. VARTIOUPSEERIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖT

Vartioupseerien toimintaympäristöt Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa vaihtelevat suuresti. Tarkastelussani on yksi operatiivinen vartiosto, mutta paikalliset ja toiminnalliset erot, työjärjestysten poikkeavuudet ja asemien henkilöstö ynnä muut tekijät aiheuttavat vaihteluita. Näitä eroja en tässä tutkielmassa tarkemmin esitä, mutta se on tiedostettava seikka asiaa tutkittaessa yleisellä tasolla. Tässä luvussa paneudun vartioupseerien työjärjestyksiin ja organisaatiokulttuureihin johtamisen nelikentän toimintaympäristöanalyysin avulla.

6.1. Johtamisen nelikenttä

Johtamisen nelikenttä on yksi tapa analysoida johtamisen toimintaympäristöä. Sen avulla toimintaympäristö voidaan jakaa toiminnallisesti eri osiin ja näin tarkastella kokonaisuutta pilkottuna. Lisäksi se on yksi keino erotella eri toimijoiden tai toimintojen vaikutus tavoitteen saavuttamiseen (Kiuru 2009, 17–18). Johtamisen nelikenttä jakaantuu organisaatorakenteeseen, organisaatiokulttuuriin, ihmisten johtamiseen (johtajuuteen) ja asioiden johtamiseen (asiantuntijuuteen) (J. Suokas luento 9.2012).

Organisaatorakenne on johtamisen toimintaympäristön rakenne, jossa alaiset ja esimiehet ovat jaettu toimintojen perusteella johto- ja raportointisuhteisiin. Asematason organisaatiot ovat linja-esikuntaorganisaatioita (liitteet 5 ja 7). Vasara (luento 9.2013) muistuttaa, että tämä rakenne on ihmisen henkilökohtainen rakenne ja se sisäistetään oman näkökulman kautta. Aseman päällikkö on vartioupseerien yhteinen esimies ja vartioupseerit kuuluvat aseman johto-osiin.

Organisaatiokulttuuri on toimivan joukon toiminnallinen perusfilosofia. Se on työyhteisön toiminnan kokonaisuus ja se ilmenee mm. yhteisinä pelisääntöinä, toimintaa ohjaavina normeina ja itsestäänselvyyksinä työssä. Sen ymmärrys auttaa johtajaa ymmärtämään miksi tietty organisaation jäsen toimii juuri tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa. Vartioupseerit vastaavat kyselyssäni organisaatiokulttuuriin itse ja sen avulla pyrin saamaan kuvan tämän asian monipuolisuudesta.

Ihmisten johtaminen on toimivan johtajan vuorovaikutusta organisaation jäsenien kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikilla vartioupseereilla ei ole alaisia johdettavanaan, mutta siitä huolimatta he vaikuttavat oman toimialan kautta henkilöstöön asioiden johtamisen merkeissä.

Toisaalta osa vartioupseereista, erityisesti osa rajavartiomestareista, kohtaa kehityskeskusteluvastuita, joissa hyvä esimiestoiminta on tärkeää.

Asioiden johtaminen on prosessien suunnittelua, toteutusta ja seurantaa, toisin sanoen myös asiantuntemusta. Vartioupseerin työssä asioiden johtaminen voi olla joissain tilanteissa korostuneemmassa asemassa kuin ihmisten johtaminen, erityisesti selkeillä toimialoilla (huolto, koiratoiminta yms.)

6.2. Vartioupseerien toimintaympäristöt rajavartioasemilla

Rajavartioasemilla olevien vartioupseerien tehtävät on jaettu puoliksi, sillä näillä asemilla usein on vain kaksi henkilöä vartioupseereina (liite 4). Työjärjestysten näkökulmasta, toinen vartioupseeri orientoituu operatiiviseen toimintaan, kun taas toisen päätehtävä on vastata aseman huollosta. Toisaalta näitä aseman vastuita voidaan yhdistää, eikä tilanne ole aina yksiselitteinen. Operatiivinen vartioupseeri johtaa ihmisiä lähemmin henkilöstö- ja operatiivisten suunnittelujen kautta, kun taas huollon vartioupseeri vastaa aseman perustehtävien onnistumisesta kaluston (mm. ajoneuvot, viestivälineet) kautta.

Yksi keskeinen organisaatiokulttuuriin vaikuttava havainto on rajavartioasemien henkilöstön jakauma uudempien ja vanhempien työntekijöiden välillä. Rajavartiomestarit vaihtavat harvoin työyksikköä, kun taas SK-luutnantit käyvät muutaman vuoden asemalla jatkaessaan eteenpäin. Tämä voi aiheuttaa erilaisia henkilökohtaisia ristiriitoja eri työntekijäsukupolvien välillä, mutta toisaalta vanhoille työntekijöille toiminta voi olla jo hitsautunut hyvin yhteen: ”*Toiminta on hyvin hiuotunut yhteen vuosien varrella. Organisaatio kulttuuri on muuttumassa kun vanhaa työntekijää jää eläkkeelle ja uusia innokkaita tulee tilalle.*” (Rajavartiomestari)

Organisaatiokulttuuri työyksikössäni on monen vuoden tulos ja 10 vuoden takaisilla tapahtumilla on vaikutus organisaatiokulttuuriin edelleen. Koska henkilöstön vaihtuvuus on pientä, on se omiaan luomaan organisaatiokulttuurista staattisen ja hyvin muutosvastaisen. Moni asia kuitataan vaan sillä että 'näin asiat on aina tehty'. Seisahnut organisaatiokulttuuri on ihmiselle tyypillistä 'toiminnan ekonomiaa'. (SK-luutnantti)

Toisaalta organisaatiokulttuuriin kytkeytyvä asia on yhteistyö asemilla. Tämä voi olla aiemman havainnon mukaista henkilöstön vaihtuvuuden nopeuden ansiota tai sen seurausta: ”*Työyksikössä organisaatiokulttuuri on hyvin avoin. Asiat käsitellään ihmisläheisesti ja avoimesti, eikä jää tunnetta etteikö asioihin olisi voinut vaikuttaa.*” (SK-luutnantti)

Yhteen aikaan alettiin tuomaan syväjohtamista ja johtajia alettiin kouluttaa – olisikohan aika alkaa perustyöntekijöitäkin kouluttamaan hyviksi alaisiksi. Olen urani

aikana havainnut töihin asennoitumisen ja sitoutumisen välillä todella heikoksi. Karrikoidusti olen ajatellut olevani lastentarhassa. Olen ollut työyksiköissä jotka mielestäni selkeästi sairastavat... huono olo suorastaan pomppaa silmille – – (Rajavartiomestari)

6.3. Vartioupseerien toimintaympäristöt rajatarkastusasemilla

Rajatarkastusasemien vartioupseerien tehtävät ovat jaettu Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa kolmen tai neljän vartioupseerin välille (liite 6). Keskeisinä eroina ovat henkilöstön suuri määrä, toimialojen laajuus ja rajatarkastusten jatkuva luonne rajavartioasemien toimintoihin verrattuna.

