

Anna Karjalainen

**VARUSMIESJOHTAJIEN JOHTAJAKAUDEN PALAUTETYÖKALUJEN
KEHITTÄMINEN**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Anna Karjalainen	
Työn nimi Varusmiesjohtajien johtajakauden palautetyökalujen kehittäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Johtaminen, kehittämistoiminta	Toimeksiantaja Kainuun Prikaati, 1. Viestikomppania
Aika 17.11.2014	Sivumäärä ja liitteet 68 + 76
<p>Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen johtajakauden laajimmat opintokokonaisuudet ovat koulutustaidon harjoittelu ja johtamiskäyttämisen kehittäminen. Johtajana ja kouluttajana kehittyminen vaatii aitoa ja kannustavaa palautetta toimintaympäristöstä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työkaluja, joiden avulla varusmiesjohtajat saavat laadukasta ja monipuolista palautetta kehittämisen tueksi. Työkalujen vaatimuksena olivat helpokäyttöisyys ja yksinkertaisuus. Teoreettisessa viitekehyksessä tutustuttiin johtamiseen, oppimiseen, palautteeseen sekä varusmieskoulutuksen toimintaympäristöön.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin. Kehittämistyön pohjaksi teetettiin alkukyselyt varusmiesjohtajille ja kouluttajajhenkilöstölle. Kyselyjen tulosten perusteella aloitettiin kehittäminen. Työn tuloksena tuotettiin oppituntimateriaalia, ohjeistusta ja lomakkeita sekä johtamis- ja kouluttamissuoritusten palautteeseen että kausipalauttekeskusteluihin. Palautetyökalujen pohjana olivat varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman vaatimukset. Näitä työkaluja testattiin yhden yksikön varusmieskoulutuksessa kahden koulutuskauden ajan, jonka jälkeen toteutettiin loppukysely testausyksikölle. Loppukyselyn havaintojen perusteella tehtiin vielä muutoksia palautetyökaluihin ja arvioitiin kehittäminen.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksensä todettakoon, että työ saavutti sille asetetut tavoitteet. Kouluttajien ammattitaito palautteen antamiseen kasvoi ja suurin osa varusmiesjohtajista koki toistensa tai alaistensa palautteen rakentavaksi ja näin mahdollisti oman johtamiskäyttämisen kehittämisen. Tehty materiaali koettiin pääosin toimivaksi. Opinnäytetyölle oli tarve ja se onnistui täyttämään kehittämistavoitteet.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	johtaminen, oppiminen, palaute, varusmiesjohtajien palautejärjestelmä
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Anna Karjalainen	
Title Developing the Feedback Tools for the Conscript Leaders' Leadership Period	
Optional Professional Studies Management	Commissioned by Kainuu Brigade, 1st Signal Company
Date 17.11.2014	Total Number of Pages and Appendices 68 + 76
<p>The largest studies in conscripts' leadership and trainer training are training of trainer skills and developing leadership behavior. Developing as a leader and trainer requires true and supportive feedback from the working environment. The purpose of this thesis was to develop tools for the conscript leaders to receive good quality and versatile feedback to support their development. The requirements for the tools were easy usage and simplicity. The theoretical framework consists of leadership, learning, feedback and working environment of conscript training.</p> <p>The thesis was created with the methods of action research. As a base for the development there was an initial survey for the conscript leaders and the trainer personnel. The results of the survey were used when the development was started. As a result of the development work there were lesson material, manuals and forms for the leadership and training performance feedback and the season feedback conversation. The requirements of leadership and trainer training programs of conscripts were a basis for the feedback tools. These tools were tested in conscript training in one unit during two training seasons. After that there was a final survey for the testing unit. The observations of the final survey were used for making changes for the feedback tools and those observations were used when the development work was assessed.</p> <p>The conclusion is that the thesis filled its requirements. Trainers' professional skills for giving feedback were improved and most of conscript leaders felt the feedback from others and their subordinates as constructive. That enabled them to develop their leadership behavior. The materials were experienced mostly as well working. There was a need for this thesis and it managed to meet the development requests.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	leadership, learning, feedback, feedback system of conscripts leadership
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 JOHTAMINEN JA OPPIMINEN	4
2.1 Johtaminen	4
2.2 Oppiminen	7
2.3 Syväjohtaminen	11
3 VARUSMIESPALVELUS JA JOHTAJAKOULUTUS	16
3.1 Organisaatio ja tehtävät	16
3.2 Varusmiespalvelus	18
3.3 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus	21
4 PALAUTE	24
4.1 Palaute	24
4.2 Positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen	28
4.3 Kehityskeskustelut	33
4.4 Varusmiesten johtajakoulutuksen palautejärjestelmä	36
5 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT	44
6 KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET	50
6.1 Lähtökohta ja alkukyselyt	50
6.2 Kehittämistyön tekeminen	53
6.3 Kehittämistyön tuloksena palautetyökalut ja niiden testaus	55
6.4 Loppukysely ja muutokset	56
6.5 Kehittämistyön lopputulos	58
7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI	60
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	63
LÄHTEET	66
LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Useat suomalaiset miehet ovat saaneet ensikosketuksensa johtajuuteen varusmiespalveluksen aikana. Osa heistä on itse toiminut johtajina, osa miehistössä johtajien alaisena. Puolustusvoimien kouluttaja- ja johtajakoulutuksen kasvatustavoitteena on kannustaa johtajia jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Palvelusaikana annetaan perusteet ja luodaan myönteinen asenne siihen, että reservissä johtajat voivat jatkaa johtajana kehittymistä jatkuvan oppimisen keinoin. Vaikka Puolustusvoimien kouluttaja- ja johtajakoulutuksen päämääränä on, että johtajat osaavat omatoimisesti aloittaa oman joukkonsa koulutuksen ja johtamisen poikkeusoloissa, on johtajakoulutuksella ja ennen kaikkea johtajakokemuksella monia vaikutuksia työelämäänkin.

Tämän opinnäytetyön teoria koostuu johtamisesta, oppimisesta ja palautteesta. Lisäksi esitellään toimintaympäristö ja toimintaympäristössä käytössä oleva johtamisen suuntaus ja palautejärjestelmät. Johtajakoulutukseen liittyvällä palautejärjestelmällä rakennetaan avointa palaute- ja johtamiskulttuuria sekä lisätään johtajien itsetuntemusta ja kannustetaan oppimaan. Palaute on oppimisen edellytys. Tehokas palautejärjestelmä on siis olennainen osa johtajuutta. Toimiessaan tehokas palautejärjestelmä ei kuormita järjestelmän käyttäjiä.

Kehittämistyössä mietitään, millaisia työkaluja kaivataan varusmiesjohtajien johtajakauden palautetta helpottamaan ja toteutetaan ne. Kohderyhmänä ovat sekä varusmiesjohtajat että varusmiehiä kouluttavat ammattisotilaat. Ensin selvitetään alkukyselyillä varusmiesjohtajilta, millaiseksi he kokevat tämänhetkisen järjestelmän ja mitä he kaipaavat kehittymisen tueksi. Kouluttajilta selvitetään palautteenannon valmiudet ja toiveet parempaan palautetyöhön. Kyselyiden ja opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella tehdään varsinainen kehittämistyö. Työ testataan ja loppukyselyillä haetaan kokemuksia sekä jatketaan työkalujen kehittämistä. Tavoitteena on siis kehittää palautetyökaluja, jotka ovat riittävän yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä, mutta joilla varusmiesjohtajat saavat laadukasta ja monipuolista palautetta kehittämisen tueksi.

Työ on rajattu koskemaan suoritusten palautteita ja kausipalautekeskusteluja johtajakaudella. Varusmiesjohtajat pitävät useita kertoja viikossa koulutuksia tai johtavat joukkoa. Palautteen kautta he voivat oppia itsestään ja kehittää omaa toimintaa. Palaute pitää antaa mahdollisimman monipuolisesti ja ymmärrettävästi ja tämä onkin yksi kehittämistyön tavoitteista. Yksin-

kertaiset palauterungot mahdollistavat laadukkaan palautteen myös miehistötasolta saakka. Kausipalautekeskustelu on kouluttajan ja varusmiesjohtajan välinen keskustelu, joka pidetään koulutuskausien jälkeen, eli kolme kertaa johtajakauden aikana. Kausipalautekeskustelun rungon tuottaa syväjohtamisen profiili, joka teetätetään johtajista ennen kausipalautekeskustelua. Profiilin tulkinta ja sen perusteella tehdyt kehittämistarpeet ovat olennainen osa johtajana kehittymistä. Sekä suoritusten arviointien että kausipalautekeskustelujen toteuttamistavat on määritelty tarkasti puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen ohjeissa. Tämä asia on rajannut myös huomattavasti kehittämistyötä. Toisaalta se on luonut selkeät rajat, joiden sisällä on toimittava ja näin ohjannut työn riittävän kapeaksi.

2 JOHTAMINEN JA OPPIMINEN

Tässä luvussa esitellään johtamisen ja oppimisen perusteet. Oppiminen on olennainen osa palautetta ja kehittymistä. Tässä työssä kohderyhmien pääasiallinen palautteen kohde on johtamiskäyttäytyminen. Puolustusvoimissa käytetään johtajuuden opeista syväjohtamista, joka esitellään tämän kappaleen lopussa.

2.1 Johtaminen

Johtajuus jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Erottavana tekijänä on suhtautuminen muutokseen, ihmisten johtamisessa vakauden sijasta keskitytään uusien ideoiden ja muutosten edistämiseen Yleisimmin johtajuudesta puhuttaessa puhutaan ihmisten johtamisesta. Johtajuus määritellään monimuotoiseksi vuorovaikutusprosessiksi johtajan ja johdettavien välillä. (Lämsä & Päivike 2013, 207.)

Johtajuudessa pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen. Tavoitteena on edistää yhteisöllisiä tavoitteita. Johtajuus on suhde johtajan ja johdettavien välillä. (Lämsä & Päivike 2013, 206.) Johtajuus määritellään toiminnaksi, jossa ihmisten voimavaroja ja työpanosta hyödynnetään, kohdennetaan ja hankitaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Pääesikunta 2012, 12).