Rajatarkastusaseman toimialat on jaettu operatiiviseen, huoltoon, henkilöstöön ja yleiseen (suunnitteluun). Aseman toimintojen pilkkominen aiheuttaa vartioupseerien toiminnoissa selvempiä selviä eroja ihmisten ja asioiden johtamisen määrien välillä rajavartioasemiin nähden. Vartioupseerien toiminnalliset erot ja rajatarkastusasemien työn erot tuottavat omanlaisensa organisaatiokulttuurin, vaikka konkreettinen etäisyys viereiseen rajavartioasemaan voi olla lyhyt. Ensimmäinen havainto on rajavartioasemien vartioupseerien havaintojen tavoin uusien ja vanhojen työntekijöiden välinen yhteistyö: ”*Vanhat käytänteet tuttuja kaikille, jalkautuvat myös uusille työntekijöille. Pelisäännöistä keskustellaan päivittäin. Vanhemmat pyrkivät ohjaamaan nuorempia haluttuun suuntaan.*” (Rajavartiomestari)

Työyksikköni organisaatiokulttuuri on jakautunut. 'Vanhat' toimivat tietyllä tavalla ja 'nuoret' toimivat omalla tavallaan. Osa tekee töitä tunnollisesti ja 'hyvällä fiiliksellä', osa menee siitä missä aita ei ole ollenkaan – – Osaamista arvostetaan, muodollista valtaa ei pidetä juuri minään. Kaikista pelisäännöistä ei pidetä kiinni. Ihmisten johtamista on yllättävän vähän eli käskyjä toimia halutulla tavalla ei viitsitä, kehdata tai haluta antaa. Tämä toistuu koko rajatarkastusaseman organisaatiossa. Luottamus siihen, että alaiset ymmärtävät, osaavat ja hoitavat asiansa, on melko suuri – – (SK Luutnantti)

Toinen vartioupseerien nostama havainto on hierarkian taso ja toimintafilosofia: ”*Meillä kulttuuri on hyvin joustava. Sektorimme eivät ole tiukat, sijaisjärjestelmä toimii, osaamme myös toiselle kuuluvia tehtäviä. Hoidamme aikaa vieviä rutiinitehtäviä myös yhdessä (esim. Kieku), tuemme toisiamme.*” (Rajavartiomestari)

Matala hierarkia. Niitä arvostetaan jotka osaavat, riippumatta tehtävästä/sotilasarvosta. Asialliset hommat hoidetaan viimeisen päälle. Tukasta ja parrasta välitetään vähemmän, mutta niistäkin huomautellaan toisille joka tasolla. Ylivoimaisesti suurin osa työntekijöistä haluaa tehdä työt hyvin kovalla ammattitaidolla. (SK Luutnantti)

6.4. Vartioupseerien tuloksellisuuden arviointi

Painopistealueena Kaakkois-Suomen Rajavartioston toiminta-alueelle on riskianalyysien johdosta kohdennettu paljon henkilöstö- ja materiaaliressursseja. Tämä kohdentaminen näkyy rajatarkastusasemien kehittämisenä, sillä Rajavartiolaitos tehostaa rajatarkastuksia. Toisaalta samanaikaisesti tämä kohdentaminen on pois rajavartioasemien resursseista. (Rajavartiolaitos 2012, 8.) Molemmilla asemilla vartioupseerit joutuvat kohtaamaan suorituspaineita; rajatarkastusasemilla resursseja on enemmän, mutta johtamistilanteet ovat monimutkaisempia ja resurssien vähyys pakottaa priorisoimaan rajavartioasemien toiminnoissa.

Lähtökohta vartioupseerien tulosten arviointiin on rajavartiomestareiden ja SK-luutnanttien erot ammattitaidossa; tämä näkyy eroina heille käsketyissä työjärjestyksissä. Keskeinen havainto on työjärjestysten painopiste ja sen priorisointi sanallisesti. Usein rajavartiomestarille voidaan antaa tehtäviä, joissa käsketään, että hän ”vastaa” useasta asiasta, mutta SK luutnantille useimmin sanamuoto kuuluu ”huolehtii” tai ”osallistuu” (liitteet 4 ja 6).

Yhteistä vartioupseerien toiminnan arvioinnissa on heidän esimiesten lausunnot. Usean aseman päällikön (sähköpostit 10–11.2014) mukaan SK-luutnanttien asenne ja nuoruuden into on keskeinen asia, joka tulee esille. Heille on mahdollista kasvattaa ammattitaitoa lisäämällä töiden vaativuutta vähitellen. SK-luutnanteilla ei heidän työuriensa alussa ole kehityskeskusteluvastuita, mutta tämä tilanne voi muuttua, kun oma työ ja henkilöstö ovat tutumpia.

Rajavartiomestarien johtaminen sen sijaan voi leimautua vertaisten ja tuttujen työkavereiden johtamisen haasteina. Rivistä nouseminen on mahdollista, kun ymmärtää aseman päällikön ja työyksikön vaatimukset ja samalla vaalii pitkäaikaisia vuorovaikutussuhteita työkavereihin. (asemien päälliköiden sähköpostit 10–11.2014.)

Mikäli asemalla on sekä SK-luutnantteja että rajavartiomestareita vartioupseereina, niin rajavartiomestareilla voi olla keskeinen rooli SK-luutnantin perehdytyksessä. Aseman päällikkö usein sitoutuu muihin asioihin ja vartioupseerin eri roolit ovat usein tuttuja rajavartiomestarille entuudestaan. SK-luutnantille tämä apu on usein korvaamaton, sillä intensiivinen peruskoulutus voi aiheuttaa puutteita useiden yksityiskohtien osaamisessa.

Vartioupseerien työjärjestykset poikkeavat toisistaan käytännössä tehtävien yhdistelyjen ja soveltamisen takia. Tehtävien lisäksi, työkokemus ja vartioupseerin oma toiminta aiheuttavat yhdessä sen, että vartioupseerien tuloksellisuutta on haastavaa arvioida yleisellä tasolla. Var-

tioupeerin johtaminen on kuitenkin asioiden ja ihmisten johtamisen välistä tasapainottelua hänen monipuolisessa toimintaympäristössään.

7. TUTKIMUKSEN KYSELYAINEISTON TULOKSET

Tässä luvussa käsittelen johtamiskoulutuksen ja johtajana kehittymisen teemoja, joita käytin kyselyssäni. Käsittelen ensin johtamiskoulutuksen teeman, jonka jälkeen käsittelen johtajana kehittymisen teeman. Johtamiskoulutuksen teemassa vartioupseerit arvioivat itse, miten hyvin annettu koulutus vastaa tehtävän vaatimuksiin ja tämän lisäksi he esittävät muutosehdotuksia koulutuksiin. Johtajana kehittymisen teemassa vartioupseerit arvioivat johtajana kehittymisen mahdollisuuksia esimiehen ja työyksikön palautteiden laadun ja määrän perusteella. Lopuksi he esittävät oman motivaationsa kehittyvinä johtajina. Kysely on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä kolme.

TEEMA: JOHTAMISKOULUTUS

Kysymys 1:

Mielestäni RMVK:n johtajakoulutus vastaa aivan hyvin tehtävien haasteisiin, mutta sitä on liian vähän. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Aikaisemmat kurssit eivät antaneet paljoakaan johtamiseen. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Melko hyvin, vaikka käytäntö opettaa eniten. Tämä on hyvin paljon ihmisten kanssa toimimista ja siihenkin on saatu kyllä koulutusta, mutta kokemus opettaa eniten. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Viimeisimmissä johtamiskoulutuksissa on ollut hyvää keskustelut aiheen ympäriltä. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Koulutus antaa lähinnä muodollisen pätevyyden ja jotakin nippliosaamista, enemmän ratkaisee oma persoona ja halu oppia työssä. (Rajavartiomestari rajavartioasema)

Henkilöstö johtamista tulisi olla enemmän. (Rajavartiomestari rajavartioasema)

Vartioupseerin tehtävään mennessä saamani johtajakoulutus on antanut lähinnä perusteet oman johtamistoimintani kehittämiseksi. Tärkein anti on ollut kyky havainnoida ja analysoida toimintaympäristön muutoksia. (SK-luutnantti rajatarkastusasema)

Periaatteessa hyvin. Johtamiskoulutus on ollut hyvin yleisellä tasolla olevaa. Käytännön vastauksia ei ainakaan minun opettajani/luennoitsijani ole kovinkaan paljoa tarjonneet. (SK-luutnantti rajatarkastusasema)

Maanpuolustuskorkeakoulun/ RMVK:n antama koulutus antoi jonkinlaiset eväät kompaniaan kouluttajatehtäviin, mutta vartioupseerin tehtäviin annettu koulutus oli melko vähäistä. (SK-luutnantti rajavartioasema)

Rajavartiomestarit toteavat, että tarjottu virkaurakoulutus pääsääntöisesti vastaa vartioupseerin tehtävän asettamiin haasteisiin. Rajavartiomestarit toteavat, että oma kokemus ja käytän-

nössä oppiminen opettaa parhaiten, mutta johtamiskoulutusta voisi olla enemmänkin. Vastavasti SK-luutnanttien havaintojen mukaan, yleinen johtamiskoulutus antaa joitain perusvalmiuksia vartioupseerin tehtävien ja toimintaympäristön hahmottamiseen, mutta käytännön harjaantumista koulutus ei heidän mukaan tarjoa riittävästi.