Johtajuuden teoriat

Johtajuuden teoriat jaetaan kolmeen pääryhmään. Niitä ovat johtajuus luonteenpiirteenä, johtamiskäyttäytyminen ja johtajuuden tilannesidonnaisuus. (Lämsä & Päivike 2013, 222.) Puhutaan myös piirre-, asenne- ja tilanneteorioista (Hersey & Blanchard 1990, 82 – 120). Näiden kolmen pääryhmän lisäksi teorioista esitellään eettistä johtajuutta, koska yksi osa sitä on transformationaalinen johtajuus, ja se vaikuttaa syväjohtamisen taustalla (Lämsä & Päivike 2013, 239 ja Nissinen 2004, 127).

Piirreteoriat ovat vanhimpia johtajuuden suuntauksia. Niissä nimensä mukaisesti johtajuus määritellään johtajan luonteenpiirteiden perusteella. Varhaisimmissa malleissa puhuttiin suurmiesteorioista, joissa johtajiksi synnyttiin. Stogdillin 1940-luvulla tehdyn tutkimuksen mukaan hyvän johtajan luonteenpiirteiden on oltava lisäksi tarkoituksenmukaisia suhteessa

siihen ryhmään, missä johtaja toimii. Siksi kattavaa määritelmää hyvän johtajan piirteistä on mahdotonta tehdä. (Lämsä & Päivike 2013, 222 – 223.)

Piirre teoriassa vaikeutena on määritellä hyvän johtajan ominaisuuksia. Sen takia on kiinnitetty huomiota johtamiskäyttäytymiseen. Johtamiskäyttäytyminen on opittavissa, jonka takia tämä suuntaus on tuonut koulutustarpeen ja johdon kehittämisen. Johtamiskäyttäytyminen jaetaan vielä kahteen kokonaisuuteen, johtamistyön sisältöä ja johtamistyyliä korostaviin suuntauksiin. (Lämsä & Päivike 2013, 225.)

Johtamistyön sisällössä kiinnitetään huomiota siihen, mitä johtajat työssään tekevät, millaisessa roolissa he ovat. Kanadalainen johtamistutkija Mintzberg on jakanut rooliodotukset kolmeen päärooliin, jotka sisältävät yhteensä kymmenen roolia, joihin johtaja pyrkii käyttäytymisellään vaikuttamaan. Päätöksentekoon liittyvät roolit ovat yrittäjä, ristiriitojen käsittelijä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija. Viestintään liittyvät roolit ovat havainnoija, tiedon levittäjä ja puheenjohtaja sekä ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit ovat ihmisten johtaja, keulakuva ja yhteydenpitäjä. Johtaja tekee päätöksiä, viestii asioista sekä edistää vuorovaikutusta. Näin ollen ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen rajanveto on yllättävän vaikeaa, tehokkaassa johtajuudessa tarvitaan molempia. (Lämsä & Päivike 2013, 225 – 226.)

Johtamistyyliä voidaan jaotella autoritaariseen, demokraattiseen ja antaa mennä -tyyliin. Ensimmäinen korostaa johtajakeskeisyyttä, toinen kannustaa yhteistyöhön ja viimeisessä luetaan siihen, että johdettavat hoitavat tehtävät itsenäisesti. Tehokkaimmaksi on arvioitu demokraattista tyyliä. Johtamistyyleistä tunnetuimman mallin ovat kehittäneet Robert Blake ja Jane Mouton. Heidän johtamisruudukko koostuu kahdesta ulottuvuudesta, ihmiskeskeisyydestä ja tehtäväkeskeisyydestä. Kumpikin ulottuvuus määritellään matalalle tai korkealle tasolle asteikoilla 1 – 9. Ulottuvuudet yhdistetään ja niistä on löydettävissä viisi päätyyliä. Vastuunvälttelijä (1,1) on välinpitämätön molemmissa ulottuvuuksissa. Huolenpitäjä (1,9) keskittyy ihmisiin tehtävien jäädessä taka-alalle. Keskitien kulkija (5,5) huomioi jossain määrin sekä ihmiset että tehtävät. Käskijä (9,1) korostaa tuloksen saavuttamista, mutta ei huomioi ihmisten tarpeita. Tiimin vetäjä (9,9) huomioi parhaiten sekä ihmiset että tehtävät. Johtamistyyleissä aina ei kuitenkaan korkein tehtävä- ja ihmiskeskeisyys ole tehokkain, ympäristöllä ja tilannesidonaisuudella on merkitystä. (Lämsä & Päivike 2013, 226 – 227.) Johtamisruudukko on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Johtamisruudukko (Lämsä & Päivike 2013, 226)

Tilanneteorioissa tehokkuus riippuu johtamistilanteesta. Tilanteeseen vaikuttavat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, johdettavien henkilökohtaiset ominaisuudet, johdettavien työn luonne, organisaatiokulttuurin erityispiirteet ja organisaation rakenne. Johtamismalleista Reddin esittelee 3D-mallin joka sisältää kolme perustasoa: tilanneherkkyys, tilanteen johtamistaito ja tyylijousto. Goleman määrittelee tunneälyyn liittyen kuusi johtamistyyliä, joiden tehokkuus tulee siitä, että johtaja osaa soveltaa tyylejä tilanteen mukaan. Johtamistyyliä ovat pakottava, arvovaltainen, yhdistävä, demokraattinen, suuntaa näyttävä ja valmentava. Nämä tyyliä toimivat erityisesti rakentavan kritiikin esittämisessä, erilaisuuden sietämisessä ja tiimien rakentamisessa. (Lämsä & Päivike 2013, 230 – 231.)

Johtajan tehokkuutta arvioidaan kolmesta suunnasta. Tiimin, osaston tai koko organisaation tavoitteisiin pääsy on yksi tehokkuuden mittari. Johtajan tehokkuutta arvioidaan myös johdettavien asenteilla johtajaa kohtaan. Tyytyväisillä ja ystävällisillä työntekijöillä on myönteinen suhtautuminen esimieheen. Tyytymättömyys näkyy myös poissaoloissa ja työnteossa. Kolmas arviointikriteeri on ryhmäprosessien laatu. Siinä arvioidaan, miten johtaja on saanut toiminnallaan ryhmät yhtenäisiksi ja motivoituiksi ja miten johtaja osaa ratkaista ongelmat ja tehdä päätöksiä. (Lämsä & Päivike 2013, 208 – 209.)

Ihmisten johtaminen on vaikuttamista ja vaikuttamiseen liittyy olennaisesti vallankäyttö ja arvovalinnat. Siksi eettisyys on olennainen osa johtajuutta. On kyettävä mittaamaan, onko johtajuus oikeaa tai väärää, hyvää vai pahaa. Eettisen johtajuuden näkökulmat on jaettavissa kolmeen osaan. Motiivien näkökulmasta johtajan motiiveilla ja arvoilla on merkitystä. Seurausten näkökulmasta teot ja niiden seuraukset arvioidaan ja johtajuus punnitaan sen mukaisesti, miten asianomaiset asiasta hyötyvät. Keinojen näkökulmassa vaikuttamisen keinot ovat johtajuuden hyväksynnän arviointi. Tavanomaisessa lähestymistavassa suurimman osan näkökulmista antaessa kieltävän vastauksen, johtajan teko on väärin. (Lämsä & Päivike 2013, 237 – 238.)

Kaksi tunnetuinta eettisen johtajuuden teoriaa ovat palvelujohtajuus ja transformationaalinen johtajuus. Niistä jälkimmäistä tarkastellaan tarkemmin. Transformationaalinen johtajuus tähtää syvälliseen muutokseen. Sitä kuvataan kehittymisen prosessiksi, jossa sekä johtaja että alaiset pyrkivät korkeampaan motivaatioon ja moraaliin. Johtajan ominaisuuksia ovat ennakkoisuus, luovuus, avoimuus uusille ideoille, viestillinen kyvykkyys ja innostavan ja muutoshaluisen ilmapiirin luoja. Karismaattisuus on keskeinen osa transformationaalista johtajaa. Tällaista johtajaa kuvaillaan esikuvaksi, innoittavaksi, ihanteelliseksi, älyllisesti stimuloivaksi ja yksilöitä huomioitavaksi. (Lämsä & Päivike 2013, 239 – 242.)

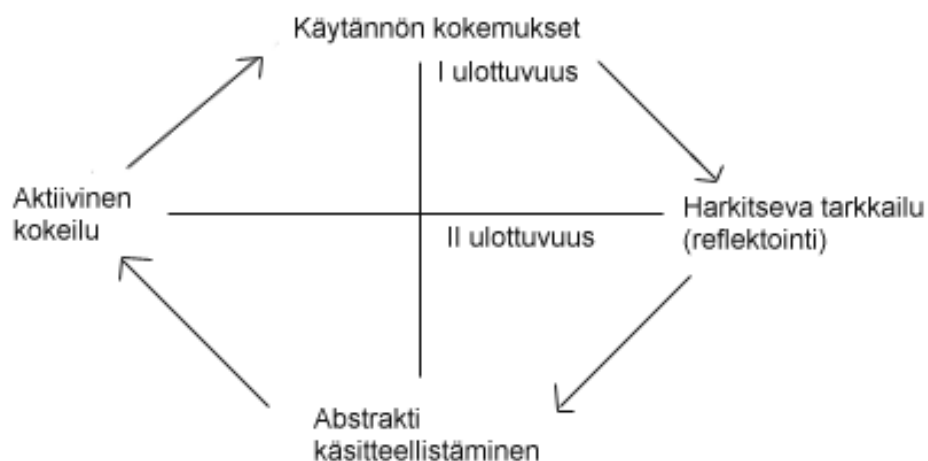
Johtamista sotilasorganisaatioissa kutsutaan sotilasjohtamiseksi. Rauhan aikana johtaminen on samanlaista kuin siviiliorganisaatioissakin. Sotilasjohtajan pitää kuitenkin varautua kohtaamaan johtamisen raskain haaste, äärimmäinen vastuu ihmisistä ja tehtävästä sodan aikana. Todellinen tehokkuus mitataan taistelussa, sillä ihmisten johtaminen taistelussa on johtamistilanteista vaativin. (Pääesikunta 2012, 12 – 13.)