Kysymys 4:

Henkilöjohtamista olisi hyvä saada lisää, ollut monella vartioupseerilla vaikeuksia koasian kanssa koulutuksen jälkeen. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

– – Ehkä pedagogiikkaa olisi voinut olla lisää. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Tilannejohtamista. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Käytännön vuorovaikutuskoulutusta saisi olla enemmän. (Rajavartiomestari rajavartioasema)

Asiakirjojen laadintaa. (Rajavartiomestari rajavartioasema)

Virkauransa alkuvaiheilla olevan kadettikoulustaustaisen vartioupseerin suurin haaste on sopeutua vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Rajavartijoiden kanssa toimiminen on täysin erilaista kuin mihin on tottunut MPKK:n ja RMVK:n ympyröissä. Toinen haaste on henkilöstöhallinnollisten päätösten tekeminen. (SK-luutnantti rajatarkastusasema)

Olisin toivonut lisää opetusta ihmisen pienryhmäkäyttäytymisestä, yksilön suhtautumisesta työhön ja erityisesti opetusta suhtautumisessa työpaikan sisäisten konfliktien ratkaisemiseen ja sisäisten ongelmien purkamisen johtamiseen. (SK-luutnantti rajavartioasema)

Kokonaiskuvaa vartioaseman tehtävistä, työaikasuunnittelusta, enemmän RVT:n käyttöä. (SK-luutnantti rajavartioasema)

Rajavartiomestarit toteavat henkilöstöjohtamisen ja siihen liittyvien asioiden olevan kehityskohde koulutuksissa. Osa Rajavartiomestareista toivoo ammattitaitoa kertaavia aiheita koulutuksiin. SK-luutnantit nostavat myös henkilöstöjohtamisen esille, sillä yhteistoiminta aseman muun henkilöstön kanssa on hyvin erilaista kuin mihin koulutuksessa he ovat tottuneet. Lisäksi he mainitsevat useita koulutusta kehitettäviä yksityiskohtia (mm. aseman hallinto, tietojärjestelmät), joista vartioupseerin tehtävässä voi olla hyötyä.

Kysymys 5:

Käymäni kurssit ovat siksi lyhyitä, ettei liikaa tullut mitään. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Ajankäyttöä, saman asiakokonaisuuden pystyy läpiviemään huomattavasti tehokkaammin. (Rajavartiomestari rajavartioasema)

– – *Liikaa ei ollut mitään johtajakoulutusta – – Raadollisesti tarkasteltuna rajatarkastusaseman vartioupseeri ei sodan ajan johtamisoppeja juuri tarvitse. Samaan hengenvetoon on tosin todettava, että asia ei ole näin yksinkertainen – – Näin ollen rajavalvontaan liittyvää johtamiskoulutusta ei ollut liikaa, mutta siitä on varaa vähentää.* (SK-luutnantti rajatarkastusasema)

”Ei mitään, vuosi on lyhyt aika sot.maanpuolustuksen sekä rajatoiminnan kouoluttamiseen. (SK-luutnantti RvAs)

Rajavartiomestarit olivat sitä mieltä, että virkaurakurssien johtamiskoulutusta ei ollut liikaa, sillä ne olivat niin lyhyitä. Toisaalta yksi rajavartiomestari kommentoi, että koulutuksia voisi parantaa tiivistämällä niitä. Myös SK-luutnantit kommentoivat, että koulutusta ei ollut liikaa, eikä vuoden koulutusaika riitä opetettaviin asioihin ja opetustavoitteisiin nähden.

TEEMA: JOHTAJANA KEHITTYMINEN:

Kysymys 10:

Käydään läpi ja todetaan molempien osapuolien näkemykset asiassa. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Ei kovin paljon, ehkä jossain todetaan miten on mennyt. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Asiasta keskustellaan, hyviä ja heikkoja puolia analysoidaan. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Jos en saa alaisiltani kehityskeskusteluissa palautetta johtamisesta, niin velvoitan jokaisen kehityskeskustelualaisen kertomaan ainakin yhden asian, miten voisin parantaa omia toimintatapoja. (Rajavartiomestari rajavartioasema)

Rajatarkastusasemalla toimiessani johtamista käsitellään kehityskeskusteluissa hyvin vähän. Enemmän puhutaan ja keskitytään "asioiden hoitamiseen". (SK-luutnantti rajatarkastusasema)

Olen saanut palautetta kysymällä ja esittämällä itsearviointia omasta johtamiskäyttäytymisestä. Näin saan myös kehittävää palautetta ja kehitys kohteita. (SK-luutnantti rajavartioasema)

Rajavartiomestarit toteavat, että heidän johtamistaan käsitellään yksinkertaisesti kehityskeskusteluissa. Yksi rajavartiomestari mainitsee omien alaisten palautteen, kun hän sitä heiltä erikseen vaatii. Vastaavasti SK-luutnantit mainitsevat, että johtamisen käsittely kehityskeskusteluissa on ammattitaitoon liittyvää ja on yksinkertaista luonteeltaan. Yksi SK-luutnantti mainitsee, että hän saa konkreettista palautetta toiminnastaan ollessaan itse aktiivinen.

Kysymys 11:

Palaute on hyvää ja motivoivaa alaisilta. Esimiehiltä tulee vähemmän. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Melko vähän tulee palautetta kummaltakaan suunnalta, esimieheltä kuitenkin enemmän ja posia pääasiassa työtehtäviin liittyen. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Keskustellaan, palautetta tulee mielestäni riittävästi. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

— palaute liittyy harvoin itse johtamiseen tai johtamiskäyttäytymiseen, yleisemmin siihen, että miten tietyt tilanteet on hoidettu. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Aika vähän saan suoraa palautetta... saisi tulla enemmän. (Rajavartiomestari rajavartiomasema)

Esimiehes on kiittelemässä ja antamassa positiivista palautetta usein. — Alaiset eivät monesti tule antamaan negatiivista palautetta johtamistoiminnasta suoraan, vaan tyytymättömyys näkyy useammin heikkoina signaaleina ihmisen käytöksessä. Niitä asioita, joihin ollana tyytymättömiä, haudotaan pitkään — Johtajan ensimmäinen kosketus negatiiviseen palautteeseen saattaa olla se, kun joku tulee sanomaan 'että miehet ovat täysin kypsä tähän tilanteeseen'. (SK-luutnantti rajatarkastusasema)

Alaisilta saatu palaute on usemmiten suoraa, mutta varsinaisten kehityskohteiden löytäminen tästä palautteesta on haastavaa — Osaan alaisilta saatuun palautteeseen pystyy vaikuttamaan ja sen löytäminen muusta on tärkeää itsensä kehittämisen kannalta. Esimieheltä saatu palaute on vähäistä ja harkittua, mutta laadukasta. Palautteesta on helppo poimia oikeat kehittämiskohteet ja pitäytyä niissä. (SK-luutnantti rajavartiomasema)

Osa rajavartiomestareista tuntee saavansa riittävästi motivoivaa palautetta työyksiköltä, mutta osa tuntee, ettei palautetta saa riittävästi. Rajavartiomestarien saama palaute on pääsääntöisesti sisällöltään tehtävien hoitoon liittyvää. Vastaavasti SK-luutnantit kokevat saavansa sekä rakentavaa että vaikeasti hyödynnettävää palautetta sekä suoraan että epäsuorasti työyksiköltä. Yksi SK-luutnantti harmittelee sitä, että nimenomaan alaisten palaute ei ole aina harkittua ja rakentavaa.