2.2 Oppiminen

Sydänmaanlakka (2001, 30) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa hankitaan tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen toiminnassa. Oppimisprosessia on myös kuvattu merkittävimmiten määrätietoiseksi muutosprosessiksi, jota pyritään itse ohjaamaan (Kauppila, 2003, 17). Oppimista tapahtuu koko ajan sekä suunnitellusti ja tavoitteellisesti että suunnittelemattomasti ja sattumanvaraisesti. Oppimisessa uutta tietoa käsitellään aikaisempien kokemusten perusteella. (Sydänmaanlakka 2001, 30.)

Sydänmaanlakka (2001, 31) puhuu oppimisen portaista. Todellisessa oppimisessa käydään kaikki tasot lävitse. Ensimmäistä porrasta kutsutaan ”luulee tietävänsä” -tasoksi, toista ”tietää, ettei tiedä” -tasoksi. Nämä molemmat ovat askeleita ennen tietämisen tasoa. Uuden oppimiselle oman tietämättömyyden tunnistaminen on edellytys. Kolmas taso, tietää, on uuden tiedon hankintaa painamalla muistiin asioita. Neljäs taso, ymmärtäminen, vaatii jo enemmän aikaa, koska silloin uusi asia on todella sisäistetty. Viidennen tason, soveltamisen, saavuttaakseen kaksi edellistä tasoa, tietäminen ja ymmärtäminen, täytyy olla hallinnassa. Soveltamisessa opittua asiaa pystytään soveltamaan käytäntöön menestyksekkäästi. Kehittäminen on viimeisenä tasona, silloin ollaan jo niin korkealla oppimisen portaissa, että opittuja toimintatapamalleja pyritään uudistamaan.

Yksi tunnetuimmista oppimisprosessin perusmalleista on Kolbin malli, jota kutsutaan kokemusperäisen oppimisen malliksi. Malli on esitetty kuviossa 2. Siinä on kaksi ulottuvuutta, ymmärtäminen ja muuntelu. Syklisessä mallissa oppiminen lähtee liikkeelle käytännön kokemuksista, joka on ääripää ymmärtämisen ulottuvuudessa. Motivaatio on lähtökohta oppimiselle. Seuraava vaihe on harkitseva tarkkailu, joka kuuluu muuntelun ulottuvuuden toiseen ääripäähän. Siinä tietoa kerätään ja arvioidaan. Kolmas vaihe on abstrakti käsitteellistäminen, jolla tarkoitetaan lähinnä opitun asian ymmärtämistä. Tämä on toinen ääripää ymmärtämisen ulottuvuudesta. Viimeisenä vaiheena on aktiivinen kokeilu, jossa sovelletaan opittua ja joka on muuntelun ulottuvuuden toinen ääripää. (Verkko-Tutor 2002 a.)



Kuvio 2. Kolbin malli (Verkkotutor 2002 a)

Kauppila (2003, 20 - 22) puhuu kognitiivis-konstruktivisesta oppimiskäsitteestä, jossa hänen mukaansa olennaista on hankitun tiedon ymmärtäminen. Tietoa otetaan vastaan omien odotusten, aikaisempien tietojen ja omien tavoitteiden pohjalta sekä aistien avulla. Vastaanotettua tietoa jäsennellään, liitetään aikaisemmin opittuun tietoon ja rakennetaan uudeksi kokonaisuudeksi. Toteavassa oppimistyyliä, jota kutsutaan myös pintaprosessoinniksi, tieto otetaan vastaan sellaisenaan ja sitä ei juurikaan muokata. Sen sijaan syväprosessoinnissa asiaa tutkitaan ja pohditaan monitahoisesti. Ruohotie (1998, 80 – 81) puhuu samasta asiasta käsitteillä pintasuuntautunut ja syväsuuntautunut. Oppimistuloksena pintasuuntautuneisuudessa ymmärretään pintataso, syväsuuntautuneisuudessa hahmotetaan tiedon kokonaisrakenne.

Ruohotie (1998, 9) puolestaan puhuu sosiokonstruktivisesta oppimiskäsityksestä, jossa lähestytään oppimista opetuksen kautta. Opetuksen pohjana pitää olla oppijan tapa nähdä maailma ja sen tulkintaan tarvittavia käsitteitä, koska ne ovat taustana oppijan muokatessa opittavaa asiaa. Sekä Kauppila (2003, 21) että Ruohotie (1998, 80) puhuvat oppimisstrategioista, joissa muokataan tietoa eri tavalla.

Ruohotie (1998, 84 - 89) luokittelee oppimisstrategiat kolmeen perusr ryhmään. Kognitiivisissa strategioissa tieto jäsennellään mieleenpainamis-, syventämis- ja jäsentelystrategioiden kautta. Metakognitiivisissa strategioissa suunnitellaan, tarkkaillaan ja säädellään itse omaa oppimistaan, säätelyn tullessa esille esimerkiksi lukunopeutta hidastamalla vaikeissa asioissa. Kolmas ryhmä on resurssien hallintastrategiat, joissa hallitaan ja kontrolloidaan ympäristöä, aikaa ja ulkopuolista apua.

Yksi korostettava osa oppimista on itseohjautuvuus. Siinä opiskeluprosessia hallitaan opiskelijan omin toimenpitein. Itseohjautuvassa oppimisessä asetetaan realistiset tavoitteet, suunnitellaan oppimisprosessi, toteutetaan opinnot itsenäisesti, vastaanotetaan ja käsitellään tietoa, motivoitetaan sisäisesti oppimiseen, sisäistetään omaehtoista tietoa, hyödynnetään oppimista tehtävissä tai työssä ja arvioidaan ja kontrolloidaan omaa oppimista. (Kauppila 2003, 82 – 83.) Ruohotie (1998, 27) määrittelee itseohjautuvuuden perustaksi sosiaalisia ja metakognitiivisia valmiuksia, joita ovat esimerkiksi yhteistoiminnallisen oppimisen ja palautteen hyödyntämisen taito, hyvä lukutaito, kriittinen ajattelu, ymmärtämisen tarkkailu ja kyseenalaistamisen taito.

Oppimistyyli

Oppimistyyliä määritellään monella eri tavalla eri yhteyksissä. Sydänmaanlakka (2001, 32 – 34) jakaa oppimisen neljään eri tyyliin, jotka ovat reagoiva, ennakoiva, toiminta ja kyseenalaistava oppiminen. Reagoivassa oppimisessa tiettyyn ilmiöön reagoidaan tietyllä tavalla, josta seuraa tietty tulos. Tätä tulosta arvioidessa määritellään johtopäätösten kautta miten toimitaan tulevaisuudessa. Ennakoivassa oppimisessa ennakoitaan tulevaisuutta valitsemalla suunnitelman jälkeen mahdollisimman hyvä toimintatapa. Tuloksen jälkeen arvioidaan koko prosessi ja oppiminen. Toimintaoppimisessa käytännön ongelmaa lähdetään ratkaisemaan ja oppiminen tapahtuu sekä ratkaisuehdotuksen, että toteutuksen muodossa. Viimeinen oppimistyyli, kyseenalaistava oppiminen laittaa koko toimintamallin arvioinnin kohteeksi, ei pelkästään yksittäistä toimintatapaa.

Kauppila (2003, 59 - 65) määrittelee oppimistyyliä opiskelun kannalta. Siinä tyylin perusteena on, miten otetaan vastaan tietoa, toimitaan arkipäivän tilanteissa ja havaitaan ilmiöitä. Tyyliä ovat aktiivinen toimija, looginen ajattelija, käytännön toteuttaja ja harkitseva tarkkailija. Toimijan tyylinä on realismin ajattelu ja hän oppii kokemusten ja tilanteiden kautta. Ajattelija pyrkii loogisuuteen ja järjestelmällisyyteen ja luo malleja ja teorioita. Toteuttaja haluaa tilanteita, jossa pääsee käytännössä toteuttamaan heti opittavan asian. Tarkkailija harkitsee ja analysoi rauhassa asioita.

Kupias & Koski (2012, 36 – 38) määrittelevät oppimistyyliä kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan, eli Kolbin mallin mukaisesti. Lähtökohtana on, että hyvään oppimiseen kuuluvat kaikki neljä vaihetta, mutta tietyt henkilöt ovat hyviä tietyissä oppimisen vaiheissa. Tyyliä ovat nimetty konkreettiseksi kokijaksi, abstraktiksi käsitteellistäjäksi, osallistuvaksi kokeilijaksi ja pohdiskelevaksi havainnoijaksi. Tyylien sisältö on sama, kuin Kauppilan (2003, 59 – 65) määrittelemissä tyyliissä, nimitykset ovat vaan erilaisia.

Oppimisen lähtökohtana on halu oppia. Se lähtee oppijasta itsestään. Sitä kutsutaan motivaatioksi. Kupias & Koski (2012, 41) määrittelevätkin että motivaatio laittaa liikkeen johonkin suuntaan tietyllä voimakkuudella. Motivaatiossa on siis päämäärä ja vireystaso. Motivaatiot jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Molemmat tukevat toisiaan, mutta sisäisen motivaation merkitys syvässä oppimisessa on tärkeämpi.

2.3 Syväjohtaminen

Syväjohtamisen perustana on maailmanlaajuisesti johtava transformationaalisen johtamisen paradigma. Syväjohtaminen johtamismallina on ollut käytössä puolustusvoimien johtajakoulutuksessa 1990-luvun lopusta saakka. Syväjohtamisen ideana on ihmisten valmentaminen siihen, että he kykenevät itseohjautuvasti kaikissa toimintaympäristöissä itse kehittymään vuorovaikutustaidoissa. Toimintaympäristö on monimuotoinen, joka luo omat haasteensa. (Pääesikunta 2012, 17.)

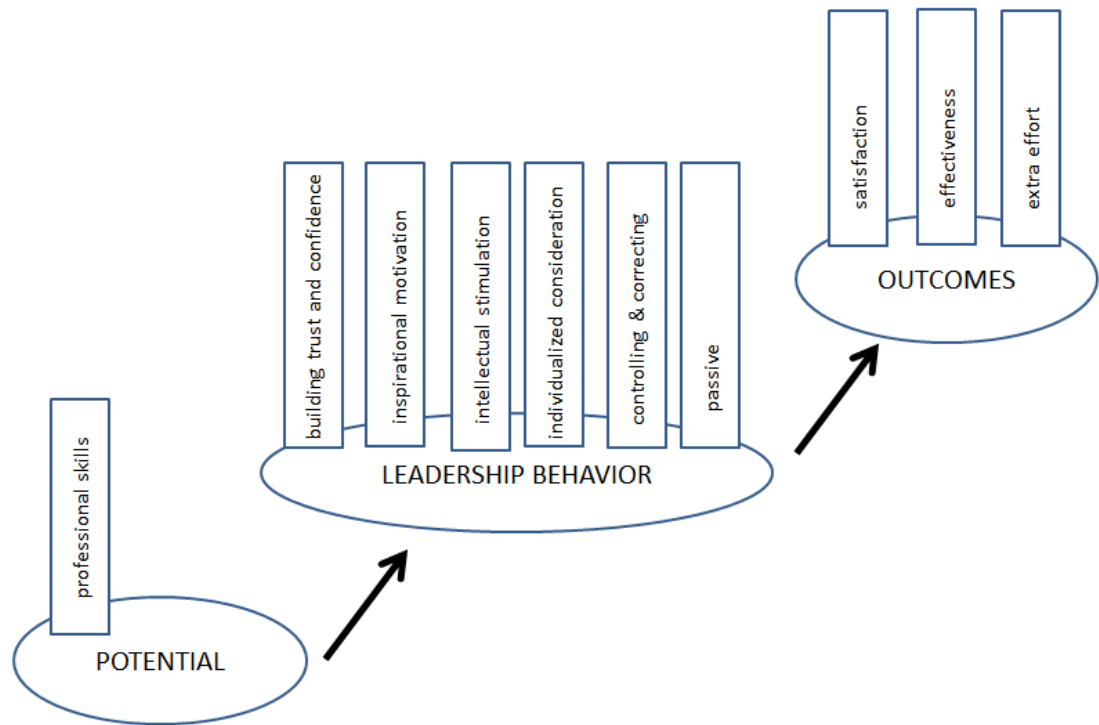
Syväjohtaminen määritellään myös oppimismalliksi. Siinä malli antaa perustan ja suunnan kehitymiselle ja kasvamiselle johtajana. Tämäkin malli on silta teorian ja käytännön välillä. Ylitys vaatii liikettä, joka kehitymisessä on oma kriittinen ajattelu. Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa syväjohtamista. Kehittyminen johtajana vaatii muilta tulleesta palautteesta oppimista. Tietylainen nöyryys ja asenne on syväjohtamisen perusta. (Nissinen 2004, 20 – 23.)

Nissinen (2004, 24 - 25) määrittelee johtamisen osaamiseksi. Osaamista kehitetään oppimalla. Siksi asenne ”johtajaksi synnyttään” ei toimi, kun karismalla ja luontaisella johtamisella ei hallita muutosta. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja vain oppimalla menestyään muuttuvassa maailmassa.

Painopiste syväjohtamisessa on johtajana kehitymisessä. Syväjohtamiseen on itse asiassa koottu parhaat johtamiskäytännöt, jotka ovat tutkimuksissa vahvistettu ja käytännössä koettu. Nämä antavat konkreettisen mallin, perusteet ja työkalut siihen, että johtaja voi kehittyä ja kasvaa. Johtamiskäyttäytyminen ja syväjohtamisen malli on yhteys teoriasta käytäntöön. Käyttäytyminen perustuu johtajan persoonallisiin valmiuksiin ja tämä toiminta saa aikaan tiettyjä vaikutuksia. Palautteen avulla saadaan vertailukohta, johon johtaja voi verrata omia kokemuksiaan. Itseohjautuvuus on välttämättömyys. (Nissinen 2004, 25 – 26.)

Syväjohtamisessa perustan johtamisosaamiselle luo oppimisen osaaminen eli syväjohtaminen. Toisena kerroksena on vuorovaikutusosaaminen ja vasta viimeisenä ammattiosaaminen. Näistä vuorovaikutus- ja ammattiosaaminen näkyvät ulospäin ja oppimisen osaaminen pitää kohdistua molempiin, jotta täyspainoista kehitystä johtajuudessa tapahtuu. (Nissinen 2004, 28 – 29.)

Syväjohtamisen malli on työkalu, jolla määritellään kehittämistarpeet. Syväjohtamisen mallissa on kolme pääulottuvuutta: valmius, käyttäytyminen ja vaikutus. Näitä ulottuvuuksia voidaan ulkoisella palautteella luotettavasti arvioida mutta sisäinen palauteprosessi saa vasta aikaan syväoppimista. (Nissinen 2004, 37.) Syväjohtamisen malli on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Syväjohtamisen malli (Nissinen 2001, 219)

Johtajan valmius sisältää perityt ominaisuudet, kasvatuksen, elämäkokemuksen ja koulutuksen. Myös oppimispotentiaali on osa valmiutta. Johtajan valmiutta mitataan ammattitaitoon liittyvillä kysymyksillä, jotka perustuvat muiden näkemukseen johtajan tiedoista ja taidoista nykyisessä tehtävässä. (Nissinen 2004, 39 – 40.)

Käyttäytyminen on johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä tietyssä toimintaympäristössä. Sitä arvioidaan kuudella eri ulottuvuudella: luottamuksen rakentamisella, inspiroivalla tavalla motivoida, älyllisellä stimuloinnilla, ihmisten yksilöllisellä kohtaamisella, kontrolloivalla johtamisella sekä passiivisella johtamisella. Näistä neljää ensimmäistä kutsutaan myös syväjohtamisen kulmakiviksi. (Nissinen 2004, 41- 42.)

Syväjohtamisen kulmakivet sisältävät erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimpiä piirteitä. Ne ovat siis tiivistelmä tavoittelemisen arvoisesta johtamiskäyttäytymisestä. Luottamuksen

rakentaminen on ensimmäinen kulmakivi. Se on myös tärkein, koska luottamus on vuoro-vaikutuksen pohja. Rehellisyys, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja lupauksen pitäminen ovat osa luottamuksen rakentamista. Myös alaisten tarpeiden vieminen omien etujensa edelle on osa luottamusta. (Nissinen 2004, 33, 42.)

Toinen kulmakivi on inspiroiva tapa motivoida. Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, sekä sitoutuneisuus ovat osa ulottuvuutta. Esimies innostaa omalla esimerkillään ja palkitsee onnistumisista. Kolmantena kulmakivenä on älyllinen stimulointi, jossa esimiehen rooli on valmentaja. Esimies kannustaa alaisiaan innovatiivisuuteen ja ongelmanratkaisuun. Palaute on tärkeä osa tätä ulottuvuutta. Viimeinen kulmakivi on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Alaisten tunteminen, yksilöllinen käsittely ja helppo lähestyminen ovat esimiehen taitoja tässä kulmakivessä. (Nissinen 2004, 43 - 44.)

Kuudes ja seitsemäs ulottuvuus ovat kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Kontrolloiva johtaminen on luottamuksen vastakohta. Kontrolloivuudessa johtaja ei luota alaisiinsa, valvoo tiukasti ja seurauksena alaisten oma-aloitteellisuus ja yrityshalu katoavat. Passiivinen johtaminen ei ole käytännössä johtamista. Esimies pakoilee, eikä ota kantaa eikä vastuuta mistään tai ottaa vasta viime tipassa. (Nissinen, 2004, 44 – 45.)

Nissisen (2004, 48 - 49) mallin mukaisesti vaikutusta arvioidaan tehokkuudella, tyytyväisyydellä ja yrittämisen halulla. Ne ovat kolme viimeistä ulottuvuutta. Esimiehen ja alaisten yhteistyössä saavutetut tulokset suhteutettuina asetettuihin tavoitteisiin ovat mittauksen kohteena. Tyytyväisyydellä luonnollisesti mitataan tyytyväisyyttä esimieheen ja hänen johtamiskäyttäytymiseen. Tehokkuus on esimiehen ja alaisten yhteistä tehokkuutta, jonka esimies on saanut aikaan. Yrittämisen halussa mitataan esimiehen käyttäytymisen vaikutusta sitoutumiseen ja työpanoksen lisäämiseen.

Johtamiskäyttäytymisen viitekehys muodostuu näistä pääulottuvuuksista ja niihin sisältyvästä palautteesta. Valmius on pohja käyttäytymiselle, jonka tuloksena näkyy vaikutus. Palautteen kautta kytketään vaikutusketju takaisin toiseen suuntaan. Ulkoinen palaute kertoo johtamisen vaikutuksen ja sen, miten se on koettu. Sisäisellä palautteella tarkoitetaan esimiehen oppimista ja näin valmiuksien lisääntymistä. (Nissinen 2004, 39 – 40.) Kuviossa 4 on esitelty johtamiskäyttäytymisen viitekehys.



Kuvio 4. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen 2004, 40)

Koska kukaan ei johda tyhjiössä, on toimintaympäristöllä Nissisen (2004, 53 - 60) mukaan merkitystä. Toimintaympäristöä onkin kuvattu avaruudeksi, jossa johtaminen tapahtuu. Oppimisella on löydettävä johtamisen ja toimintaympäristön tasapaino. Toimintaympäristöön kuuluvat ihmisten lisäksi asiat ja organisaatio. Ihmisten merkitys on kiistaton, yhdenkin ihmisen vaihtuminen muuttaa toimintaympäristöä. Organisaatiolla kuvataan johtajan asemaa. Johtaja on osa virallista organisaatiota vallan, asemansa, vastuunsa ja tehtäviensä vuoksi. Asiat näkyvät päätöksenteon muodossa, joka on johtamisprosessien keskeisin käsite. Päätöksen valmistelu ja toteuttaminen ovat johtamista. Toimintaympäristö on jatkuvasti muuttava elementti, joten ennakointi on edellytys johtamiselle. Ennakoimisessa analysoidaan sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, jotta muutokset voidaan tunnistaa ja niihin varautua.