Kysymys 14:

Motivaatio on aina ollut korkea kehittyä omassa johtamisessa, eikä ilman korkeaa motivaatiota pystykkään kehittymään hyväksi johtajaksi. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Kehittyminen tässä tehtävässä on pitkä prosessi ja matka jatkuu, se on tässä tärkeämpi, kuin päämäärä. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Uraa jäljellä 6v ja risat. Ei ole enää suuria kehitystavoitteita. Olen melko tyytyväinen tilanteeseen. (Rajavartiomestari rajatarkastusasema)

Erittäin hyvä... joskus liiankin sillä jos huomaa että ympäristö ei muutukaan läheskään samaan tahtiin niin se kyllä pistää miettimään. (Rajavartiomestari rajavartioasema)

Näen motivaationi hyvänä tai erittäin hyvänä. Suurimmaksi osaksi tämä johtuu luonteestani, taipumuksistani ja halustani menestyä. Haluan aidosti olla hyvä johtaja. (SK-luutnantti rajatarkastusasema)

Motivaatio on hyvä kehittyä johtajana. Ja sen vuoksi palautetta voisi saada enemmän, että osaisi kehittää heikkouksia. (SK-luutnantti rajavartioasema)

Kaikki rajavartiomestarit näkevät johtajana kehittymismotivaationsa normaaliksi tai hyväksi, vaikka ovat uransa loppuvaiheilla. Vastaavasti kaikki SK luutnantit kertovat olevansa hyvin motivoituneita kehittymään johtajina.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkielman päätutkimuskysymys on: *Miten sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneen luutnantin ja rajavartiomestarin johtamiskoulutus suhteutuvat toisiinsa vartioupseerin tehtävän näkökulmasta tarkasteltuna Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa?* Vartioupseerien johtamiskoulutusten suhteutuminen toisiinsa voidaan keskeisin osin tiivistää kolmeen ydinalueeseen: aiemman osaamisen hyödyntäminen vartioupseerin tehtävän suorittamisessa, johtamiskoulutusten tavoitteet ja molempien henkilöstöryhmien urasuunnittelu vartioupseerin tehtävän näkökulmasta. Vastaan näiden havaitsemieni teemojen avulla tutkimukseni päätutkimuskysymyksessäni tavoittelemani vertailuryhmien väliseen suhteutumiseen. Esitän vastaukseni ensin teoriassa johtamiskoulutuksen ja toimintaympäristön näkökulmista, josta siirryn vartioupseerien havaintoihin käytännön tasolla.

Vartioupseerit hyödyntävät osaamista selkeästi eri tavoin. Rajavartiomestarit kasvavat vartioupseerin tehtävään heidän pitkien uriansa aikana ammattitaidon karttuessa itseohjautuvasti ja perusasioiden toistojen kautta. Rajavartiomestarille muodostuu kokemuksensa ansiosta hyvin selvä kuva, mitä asematason organisaation alaiset tekevät, ja mitä konkreettisia vaatimuksia he asettavat aseman johto-osille. Sen sijaan SK-luutnantti hyödyntää yleisempää koulutustaan soveltavasti. Hän hyödyntää niitä yleisiä valmiuksia, joita mihin tahansa Rajavartiolaitoksen organisaatioon voi hyödyntää. Yleisen upseerikoulutuksen ansiosta hänellä saattaa olla parempi yleiskuva vartioston toimintojen tavoitteista rajavartiomestariin verrattuna. Joustavuuden ja soveltamisen rinnalla hänellä on kuitenkin havaittavia puutteita vartioupseerin tehtävässä vaadittavista valmiuksista ja hänen uransa alkuvaihe on harjaantumista ja opettelua.

Rajavartiomestarien virkaurakurssien korkeimpana tavoitteena on nimenomaan vartioupseerin tehtävä. Rajavartiolaitoksen näkökulmasta hän ulosmittaa loppu-uran ajan osaamistaan ja johtamistaan asematason organisaation toiminnan hyväksi. Tässä tilanteessa räätälöidyt esimies- ja vuorovaikutusvalmennuskoulutukset aseman vaatimukseen kohdennettuna ovat toimiva ratkaisu, koska rajavartiomestari harvoin vaihtaa työympäristöään nopeasti loppu-urallaan. Toisaalta SK-luutnantin koulutuksen tavoite on jatkuvassa, nousujohteisessa urakehityksessä. Lopulliset tavoitteet määräytyvät sen mukaan, miten hän pääsee jatkamaan opintojaan eteenpäin. Tähän vaikuttavat hänen opintomenestys, oma halukkuus ja esimiehen lausunto. Hallintoyksikön esikunnan toiminta tulee viimeistään hänen loppu-urallaan tutuksi. Selkeitä kompromisseja osaamistason vaatimukseen koulutuksissa on asetettu SK-luutnantille, ja näitä vaatimuksia tietoisesti täydennetään työelämässä. Raja- ja merivartiokoulu on asettanut varusmieskouluttajan osaamistasovaatimuksen painopisteeksi vastavalmistuneelle SK-luutnantille.

Käytännön tasolla vartioupseerit arvioivat johtamiskoulutuksiansa eri näkökulmasta huolimatta siitä, että paperilla tehtävän vaativuus ja sisältö voi olla identtinen. Rajavartiomestarit tuovat koulutuksen vahvuudeksi työkokemuksen hyödyntämisen virkaurakurssien ohessa, mikä mahdollistaa selkeää elinikäistä oppimista. Rajavartiomestarien mahdollisuus johtamiskoulutuksessa voi olla nimenomaan kokemuksen hyödyntäminen, kun he mestarikurssilla täydentävät riittävässä osin osaamistaan vartioupseerin tehtävässä aiemman osaamisen päälle. SK-luutnantit tuovat esille koulutuksen keskeisenä vahvuutena monipuolisuuden, jonka avulla on hyvä ponnistaa vaihteleviin tehtäviin, vartioupseerin tehtävän ollessa ensimmäinen harjaantumisen paikka. SK-luutnantin johtamiskoulutuksen mahdollisuus voi olla aseman organisaation näkökulmasta monipuolinen osaaminen, kun käytännön ja laaja-alainen teorian osaaminen yhdistyy riittävän perehtymisen jälkeen. Lisäksi hän voi mahdollistaa aseman toimintojen kehittämisen tuomalla päivitetyn näkökulman asioihin.

Rajavartiomestarit arvioivat johtamiskoulutuksensa heikkoina kohtina henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kohtaamisen. Rajavartiomestarien mahdollinen uhka on juuri nimenomaan aseman henkilöstön odotukset, sillä ne voivat olla korkeita, kun tutulta työkaverilta odotetaan hyvää ammattitaitoa ja hyvää johtamistoimintaa. SK-luutnantit vastaavasti arvioivat opetuksen olevan niin yleinen, ettei heitä vartioupseerin tehtävää varten erityisesti valmenneta. Tämä näkyy maanpuolustuskorkeakoulun ja raja- ja merivartiokoulun opintojen painotuksista, jotka kokonaisuutena arvioiden valmistavat häntä varusmiesyksikköön. SK-luutnanttien uhka voi olla heidän käytettävyyksensä heidän tehtävänsä alussa, kun he sekä sopeutuvat asematason organisaatioon että kasvattavat ammattitaitoaan perehdytyksen aikana.

Rajavartiomestarit ja SK-luutnantit arvioivat johtajana kehittymistään samankaltaisesti, mutta heidän havaintojensa erot nousevat nimenomaan johtamiskoulutuksen aiheuttamista näkökulmaeroista. Rajavartiomestarien vahvuus on heidän vakiintunut rooli asemassa palautteineen. Mikäli he keskittyvät aktiivisesti kehittymään johtajina, on heillä mahdollisuus kehittyä arvostetuiksi johtajiksi juuri oman aseman henkilöstön tarpeita vastaaviksi. SK-luutnanttien nuoruuden innon lisäksi, heidän selkeä halu kehittyä johtajana paistaa läpi. SK-luutnanttien keskeiset mahdollisuudet voivat olla toimintaympäristön analysoiminen ja sopeutuminen sekä oman toiminnan suhteuttaminen siihen. Positiivisena yleisenä huomiona oli se, että sekä rajavartiomestarit että SK-luutnantit arvioivat motivaationsa hyviksi tai jopa kiitettäväksi ja tämä voi näkyä hyvänä aktiivisuutena kehittää omaa johtamistoimintaa.