Johtamiskäyttäytyminen sisältää syväjohtamista, kontrolloivaa johtamista ja passiivista johtamista. Näiden väliset suhteet sekä vahvuudet eri toimintaympäristöissä määrittelevät johtajuuden vaikutuksen. Toimintaympäristöllä on vaikutusta ulottuvuuksien keskinäisiin suhteisiin. Turvallisuutta haettaessa luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen nousevat suureen rooliin, asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi korostuvat. Syväjohtaminen on kuitenkin toimintaympäristöstä riippumatta tehokkaampi tapa johtaa kuin kontrolloiva johtaminen. Kuitenkin ääriolosuhteissa voi olla tilanne, että syväjohtamisen kulmakivet eivät toimi. (Nissinen 2004, 65 – 66.)

Syväjohtamisen malli on työkalu. Oppimisen työkalu on johtajaprofiili, joka toimii siltana teorian ja käytännön välillä. Profiililla kerätty palaute on tulosten ilmaisemista käytännössä. Profiili on raakoja numeroita eri ryhmiltä. Pelkkä profiili ei edistä johtajana kehittymistä, jos sitä ei tulkita. Tulkitseminen täytyy tapahtua kyseinen toimintaympäristö huomioon ottaen.

Oikea henkilö tulkitsemaan profiilia on johtaja itse. Vahvuusalueiden löytäminen nostattaa itseluottamusta. Kehittämistarpeita löytyy periaatteessa kaikilta osa-alueilta. Kuitenkin kehittämistarpeet on laitettava tärkeysjärjestykseen ja otettava sieltä yksi alue kerrallaan kehittämisen kohteeksi. (Nissinen 2004, 69 – 78.) Profiilin tulkinta avataan tarkemmin luvussa 4.4.

3 VARUSMIESPALVELUS JA JOHTAJAKOULUTUS

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön toimintaympäristöä. Puolustusvoimat on organisaatio, jonka tehtäviin kuuluu varusmiespalveluksen toteuttaminen. Kappaleen lopussa esitellään varusmiesjohtajille suunnattu johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma.

3.1 Organisaatio ja tehtävät

Puolustusvoimien lakisääteiset tehtävät ovat Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan (Finlex 2007 a). Suomen sotilaalliseen puolustamiseen kuuluu yhtenä osa-alueena sotilaskoulutuksen antaminen, joka määritellään tarkemmin asevelvollisuuslaissa ja vapaaehtoisesta maanpuolustuksesta annetussa laissa.

Puolustusvoimien toiminta-ajatuksena on ylläpitää ja kehittää Suomen valtiojohton ulko-, turvallisuus- ja puolustuspoliittisen toimintalinjan määrittämää suorituskykyä. Suorituskyky muodostuu maanpuolustuksen, meripuolustuksen ja ilmapuolustuksen suorituskyvyistä sekä puolustusvoimien suorituskyvystä. Turvallisuusympäristöön suhteutettu suorituskyky ehkäisee ennalta kriisitilanteiden syntymistä ja niiden eskaloitumista aseellisen voiman käytöksi. Suorituskyky mitoitetaan Suomen sotilaallista puolustusta varten sekä samalla soveltuvaksi puolustusvoimien kahteen muuhun tehtävään. Puolustusvoimat ylläpitää valmiutta kaikkien sille asetettujen tehtävien täyttämiseksi. Puolustusvoimien suorituskyvyn käyttö valmistellaan koko maan kattavasti. (Puolustusvoimat 2014.)

Puolustusvoimia johtaa Puolustusvoimain komentaja apunaan Pääesikunta. Puolustusvoimain komentajana 1.8.2014 aloitti kenraali Jarmo Lindberg. Komentaja käskyy tehtävät kolmelle puolustushaaralle sekä Maanpuolustuskorkeakoululle. (Puolustusvoimat 2014.)

Suomessa toteutetaan varusmieskoulutusta kolmessa puolustushaarassa: maavoimissa, merivoimissa ja ilmavoimissa. Lisäksi pieni joukko varusmiehiä koulutetaan sisäasiainministeriön alaisuudessa toimivan rajavartiolaitoksen puolella. Ilmavoimissa toimii viisi joukko-osastoa, joista yksi lakkautetaan vuoden 2014 lopussa, merivoimissa 4 joukko-osastoa ja maavoimissa 14 joukko-osastoa, joista kaksi lakkautetaan ja neljä yhdistetään osaksi muita joukko-osastoja

vuoden 2014 lopussa. (Puolustusvoimat 2014.) Varusmiespalveluksen käy vuosittain noin 23 000 nuorta (Yle 2014).

Maavoimien tehtävänä on vastata valtakunnan maa-alueen puolustamisesta, tukea muita viranomaisia sekä vastata kansainvälisten kriisinhallintaoperaatioiden johtamisesta toteuttamisesta. Päätehtävä on rauhan aikana asevelvollisten kouluttaminen. (Puolustusvoimat 2014.)

Vielä tällä hetkellä vuonna 2014 maavoimien johdossa on neljä sotilaslääniniä, jotka ovat Etelä-Suomen, Länsi-Suomen, Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen sotilasläänit. Sotilasläänien alaisia ovat niiden johdossa olevat joukko-osastot, aluetoimistot ja sotilaslaitokset. Sotilasläänit vastaavat alueidensa operatiivisesta suunnittelusta ja toimeenpanosta sekä alueellaan tuotettavien sodan ajan joukkojen laadusta, valmiuden ylläpidosta ja säätelystä. Puolustusvoimauudistuksen myötä sotilasläänit lakkautetaan vuoden 2015 alussa, jonka jälkeen yksi johtamistaso jää välistä, ja maavoimien esikunta johtaa suoraan joukko-osastoja. Aluetoimistot, jotka ovat ennen olleet läänin johdossa siirtyvät joukko-osastojen johdettavaksi. (Valtioneuvosto 2012.)

Kainuun Prikaati on yksi Suomen suurimmista varusmiehiä kouluttavista joukko-osastoista. Kainuun Prikaatin tehtävänä on kouluttaa varusmiehiä ja reserviläisiä, jotka hallitsevat Pohjois-Suomen erityisolot. Lisäksi tehtävänä on huolehtia puolustusvalmiuden ylläpidosta ja kehittamisestä Kainuussa. (Puolustusvoimat 2014.)

Prikaatissa suorittaa varusmiespalveluksen vuosittain noin 3800 varusmiestä. Kainuun Prikaatissa varusmiespalveluksen voi suorittaa viidessä aselajissa, jotka ovat jalkaväki, tykistö, pioneeri, viesti ja huolto. Koulutusta annetaan viidessä joukkoyksikössä jotka ovat Kainuun jääkäripataljoona, Kuopion pataljoona, Kainuun tykistörykmentti, Pohjan pioneeripataljoona ja Pohjois-Suomen viestipataljoona. Joukkoyksikköjen alla on kahdesta neljään perusyksikköä, koko prikaatin perusyksikköjen lukumäärän ollessa yhteensä 15 yksikköä. (Puolustusvoimat 2014.)

Perusyksikkö, josta käytetään myös nimitystä komppania tai patteri, on yksikkö, jossa toteutetaan varusmieskoulutusta. Yksikön varusmiesvahvuus on yleensä 100 - 200 varusmiestä. Yksikössä palvelusta suorittavien joukkueiden lukumäärä riippuu tehtävästä. Myös joukkueen ryhmien lukumäärä on täysin joukkue- ja tehtäväkohtainen. Sotilaan käsikirjan (Puolustusvoimat 2013, 134) mukainen jääkäriryhmä koostuu kahdesta ryhmänjohtajasta ja kuudesta miehistön jäsenestä. Varusmiesjoukkue koostuu joukkueenjohtajista eli kokelaista, ryhmänjohtajista eli alikersanteista sekä miehistöstä. Perusyksikköä johtaa yksikön päällikkö, apu-

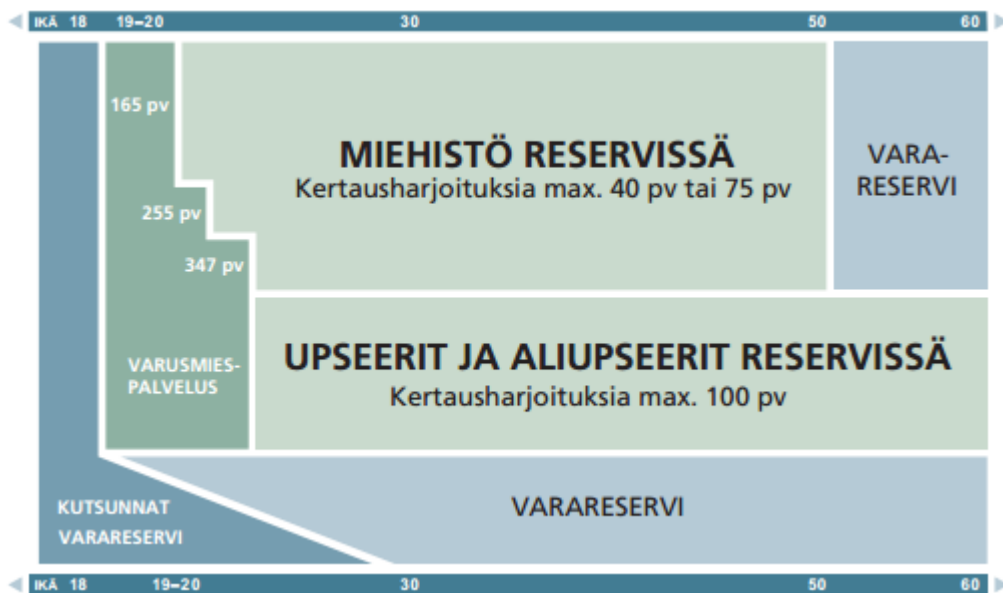
naan varapäällikkö ja vääpeli. Joukkueita kouluttavat kouluttajat jotka ovat sotilasvirassa. Kouluttajia on joukkueessa yhdestä kolmeen ja heidän tehtävänimikkeensä ovat joukkueenjohtaja, joukkueen varajohtaja ja kouluttaja.

Varusmieskouluttaja on upseeri, aliupseeri tai sopimussotilas. Upseeri on Maanpuolustuskorkeakoulun käynyt, sotatieteen kandidaatiksi tai maisteriksi valmistunut henkilö, jonka uran alkuvaiheisiin kuuluvat kouluttajatehtävät. Myös opistoupseereita voi palvella vielä kouluttajatehtävissä, mutta heidän koulutuksensa on jo päättynyt. Opistoupseerit ovat suorittaneet opistotasaisen tutkinnon Päälystysopistossa tai Maanpuolustusopistossa. Aliupseerit ovat yhä suureneva varusmieskouluttajajoukko, jotka suorittavat perusopinnot puolustushaara- ja aselajikouluissa enintään vuoden ajan ja heidän osaamisen kehittämisen painopiste on työssä oppimisessa. Sopimussotilaat ovat pääsääntöisesti juuri varusmiespalveluksena päättäneitä sotilaita, jotka hakeutuvat 6-12 kuukauden ajaksi töihin Puolustusvoimiin ja usein siihen joukkoyksikköön, jossa suorittivat itse palveluksensa. (Puolustusvoimat 2014.)

Kehittämistyön testauksessa ollut perusyksikkö on varusmiesvahvuudeltaan noin 150 varusmiestä, joista varusmiesjohtajia on koulutettavasta erästä riippuen välillä neljäsosa – kolmasosa, testauksen aikana neljäsosa. Yksikössä varusmiehet jakaantuvat 4 eri joukkueeseen. Yksikössä henkilökuntaa on 12 ammattisotilasta, joista kouluttajatehtävissä työskentelee 7 henkeä.

3.2 Varusmiespalvelus

Asevelvollisuuslain mukaan jokainen suomalainen mies on asevelvollinen sen vuoden alusta, jolloin hän täyttää 18 vuotta sen vuoden loppuun, jolloin hän täyttää 60 vuotta, ellei toisin määrätä (Finlex 2007 b). Asevelvollisuuden suorittamiseen kuuluu yhtenä osana varusmiespalvelus, joka suoritetaan 18 ja 30 ikävuoden välillä, pääosiltaan kuitenkin 19 – 20-vuotiaana. Miesikäluokasta noin 77 prosenttia suorittaa varusmiespalveluksen, pieni osa siviilipalveluksen ja osa saa vapautuksen rauhan aikana palveluksesta erinäisten terveydellisten syiden takia. (Yle 2014.) Kuviossa 5 on esitetty asevelvollisuusaika ja sen jaksottelu.

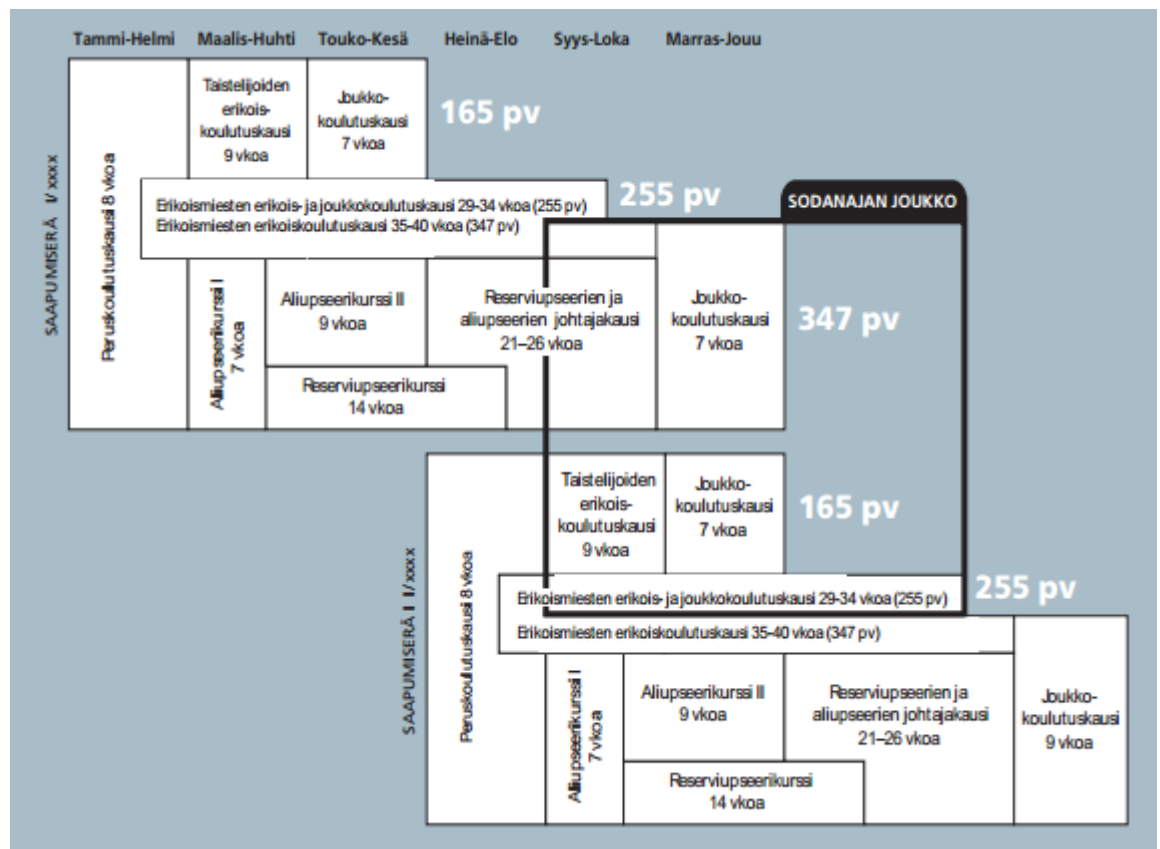


Kuvio 5. Asevelvollisuus aika Suomessa (Puolustusvoimat 2013, 15)

Myös naiset voivat suorittaa asepalveluksen. Laissa naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta määritellään, että suomen kansalaiset, 18 – 29-vuotiaat ja asepalvelukseen terveydeltään ja muilta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopivat naiset voivat hakemuksen kautta tulla valituksi suorittamaan asepalvelusta (Finlex 1995). Palvelukseen määrätty nainen voi perua ilmoituksellaan palvelukseen astumisen ja palvelukseen astuttuaan voivat naiset vielä 45 päivän sisällä omalla ilmoituksella lopettaa palveluksen. Myös joukko-osaston komentaja voi peruuttaa 45 päivän sisällä naisten palvelusmääräyksen jos henkilö ei vammaan tai muun syyn perusteella sovi palvelukseen. Vuosittain palveluksen suorittaa noin 400 - 500 naista (Yle 2014).

Varusmiespalvelus koostuu erilaisista koulutuskausista. Jokainen, joukko-osastosta ja puolustushaarasta välittämättä suorittaa ensimmäiseksi 8 viikon mittaisen peruskoulutuskautensa. Sen jälkeen varusmiehet valikoituvat miehistökoulutuksiin tai johtajakoulutuksiin. Miehistö suorittaa palveluksen 165, 255 tai 347 päivän pituisena. Suurin osa miehistöstä palvelee puoli vuotta. Yhdeksän kuukauden miehistöä on lähinnä sotilaspoliisit, lääkintämiehet, soittajat, työkonemiehet ja tietyt muut erityistaitoa vaativat miehistötehtävät, jotka vaativat pitemmän palvelusajan. Vuoden miehistö palvelee pääsääntöisesti kuljettajan tehtävissä. (Puolustusvoimat 2013, 18 – 27.)

Peruskoulutuskauden jälkeen miehistö aloittaa erikoiskoulutuskauden, joka kestää 9 viikkoa. Erikoiskoulutuskauden päämääränä on, että varusmiehet osaavat oman puolustushaaransa, aselajinsa sekä koulutushaaransa mukaiset sotilaan perustiedot ja taidot. Joukkokoulutuskausi kestää 7 viikkoa ja kauden lopussa joukon koulutustaso mitataan. Silloin koulutettavien on hallittava hyvin sijoitustensa mukaiset tehtävät ja osattava toimia sodan ajan joukkona taistelussa. Aliupseeri- tai reserviupseerikurssilta perusteet saaneet varusmiesjohtajat ovat näiden sodan ajan joukkojen ryhmänjohtajia tai joukkueenjohtajia. Kuviossa 6 on esitetty palvelusajan yleinen jaksottelu tarkemmin. (Puolustusvoimat 2013, 23 - 27.)



Kuvio 6. Palvelusajan yleinen jaksottelu (Puolustusvoimat 2013, 16)

Peruskoulutuskauden koulutuskokonaisuuksia ovat ase- ja ampumakoulutus (26 %), taistelu- ja marssikoulutus (21 %), liikuntakoulutus (15 %), yleinen sotilaskoulutus (13 %), kansalaiskasvatus (5 %) ja järjestelyt (11 %). Lisäksi rästi- ja kertauskoulutukseen (5 %) ja koulutushaarakoulutukseen (5 %) on varattu aikaa. Erikois- ja joukkokoulutuskaudella pääpaino on koulutushaarakoulutuksessa, mutta kaikki peruskoulutuskauden koulutuskokonaisuudet ovat osa muitakin koulutuskausia. (Puolustusvoimat 2013, 18, 23.)