Rajavartiomestarien heikkous voi olla hyvästä motivaatiosta huolimatta johtajana kehittymisen priorisointi muiden töiden jälkeen. Lisäksi toinen uhka voi olla myös vahvuutena pidetty

johtajana kehittyminen vain yhden aseman näkökulmasta, sillä heidät voidaan siirtää uuteen tehtävään, ja kehittyminen on aloitettava uuden organisaation tarpeita vastaavaksi. SK-luutnanttien heikkous voi olla heidän uusi asemansa organisaatiossa, jossa palautevuorovaikutus on varautunut. Tämä voi johtua siitä, että sekä SK-luutnantti että aseman muu henkilöstö voivat sopeutua hitaasti toisiinsa. Tämän takia SK-luutnanttia voi uhata turhautuminen kehittymisensä mahdollisuuksiin ja omien kykyjen väärinarviointi eri tilanteisiin juuri tästä kehittymättömyydestä johtuen.

Rajavartiomestarien ja SK-luutnanttien johtamiskoulutukset suhteutuvat toisiinsa niin, että molemmilla urapoluilla on omat selkeät vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhkat. Rajavartiomestarien johtamiskoulutus ja heidän omat havainnot peilaavat siihen, että koulutus voi olla pääosin sopivaa ja nousujohteista, mutta lisäaikaa ja -koulutusta erityisesti henkilöstöjohtamisen saralla voisi olla enemmän. Joissain tapauksissa rajavartiomestari voi olla vartioupseerin tehtävässä ensimmäistä kertaa lähiesimiesasemassa niille, jotka ovat olleet pitkään hänen vertaisiaan. Nimenomaan vertaisten johtaminen rajavartiomestarille tutussa ja vakiintuneessa organisaatiokulttuurissa voi olla haastavaa, erityisesti muutosjohtamistilanteissa.

SK-luutnantin näkökulmasta johtamiskoulutus ei vastaa täysin vartioupseerin tehtävän asettamia vaatimuksia. Koulutuksen aikapaineet erikoistavien opintojen aikana eivät mahdollista riittävän monipuolisten valmiuksien opettamista ja tietoisia osaamistavoitteita on jätetty työelämää varten. Nöyrällä, mutta tavoitteellisella asenteella varustettuna, SK-luutnantilla on uutena organisaation jäsenenä mahdollista se, että johtajana ja asiantuntijana kehittyminen on nousujohteista ja useat henkilökohtaiset ja koulutuksen asettamat työelämätavoitteet voivat täytyä. SK-luutnantin käytettävyys nimenomaan vartioupseerin tehtävässä voi olla heikko ja hänen urapolkunsu vie häntä nopeasti uusiin tehtäviin tästä huolimatta. Kaikesta huolimatta vartioupseerin tehtävä voi olla SK-luutnantille hänen uransa kannalta yksi opettavaisimmista tehtävistä.

8.1. Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta tieteellisesti arvioitaessa ensimmäisenä arviointikohtana tulee päätutkimuskysymykseen vastaaminen, eli tutkimuksen validiteetin⁷ arviointi. Ottaen huomioon kysymyksenasettelu, valittu tutkimusmenetelmä, aineistojen monipuoliset havainnot ja oma tutkimus-

⁷ Eskolan ja Suorannan (2001, 208–233) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on yksilöllistä, sillä tutkimusteksti voi vapaammin liikkua aineiston analyysin ja tehtyjen tulkintojen välillä kuin määrällinen tutkimus. He nostavat kuitenkin kolme oleellista asiaa laadullisen tutkimuksen arvioinnissa: itsearviointi, tutkimustekstin vakuuttavuus ja aiheellinen kritiikki.

sen tekotaidon kehittyminen, niin kokonaisvaltainen ymmärrys vartioupseerien johtamiskoulutusten suhteutuminen toisiinsa vartioupseerin tehtävän näkökulmasta on nyt selkeämpi.

Käsittelin tämänhetkisiä opetussuunnitelmia aineistona, vaikka tilanne usean vartioupseerin kohdalla on se, että heidän koulutustensa aikaan ei kyseisiä suunnitelmia ollut käytössä. Tämä kyseenalaistaa kyselyn tuottaman aineiston luotettavuuden, sillä vartioupseerien antamat havainnot ovat mahdollisesti jo otettu huomioon uusimmissa opetussuunnitelmissa. Tämä on työelämäään siirtyvien virkamiesten luonnollista viivettä, koska virkaurakoulutukset mahdollistavat muitakin tehtäviä virkamiehelle vartioupseerin tehtävän ohella. Käytin Eskolan ja Suorannan (2001, 70–74) esittämää usean tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän valintaa, ja sen avulla olen pyrkinyt parantamaan tutkielman luotettavuutta.

Tutkielman prosessin aikana olin Eskolan ja Suorannan (2001, 15–16) esittämässä tilanteessa, jossa tutkimussuunnitelmani hioutui useasti ennen tutkielman valmistumista. Erityisen selkeästi tämä näkyy kyselyn kysymystenasettelussa, jota käytin vartioupseereille (liite 3). Tutkielma oli rajattu laajuudeltaan ja kyselyaineisto oli osittain irrelevanttia, enkä täysin pystynyt hyödyntämään sitä tutkielmassani. Toinen kyselykierros olisi ollut yksi keino, jolla valittuja teemoja olisi voinut tarkentaa ainakin osalta vastaajilta. Tämä olisi voinut osaltaan parantaa tutkielman luotettavuutta, koska sen avulla olisi voinut varmentaa ja verrata vastaajien ja minun ymmärryksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen reliabiliteettia⁸ tarkasteltaessa, nousee tutkimuksen suurimmaksi haasteeksi sisällönanalyysin ja käytettyjen teemojen soveltaminen sekä valmiisiin että kyselyn kautta tuotettuihin aineistoihin. Pyrin yleisiin ja selkeisiin teemoihin, jotka olisivat loogisia valintoja myös muille, kun otetaan huomioon valittu ohjaava teoria ja pohjatuntemus aihealueeseen sen erikoispiirteineen.

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää muihin vartiostoihin, koska useat tekijä korostavat tutkielman yksittäisen tapauksen luonnetta. Nämä tekijät ovat muun muassa: asemien poikkeavat organisaatiokulttuurit, erilaiset operatiiviset toimintatavat muissa vartiostoissa, valtakunnallinen painopiste Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa sekä SK-luutnanttien ja rajavartiomestarien jakauma. Tutkimus on toistettavissa ja laajennettavissa valtakunnalliselle tasolle, koska keskeisimmät raja- ja merivartiokoulun aineistot ovat helposti saatavilla ja suurelle vastaaja-

⁸ Silvermanin (1993, 145–149) mukaan reliabiliteetti on mittari siitä, miten johdonmukaista tutkimus on. Hänen mukaan tekstin sisällönanalyysin reliabiliteetti on keskeisesti riippuvainen käytettyjen teemojen ja luokittelujen standardista samaa ilmiötä tutkivien tutkijoiden välillä (Silverman 1993, 147–148).

joukolle tehtävä kysely on Rajavartiolaitoksen webropol-verkkokyselyjärjestelmässä mahdollista.

Kyselyaineiston koko kattoi n. 64 % Kaakkois-Suomen Rajavartioston vartioupseereista ja tulokset kattavat yhden vartioston vartioupseereita ainakin kohtalaisesti. Aineiston kylläntymistä oli havaittavissa rajavartiomestarien vastauksissa. Neljän SK-luutnantin vastaukset eivät kylläntyneet ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut toivottavaa, että heitä olisi ollut tutkimuksen tekoaikaan enemmän.