Johtajakoulutukseen valikoituu varusmiesjoukosta sopivimmat. Johtajakoulutukseen pääsyyn vaikuttaa peruskokeiden pisteytys, fyysinen kunto, halukkuus, sopivuus, suoriutumismotivaatio, peruskoulutuskauden aikaiset näytöt sekä puolustusvoimien tarve. Johtajakoulutus koostuu aliupseerikurssin ensimmäisestä osasta, jonka suorittavat kaikki johtajakoulutukseen valitut ja joka kestää 7 viikkoa. Ensimmäisen osan jälkeen parhaimmat ja sopivimmat suorittavat reserviupseerikurssin ja muut aliupseerikurssin toisen osan. Aliupseerikurssin toinen osa kestää 9 viikkoa ja reserviupseerikurssi 14 viikkoa. Johtajakoulutus jatkuu johtajien johtajakaudella seuraavan erän astuessa palvelukseen. (Puolustusvoimat 2014.)

3.3 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus muodostaa koulutusohjelman. Ohjelma koostuu teoriasta ja käytännöstä, koulutus alkaa aliupseerikurssilla ja jatkuu varusmiesjohtajien johtajakauden läpi ja soveltuvissa osin myös reserviläisjohtajien koulutuksessa. Koulutusohjelman tavoitteena on että johtaja hallitsee joukkonsa johtamisen, jatkuvan itsensä kehittämisen syväjohtamisen mallin mukaisesti ja toimintakyvynsä kehittämisen. (Pääesikunta 2012, 29.)

Koulutusohjelman laajuus on 30 opintopistettä. Se sisältää aliupseerikurssilla pidettävän johtamisen ja kouluttamisen perusteet – kurssin ja aliupseeri- tai reserviupseerikurssilla käytävät johtamistaidon peruskurssin, koulutustaidon peruskurssin sekä johtamis- ja kouluttamistaidon harjoittelun. Koulutusohjelma jatkuu johtajakaudella kolmella koulutustaidon jatkokurssilla, koulutustaidon harjoittelulla, tiimityöskentelyllä, johtamistaidon jatkokurssilla ja johtamiskäyttötymisen kehittämisellä. (Pääesikunta 2009, Liite 1.)

Heti aliupseerikurssin alussa pidettävän johtamisen ja kouluttamisen perusteet – kurssin tavoitteena on, että koulutettavat tuntevat johtajakoulutusohjelman tavoitteet, sotilaan toimintakyvyn kehittämisen perusteet, oppimisen, opettamisen ja kouluttamisen perusteet sekä syväjohtamisen perusteet. Lisäksi koulutettavat laativat koulutuskortin ja pitävät yksinkertaisen koulutustapahtuman. Tämä yhden opintopisteen kurssi sisältää pääsääntöisesti oppitunteja ja oman kehityssuunnitelman täyttämistä, mutta myös ensimmäisen arvioitavan kouluttamissuorituksen. (Pääesikunta 2009, Liite 1.)

Puolentoista opintopisteen johtamistaidon peruskurssi koostuu pitkälti oppitunneista ja opetuskeskusteluista. Kurssiin liittyy johtamisharjoituksia. Tavoitteena on, että koulutettavat tun-

tevat nykyaikaisen taistelukentän ilmiöt ja taistelujohtamisen erityispiirteet. Lisäksi tavoitteena on osata syväjohtamisen mallin sisältö, havaintojen tekeminen syväjohtamisen mallin mukaisesta käyttäytymisestä ja syväjohtamisen profiilin tulkinta sekä palautteen merkityksen ymmärtäminen johtajana kehittämisessä. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.)

Koulutustaidon peruskurssi pidetään johtamistaidon peruskurssin tapaan aliupseerikurssin toisessa jaksossa tai reserviupseerikurssin aikana. Sen laajuus on myös 1,5 opintopistettä. Tavoitteena on tuntee joukon kouluttamisen ja opettamisen perusteet ja liikuntaharjoituksen toteutuksen perusteet. Koulutettavien on osattava suunnitella ja johtaa yksinkertainen koulutustapahtuma sekä laatia harjoitussuunnitelma. Peruskurssi koostuu muutamasta oppitunnista, mutta pääpaino on selkeästi käytännössä, kouluttamissuoritusten suunnittelussa, toteuttamisessa ja palautteessa. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.)

Aliupseeri- tai reserviupseerikurssin aikana koulutettavat suorittavat johtamis- ja kouluttamistaidon harjoittelua toimimalla oppilasjohtajina kasarmilla, yksikön päivystäjinä tai valvojina, joukkueen tai ryhmänjohtajina maastossa tai pitämällä oppilasharjoituksia. Tavoitteena on harjaantua johtajina tai kouluttajina käytännön harjoitteiden kautta sekä osata hyödyntää palautetta itsensä kehittämisessä. Harjoittelun aikana opitaan myös antamaan palautetta. Tämä kahden opintopisteen jakso sisältää johtaja- ja kouluttamistehtävien lisäksi palautekeskustelua ja kehittymissuunnitelman laatimista. Esimerkiksi kolmen päivän mittaisesta maastoharjoituksesta ryhmänjohtajana toimiessaan koulutettava kuittaa harjoittelua 40 tuntia. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.)

Johtamiskaudella toteutettavat koulutustaidon jatkokurssit 1 ja 2 sisältävät kumpikin yhden opintopisteen edestä suunnittelua ja johtamista ase käsittelyyn tai ampumaharjoitukseen liittyen. Ryhmänjohtajien tavoitetasona on että he osaavat suunnitella ja johtaa valmistavan ampumaharjoituksen tai ase käsittelyn harjoituksia sekä osaavat toimia kouluammuntojen ja taisteluammuntojen toimihenkilötehtävissä. Upseerikokelailla tavoitteena on lisäksi osattava johtaa kohdistusammunta tai yksinkertainen taisteluammunta tai osa siitä. Jatkokurssit sisältävät muutamia perusteoppitunteja ja ohjeistuksia sekä itse varsinaiset harjoitukset ja niiden jälkeiset palautekeskustelut. Taisteluammuntojen sijaan joukko-yksiköissä voidaan toteuttaa jatkokurssi 2 koulutushaaran taisteluvälineiden tai kaluston kouluttamisella. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.)

Koulutustaidon jatkokurssi 3 on yhden opintopisteen laajuinen liikuntaharjoitusten toteuttamisen kurssi. Sen tavoitteena on, että varusmiesjohtajat osaavat fyysisen toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen perusteet sekä osaavat suunnitella ja johtaa liikuntakoulutuksen harjoituksen. Kurssi pitää sisällään opetuskeskusteluja, oppitunteja, oman kuormituspäiväkirjan täyttöä, ryhmäkeskusteluja sekä harjoituksien pitoa. Kurssin toteuttaminen on jaettu koko johtajakauden ajalle. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.)

Johtamistaidon jatkokurssi toteutetaan erikoiskoulutuskauden tai joukkokoulutuskauden aikana sitoen joukon sodan ajan tehtävään. Tavoitteena on tuntee oman sodan ajan joukon toimintaympäristö, johtamisprosessin ja ennakoivan johtamisen mallin periaatteet sekä omaa johtamistasoaan ylemmän tason johtamisen perusteet. Lisäksi varusmiesjohtajat osaavat toimia omassa sodan ajan tehtävässään. Kurssi toteutetaan perusteiden osalta luentoina, opetuskeskusteluina ja itseopiskeluina. Kurssiin sisältyy kartta- tai käskenantoharjoitus tai taisteluharjoitus, jonka valmistelu toteutetaan ryhmätöinä ja varsinainen käytännön harjaantuminen erillisenä harjoituksena maastossa tai osana joukon taisteluharjoituksia. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.)

Tiimityöskentely kestää koko varusmiesjohtajan johtajakauden ajan. Laajuutena kokonaisuus on 1,5 opintopistettä ja toteutus pari kertaa kuukaudessa. Aluksi tiimityöskentely toteutetaan perusyksikön päällikön tai johtajakoulutusvastaavan ohjauksessa, mutta myöhemmin varusmiesjohtajien kesken ryhmätyöskentelynä. Tiimityöskentelyssä tarkastellaan mennyt ajanjakso ja tulevat viikot. Ideana on löytää kehittymisen ja koulutustavoitteiden kannalta oleellimmat havainnot menneestä kaudesta ja löytää tulevan kauden kriittiset tekijät koulutustavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.) Käytännössä tiimityöskentelyn aihepiiri on laaja, lähtien yksityiskohtaisista linjauksista arkipäivän toimissa syviin pohdintoihin johtamisesta ja siihen liittyvistä aiheista.

Johtajakauden aikana toteutetaan 9 opintopisteen edestä koulutustaidon harjoittelua ja 9 opintopisteen edestä johtamiskäyttämisen kehittämistä. Varsinaisten johtamis- tai koulutamistilaisuuksien suunnittelun ja toteutuksen lisäksi palautejärjestelmä on suuressa roolissa. Jopa yksi neljäsosa jaksojen opintopisteistä koostuu arvioinneista, palautteista ja oman kehittämisen analysoinnista ja seuraamisesta. (Puolustusvoimat 2009, Liite 1.)

4 PALAUTE

Tässä luvussa käsitellään palautetta neljässä eri kokonaisuudessa. Ensimmäisessä osassa määritellään palaute yleisesti, toisessa osassa mietitään palautteen antamista ja vastaanottamista, kolmannessa osassa pohditaan mitä ovat kehityskeskustelut ja niiden rakenne sekä viimeisessä osassa käsitellään palautetta kehittämistyön ympäristössä, eli varusmiesjohtajien koulutuksessa.

Palaute, palautteen merkitys ja palautteenantotaidot ovat kehittämistyön runko. Kaikkien kehitettävien työkalujen taustalla on ajatus, miten se palvelisi paremmin johtajille suunnattua palautetta. Siksi palautteen tarkastelu eri näkökulmista, sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen purkaminen osiin antaa valmiuksia palautetyökalujen kehittämiseen.