8.2. Jatkotutkimus

Tutkimuksen aikana heräsi useita lisätutkimusmahdollisuuksia. Aihealueen paremman tuntemuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia seuraavia aiheita:

- Aihetta voisi tutkia lisää yleistämällä aiheen koko Rajavartiolaitoksen vartioupseereihin.
- Pitkittäistutkimus, jossa vuoden 2013 opetussuunnitelman mukaisia SK-luutnantteja olisi useampi tarkasteltavana. Lisäksi 2015 syksyllä aloittavan 102. kadettikurssin moduuliopintojen tarkastelu raja- ja merivartiokoululla ja niiden suhteutuminen vartioupseerin tehtävään olisi mielenkiintoista selvittää.
- Vertaileva tutkimus niistä SK-luutnanteista, jotka palvelevat vartioupseerin tehtävässä pitkään, eivätkä hakeudu sotatieteiden maisterikurssille. Tämä tilanne nousee tulevaisuudessa esiin, kun kaikki opistoupseerit aikanaan eläköityvät.
- Raja- ja merivartiokoulun pedagogisen strategian soveltuvuus Rajavartiolaitoksen upseerien ja rajavartijoiden henkilöstöryhmien koulutuksille, kun otetaan huomioon ryhmien erilaiset kokonaisvaltaiset uratavoitteet.
- Pitkittäistutkimus siitä, miten hyödylliseksi (operatiivisesta näkökulmasta) SK-luutnantit arvioivat vartioupseerin tehtävää myöhempää uraa ajatellen.

LÄHTEET

Haastattelulähteet:

Virtanen, J. 17.12.2014. Teemahaastattelu aiheesta Raja- ja merivartiokoulun osaamislähtöinen opetus

Kirjallisuus:

Bass, B. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

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

Eskola, J. & Suoranta J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Fink, A. 2006. How to conduct surveys: A Step-by-Step guide. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.

Fowler, F. 1995. Improving survey questions: design and evaluation. Thousand Oaks: Sage Publications.

Huotari V. 221–222. Teoksessa Honkonen, R. & Senvall, N. (toim.). 2007. Poliisin johtamista kehittämässä. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu julkaisusarja 15/2007.

Kiuru J. 17–18. Teoksessa Kiuru, J. (toim.). 2009. Johdatus johtamiseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu julkaisusarja 2 artikkelikokoelmat.

Kniivilä S., Lindblom-Ylänne S. & Mäntynen A. 2007. Tiede ja teksti. 1. painos. WSOY Oupimateriaalit Oy: Helsinki.

Silverman, D. 1993. Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. 6. painos. London: Sage Publications.

Tuomi, J. & Sarajarvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. Helsinki: Tammi.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Opinnäytteet:

Nissinen, V. 2001. Military leadership: a critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military leadership in the Finnish defence forces. Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja. Helsinki: Oy Edita Ab.

Poutiainen, T. 2013. Rajavartioaseman johtaminen: rajavartioasemien päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä rajavartioaseman johtamisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu.

Urpilainen, M. 2013. Kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään siirtymisen vaikutukset rajavartioaseman johtamiseen Lapin rajavartiostossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu.

Raportit:

Heiskanen M., Jokela M. & Koski E. 2011. Selvitys Rajavartiolaitoksen esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta. Rajavartiolaitos.

Sähköiset lähteet:

Deep Lead Oy. 2009. Syväjohtaminen® - valmennus 2009. (Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali, saatu kapteeni Tapani Kotalalta, Raja- ja merivartiokoulu). Viitattu 08.12.2014.

Rajavartiolaitos. 2012. Rajavartiolaitoksen strategia 2022. Viitattu 25.3.2015.

http://www.raja.fi/download/36720_RVLstrategia2012.pdf?76cdf7130a18d288

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Viitattu 23.3.2015.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Maanpuolustuskorkeakoulun ja Raja- ja merivartiokoulun julkaisut:

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2012. Opinto-opas 2012: 99. / 82. kadettikurssi.

Raja- ja merivartiokoulu. 2013. Kadettikurssin ja sotatieteiden maisterikurssin rajaturvallisalan opintojen opetussuunnitelma 2013.

Raja- ja merivartiokoulu. 2014. Mestarikurssin Opetussuunnitelma 2014.

Raja- ja merivartiokoulu. 2008. Raja- ja merivartiokoulun pedagoginen strategia.

Raja- ja merivartiokoulu. 2013. Rajavartijan jatkokurssin Opetussuunnitelma 2013.

Raja- ja merivartiokoulu. 2014, Rajavartijan peruskurssi 2015 Opetussuunnitelma.

Rajavartiolaitoksen esikunta. 2013. Vuonna 2014 valmistuvien sotatieteiden kandidaattien palveluspaikat (RVLDno/2013/2578, saatavilla ASDO:sta). Viitattu 23.3.2015.

Rajavartiolaitoksen esikunta. 2014. Vuonna 2015 valmistuvien sotatieteiden kandidaattien palveluspaikat (RVLDno/2014/1800, saatavilla ASDO:sta). Viitattu 23.3.2015.

Rajavartiolaitos. 2014. Koulutus Rajavartiolaitoksessa 2014.

Rajavartiolaitos. 2015. Koulutus Rajavartiolaitoksessa 2015.

LIITTEET

Liiteluettelo

Liite 1: Rajavartijoiden koulutusjärjestelmä Rajavartiolaitoksessa	i
Liite 2: upseerien koulutusjärjestelmä Rajavartiolaitoksessa	ii
Liite 3: Vartioupseereille lähetetty kysely	iii
Liite 4: Vartioupseerin työjärjestys rajavartioasemalla (esimerkki)	vi
Liite 5: Rajavartioaseman organisaatiokaavio (esimerkki).....	vii
Liite 6: Vartioupseerin työjärjestys rajatarkastusasemalla (esimerkki)	viii
Liite 7: Rajatarkastusaseman organisaatiokaavio (esimerkki).....	x

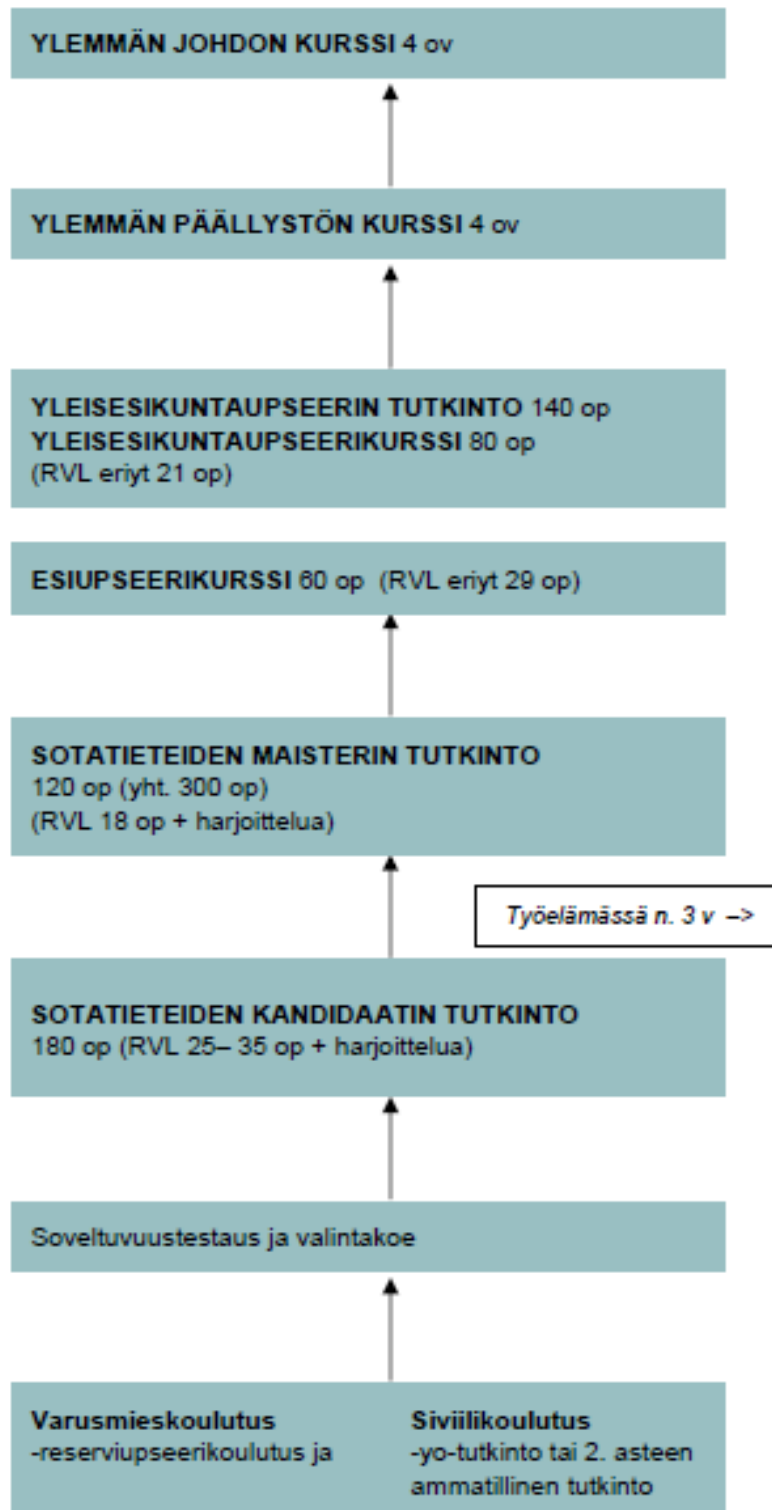
Liite 1: Rajavartijoiden koulutusjärjestelmä RajavartioloitoksessaLähde: www.raja.fi/rmvk/koulutus/rajavartijakoulutus. Viitattu 23.3.2015

Rajavartijat



Liite 2: upseerien koulutusjärjestelmä RajavartioloaitoksessaLähde: www.raja.fi/rmvk/koulutus/upseerikoulutus. Viitattu 23.3.2015

UPSEERIEN KOULUTUSJÄRJESTELMÄ



Liite 3: Vartioupseereille lähetetty kysely

Kysely vartioupseerien johtamisesta

Johdanto

Ennen kuin aloitamme, ole hyvä ja lue tämä teksti. Olen jakanut kyselyni kolmeen teemaan, jotka ovat: johtamiskoulutus, toimintaympäristö ja johtajana kehittyminen. Kysymykset ovat henkilökohtaisia, eikä niihin ole oikeita vastauksia. Kun olet vastannut kaikkiin kysymyksiin **muista painaa Lähetä-nappia**, koska ilman sitä ei vastauksesi tallennu ja kysely tulee aloittaa alusta! Välitallennusmahdollisuutta ei kyselyssä ole, joten sinun tulee vastata kaikkiin vastauksiin alusta loppuun saakka. Kysely on nimetön, eikä jälkikäteen pysty yhdistämään sinua ja vastauksiasi millään lailla. Vastatessasi kysymyksiini hyväksyt, että voin siteerata vastauksiasi joko kokonaan tai osittain. Kiitos vielä kerran ajastasi ja panostuksestasi, tietosi on minun tutkimukselleni tärkeää!

Lisätietoja: kadetti Timo Marquis 99. kadettikurssi / rajavartio-opintosuunta
s-posti: timo.marquis@raja.fi puhelin: 050-4688301

1 / 5

Johtamiskoulutus

Tässä teemassa käsitellään saamaasi johtamiskoulutustasi. Mieti hetki saamaasi johtamiskoulutustasi koko sotilas- ja virkaurasi aikana. Mieti erityisesti Maanpuolustuskorkeakoulun ja/tai Raja- ja Merivartiokoulun antamaa johtamiskoulutusta.

1. Miten hyvin urapolullasi annettu johtamiskoulutus vastaa todellisuudessa tehtäväsi asettamiin vaatimuksiin johtamisen näkökulmasta?

2. Pääsitkö harjaantumaan käytännön johtajatehtävissä mielestäsi riittävästi koulutusaikanaasi?

3. Miten paljon rajavartiomiehen toimivaltakoulutus on tukenut johtamistasi tehtäväsäsi?

4. Mitä johtamiskoulutusta olisit halunnut lisää koulutusohjelmaasi vartioupseerin tehtävän näkökulmasta?

5. Mitä johtamiskoulutusta oli mielestäsi liikaa koulutusohjelmassasi vartioupseerin tehtävän näkökulmasta?

2 / 5

Toimintaympäristö

Tässä teemassa käsitellään vartioupseerin toimintaympäristöä. Mieti hetki omaa työtäsi kokonaisuutena.

6. Miten paljon lisävaatimuksia päällikkösi antaa sinulle työjärjestyksesi lisäksi?

7. Onko sinulla riittävästi työaika käytössäsi sinulle asetettuihin vaatimuksiin nähden?

8. Miten kokemuksesi tukee sinua vartioupseerin tehtävässäsi?

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation toiminnallista perusfilosofiaa, sovittuja pelisääntöjä sekä olettamuksia ja itsestäänselvyyksiä yhteistoiminnassa. Organisaatiokulttuurin tuntemus omasta yksiköstä auttaa johtajaa analysoimaan, miksi organisaation jäsen toimii tai käyttäytyy tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa.

9. Miten kuvaillet organisaatiokulttuuria työyksikössäsi?

3 / 5

Johtajan kehittyminen

Tässä teemassa käsitellään sinun johtajanasi kehittymistä. Mieti hetki, millä tavoin kehityt johtajana.

10. Miten johtamistasi käsitellään kehityskeskusteluissasi?

11. Minkälaista palautetta saat alaisiltasi tai esimieheltäsi?

12. Miten reflektoit johtamistasi vertaistesi (muiden vartioupseerien) kanssa?

13. Miten pohdit johtajana kehittymistäsi? Saatko siihen ideoita työyhteisöltä vai oman mietinnän kautta?

14. Minkälainen henkilökohtainen motivaatio sinulla on kehittyä johtajana?

4 / 5

Perustiedot

Kyselyn loppuksi anna perustietosi vartioupseerin tehtävään liittyen. Nämä tiedot ovat merkityksellisiä vastaustesi analysoinnin kannalta. Nämä kysymykset ovat pakollisia (*).

15. Olen: *

- Rajavartija
- Upseeri

16. Vartioupseerin tehtävässä olen ollut: *

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5 vuotta tai pitempään

17. Palvelen: *

- Rajatarkastusasemalla
- Rajavartioasemalla

Kiitos paljon vastauksistasi! Paina alla olevaa Lähetä-nappia niin kysely tallentuu!

5 / 5

Liite 4: Vartioupseerin työjärjestys rajavartioasemalla (esimerkki)

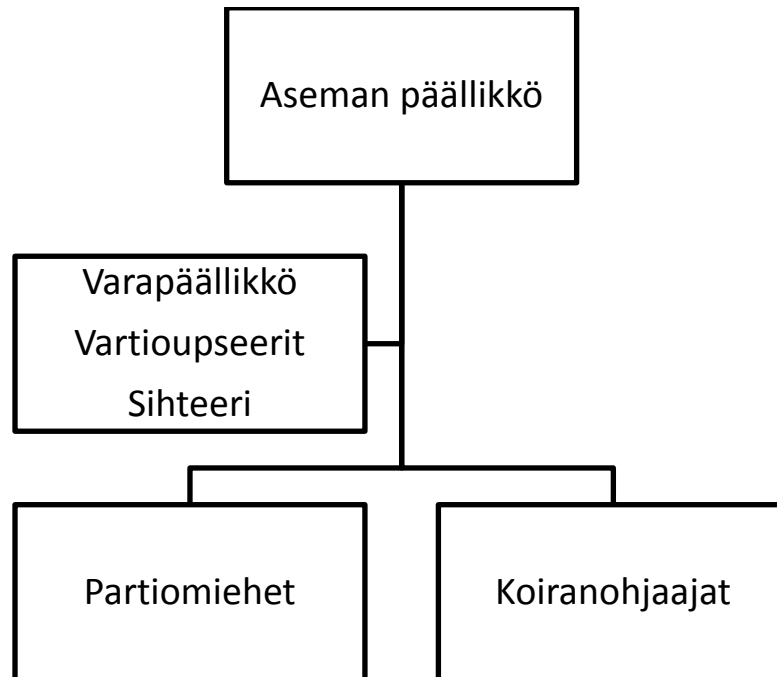
Lähde: Vaalimaan Rajavartioaseman ja Pelkolan Rajavartioaseman työjärjestykset (sähköpostit asemien päälliköiltä 10-11.2014)

Vartioupseeri 1 (operatiivinen)

- vastaa rajavartioaseman lentotoiminnan suunnittelusta
- vastaa tilannejohtamistilan kehittamisestä yhdessä vartioaseman päällikön kanssa ja toimii johtamistilan vastuuhenkilönä
- vastaa tavoite- ja kehityskeskusteluiden toteutuksesta liitteen mukaisesti
- vastaa rajavartioaseman tilanteenseurannasta
- huolehtii valmiussuunnittelusta
- huolehtii rajatöiden suunnittelusta ja organisoinnista
- toimii varapäällikön sijaisena
- toimii rajavartioaseman turvallisuusupseerina (ml. työturvallisuus ja hyvinvointi)
- osallistuu rajavartiotoiminnan päivittäisjohtamiseen ja käytännön rajavalvontaan
- osallistuu rajavartioaseman henkilöstön koulutuksen suunnitteluun ja PAK-suoritusten täytäntöönpanoon ja seurantaan
- osallistuu rajavartioaseman työ- ja lomasuunnitteluun
- osallistuu koiratoiminnan hallintoon
- osallistuu työ-, loma- ja koulutussuunnitteluun (varapäällikön sijaisena)
- ohjeistaa ja valvoo rajavyöhykelupakäytäntöä
- toimii yhteyshenkilönä tieasioissa ja osallistuu tieasioiden hoitoon (yksityistiet)

Vartioupseeri 2 (teknillinen/huolto)

- vastaa huolto- ja materiaalihallinnosta toimimalla materiaalivastuuhenkilönä
- vastaa materiaalin oikeanlaisesta käytöstä, jakamisesta ja tarkastuksista
- vastaa hankintojen suunnittelusta
- vastaa yhteydenpidosta Senaattikiinteistöön ja muihin kiinteistö- ja piha-alueiden huoltoon liittyviin toimijoihin ml. sopimusasiat
- vastaa tavoite- ja kehityskeskusteluiden toteutuksesta liitteen mukaisesti
- huolehtii tilannejohtamistilan ylläpidosta ja kehittamisestä
- huolehtii rajavartioaseman tietoturvallisuudesta
- osallistuu rajavalvonnan johtamiseen sekä päivittäiseen rajavalvontaan
- osallistuu rajatyömaterialin hankintaan
- osallistuu rajavartioaseman työ- ja lomasuunnitteluun
- toimii rajavartioaseman turvallisuusupseerina (ml. tietoturvallisuus)
- toimii yhteyshenkilönä tieasioissa

Liite 5: Rajavartioaseman organisaatiokaavio (esimerkki)

Liite 6: Vartioupseerin työjärjestys rajatarkastusasemalla (esimerkki)

Lähde: Vaalimaan Rajatarkastusaseman, Vainikkalan Rajatarkastusaseman, Nuijamaan Rajatarkastusaseman ja Imatran Rajatarkastusaseman työjärjestykset (sähköpostit asemien päälliköiltä 10-11.2014)

Vartioupseeri 1 (operatiivinen)

- vastaa rajatarkastusaseman tilanteenseurannasta
- vastaa valvontaiskujen ja tehostamisten suunnittelusta ja toimeenpanosta
- koordinoi rikostiedustelua ja profiloitotoimintaa rajatarkastusasemalla ja pitää tässä tarkoituksessa yhteyttä vartioston rikostorjuntayksikköön
- huolehtii aseman operatiivisiin tehtäviin liittyvien säädösten, määräysten ja ohjeiden toteuttamisesta käytännössä
- huolehtii hallintopäätösten laadusta, kanteluista ja valituksista
- vastaa koiratoiminnan johtamisesta (ml. kehityskeskustelu) ja koordinoi työnsuunnittelua
- osallistuu rajatarkastusaseman päivittäisjohtamiseen
- osallistuu käytännön rajatarkastustoimintaan
- toimii yhteyshenkilönä oman ja naapurin RYP:en välillä

Vartioupseeri 2 (henkilöstö)

- vastaa rajatarkastusaseman työ- ja lomasuunnittelusta
- vastaa rajatarkastusaseman henkilöstön koulutuksen suunnittelusta ja seurannasta sekä PAK-suorituksista ja tulokaskoulutuksista
- vastaa virkavapaus-, sairaus- ja tapaturma-asioiden käsittelystä ja hoidosta
- huolehtii virkaehtosopimusasioiden ohjeistamisesta
- toimii lähitukena ja vastuuhenkilönä KIEKU -järjestelmässä (painopiste ajanhallinta/työvuorosuunnittelu sekä loma-asiat)
- osallistuu rajatarkastusaseman henkilöstön täydennyskoulutuksen suunnitteluun ja seurantaan
- osallistuu rajatarkastusaseman huolto- ja materiaalihallintoon, käytön valvontaan, jakamiseen ja tarkastuksiin, sekä hankintojen suunnitteluun ja seurantaan.
- osallistuu rajatarkastusaseman päivittäisjohtamiseen
- osallistuu käytännön rajatarkastustoimintaan
- toimii yhteyshenkilönä oman ja naapurin RYP:en välillä

Vartioupseeri 3 (teknillinen/huolto)

- vastaa rajatarkastusaseman huolto- ja materiaalihallinnosta toimimalla materiaalivastuuhenkilönä
- vastaa rajatarkastusaseman materiaalin oikeanlaisesta käytöstä, jakamisesta ja tarkastuksista
- vastaa rajatarkastusaseman hankintojen suunnittelusta
- vastaa yhteydenpidosta Senaattikiinteistöön ja muihin kiinteistö- ja piha-alueiden huoltoon liittyviin toimijoihin ml. sopimusasiat
- vastaa aseman postin käsittelystä ja asiakirjojen arkistoinnista
- osallistuu rajatarkastusaseman päivittäisjohtamiseen

- osallistuu käytännön rajatarkastustoimintaan
- toimii yhteyshenkilönä oman ja naapurin RYP:en välillä

Vartiupseeri 4 (suunnittelu/yleinen) (ei käytössä VaiRtAs:lla)

- huolehtii rajatarkastusaseman turvallisuustoiminnasta (mm. tila- ja tietoturvallisuus)
- huolehtii rajatarkastusaseman kehittämishankkeiden valmisteluun ja tulosuunnittelusta (TS ja TTS sekä toimintakertomukset ja tuloksellisuus)
- huolehtii rajatarkastusaseman henkilöstön PAK- suoritteiden seurannasta
- osallistuu rajatarkastusaseman työ- ja lomasuunnitteluun
- osallistuu käytännön rajatarkastustoimintaan
- osallistuu rajatarkastusaseman päivittäisjohtamiseen
- toimii Frontex-operaatioiden paikallisena yhteys- ja vastuuhenkilönä
- toimii rajatarkastusaseman rajaliikenteen tiedottamisen vastuuhenkilönä (rajaliikenne.fi – sivusto)
- toimii yhteyshenkilönä oman ja naapurin RYP:en välillä

Liite 7: Rajatarkastusaseman organisaatiokaavio (esimerkki)