Kehityskeskustelut on nostettu osaksi teoreettista viitekehystä, koska kehittämistyössä esiintyvät kausipalauttekeskustelut ovat taustaltaan samanlaisia kuin työelämässä pidettävät kehityskeskustelut. Niitä pidetään säännöllisesti, ne ovat kouluttajan ja varusmiesjohtajan kahdenkeskinen keskustelu. Kausipalauttekeskustelujen tarkoituksena on arvioida mennyt kausi ennen kaikkea johtamisen näkökulmasta, määrittellä tavoitteet seuraavalle kaudelle ja miettiä niille toteutuskeinot kehityssuunnitelman muodossa.

Varusmiesjohtajien johtajakauden tavoitteet on määritelty johtajakoulutusta koskevassa normissa. Näin ollen palautejärjestelmät ja materiaali ovat siihen liittyen jo olemassa. Kappaleen lopussa esitellään palautejärjestelmät, koska ne ovat ohjanneet ja rajanneet suuresti kehittämistyötä. Suurin osa tehdyistä työkaluista on jo olemassa olevien lomakkeiden ja ohjeiden jatkojalostusta käytettävämpään ja yksinkertaisempaan muotoon.

4.1 Palaute

Oppimisen eräs lähtökohdista on palaute. Riittävä palaute ja avoimuus palautteen vastaanottoon ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. (Sydänmaanlakka 2001, 58.) Toisaalta palaute on kehittymisen ja kasvun elinehto, ilman sitä ei pidetä edes nykyistä tasoa yllä, vaan taannutaan (Aalto 2002, 7). Sekä Sydänmaanlakka (2001, 58) että Lindholm ym. (2012, 130)

korostavat jatkuvan palautteen merkitystä. Jatkuvalla ja oikea-aikaisella palautteella estetään ongelmien syntymiset työyhteisöissä.

Ulkoisen palautteen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä, tunnistetaan ja ratkaistaan ongelmia sekä selkeytetään tavoitteita ja lisätään työmotivaatiota (Ruohotie & Honka 1999, 84). Ulkopuolelta tuleva palaute lisää ja laajentaa henkilön tietoisuutta omasta käyttäytymisestä (Kansanen 2004, 119).

Palautteen tehtävänä on kehittää ja ohjata alaisia esimiehen haluamaansa suuntaan. Kun korostetaan onnistumisia osa-alueilla, joilla halutaan kiinnittävän enemmän huomiota, vahvistetaan toivottua käyttäytymistä. (Pentikäinen 2009, 141 - 142.) Palautteen merkitys käyttäytymiselle on seuraavanlainen: jos siitä seuraa yksilön kannalta myönteistä, kyseinen käyttäytyminen jatkuu ja sen sijaan käyttäytyminen joka johtaa kielteisiin seurauksiin vähenee tai jopa lakkaa (Ruohotie & Honka 1999, 87).

Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 70 - 71) ovat ottaneet palautteen esille osana palkitsemista. Heidän mukaansa palaute on kenties hyötysuhteiltaan tehokkain palkitsemisen muoto. Sen antaminen tai vastaanottaminen ei maksa mitään, se ei vie aikaa eikä se vaadi lomakkeita.

Palautteella ja sen antamisella on valtavasti hyötyvaikutuksia. Yksilön kannalta palaute on paras tapa kasvattaa itsetuntemusta, sillä omat vahvuudet ja heikkoudet näkyvät ympärillä oleville, mutta eivät välttämättä itselle. Palautteen kautta ne muuttuvat yksilölle näkyviksi, jonka ansiosta yksilö voi muuttaa käyttäytymistään sen mukaan, mikä on tarpeen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 14.)

Ihmisellä on järjen lisäksi tunteet. Tunteet ovat tietoa tarpeistamme. Vuorovaikutuksessa, kuten työmaailmassa, tunteiden piilottaminen ei ole hyväksi. Siksi palaute on työkalu tuoda tunteet hallitusti esille. Silloin palautteesta hyötyvät sekä antaja että saaja. Palautteella saa nopeimmin kerrottua työn merkityksen. Työyhteisön menestymisen avain on työntekijät, jotka ovat innostuneet työstään. Jos ihmisille ei anneta palautetta tehdystä työstä, tulee monesti tilanne, ettei ole mitään väliä, miten työnsä hoitaa ja työstä ei silloin innostu. Kun onnistuneista asioista saa palautteen, työntekijä voi jatkaa onnistuneita suorituksia ja yhden työntekijän onnistuneet suoritukset ja siitä saadut palautteet voivat olla pohja koko työyhteisön yhteiseksi hyväksi käytännöksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 15 - 17.)

Palaute on varmin tapa lisätä onnistumisia. Työyhteisöt oppivat onnistumisista koska hyvin ja suoraan annettu palaute kertoo perustellusti, mitä joku teki oikein, jotta hän ja muut voivat toistaa suorituksen. Kannustaminen palautteen kautta edesauttaa jatkamaan samaan suuntaan. Varsinkin alkuvaiheessa ja uutta tehdessä kannustavan palautteen merkitys on suuri innostuksen ylläpitämiseksi ja itseensä luottamiseksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19 - 21.)

Palaute on laajin johtamisen tuki. Palautteen on kuljettava niin esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle kuin myös työkaverilta työkaverille samassa tasassa. Palautteen avulla kaikki auttavat toisia saavuttamaan tavoitteensa, joten johtamisen teho moninkertaistuu. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24.)

Yksi palautteen tehtävistä on pitää huolta vastuullisuudesta. Ihmisten halusta onnistua seuraa se, että ihmiset haluavat että heitä pidetään vastuullisena. Tähän päästään laatimalla pelisäännöt ja tavoitteet. Seuranta toteutetaan palautteella, joka onkin yksinkertaisin keino pitää ihmiset vastuullisina. Palautteen avulla päästään myös puuttumaan asioihin varhaisessa vaiheessa ja se on toisista välittämistä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 23 - 27.)

Palaute on tehokkain keino käynnistää muutos. Lisäksi se on halvin henkilöstötutkimus. Työntekijät tietävät parhaiten mitä työpaikalla tapahtuu. Siksi palaute kohdistettuna oikeaan henkilöön tuottaa toimenpiteitä ja kannustusta tai muutosta tekemisiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 29 - 33.) Vuorovaikutusta voidaan lisätä helposti palautteen avulla. Vuoropuhelu onnistuu kuitenkin vain jos osapuolet osallistuvat siihen tasavertaisina ja siinä hyödynnetään jokaisen työntekijän tietoja, kokemuksia ja tunteita. Kun ihmiset uskaltavat antaa toisille palautetta, avautuu samalla myös mahdollisuus keskusteluun. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 35 - 37.)

Ranne (2006, 20 - 28) määrittelee palautteen olevan mukana kaikessa elämässä ja luettelee muutamia sen hyötyjä. Niitä ovat elossa pysyminen ja elämässä pärjääminen, ryhmässä toimimisen työkalu, todellisuudentajun ylläpitäminen, suunnan säilyttäminen ja tarkastaminen sekä kehittyminen ja oppiminen. Palautteesta hyötyjä ovat myös aines ajattelulle, keskustelulle ja näkökulmien avartamiselle, erilaisuuden ymmärtäminen, osaamisen jakaminen, ongelmien esiin nostaminen ja käsittely, hyvinvointi, laatu, työyhteisön arvojen, tavoitteen ja pelisääntöjen selkeyttäminen, työn mielekkyys ja haastavuus, muutosvalmius ja tuloksellisuus.

Palauteprosessi on jatkuva prosessi, kehä, joka koostuu palautteen hankinnasta ja annosta, vastaanotosta, käsittelystä ja palautteen vaikutuksesta. Palautteen hankintaa joko kerätään järjestelmällisesti tai satunnaisesti mutta se voi tulla myös keräämättä ulkopuolisen toimesta. Mitä laajempi ja runsaampi palautteen keruu ja antaminen on, sitä enemmän se hyödyttää ja sitä todenmukaisempaa se on. Palaute pitää kyetä vastaanottamaan, säännöllisyys harjaannuttaa myös palautteen vastaanotossa. Käsittelyssä palaute vastaanottajan toimesta työstetään haluamallaan tavalla ja viimeisessä vaiheessa joko käsitelty palaute vahvistaa toimintaa tai palautteen johdosta tehdään muutoksia. Tämän jälkeen kehä lähtee taas alusta. (Ranne 2006, 28.)

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 64 - 67) jakavat palautteen havaintoon ja sen vaikutukseen. Havaintojen tekeminen on helppoa kun on valppaana ja seuraa mitä ympärillä tapahtuu. Havainto saa aikaan jonkin vaikutuksen ja sen kertominen on tunteiden ja ajatusten kertomista. Havainnon kertomisessa on tärkeää kertoa vain havainnosta, eikä lisätä siihen omia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Samoin havainnot pitää kertoa havaintoina ja pitää tunteet niistä erillään.

Kansanen (2004, 121) määrittelee palautteen rakenteen neljällä osalla: ensin kerrotaan henkilökohtaiset tuntemukset toiminnan johdosta, sitten kuvataan tapahtumat ilman arviointeja, käydään läpi seurausvaikutukset ja lopuksi pyydetään tiettyä toimintatapaa jatkossa.

360-asteen palaute sisältää palautteen joka suunnasta ja tasolta. Käytännössä tämä tarkoittaa samalla tasolla olevien ihmisten, alaisten, esimiesten ja jopa asiakkaiden palautetta. Tällaisilla arvioinneilla saadaan monipuolisempi kuva. (Ruohotie & Honka 1999, 92.) Myös itsearviointi lasketaan osaksi 360-asteen palautetta. Oman arvioinnin peilaaminen muiden arviointeihin on arvokas johtajana kehittymisen työkalu. Lisäksi eri suunnista tullut palaute auttaa palautteen saajaa ymmärtämään, miten eri ryhmät kokevat asiat. (Lämsä & Päivike 2013, 209.)

Hyvän ja hyödyllisen palautteen merkkinä on, että toinen osapuoli vastaanottaa sen, hyväksyy ja palaute johtaa toivottuun muutokseen hänen käyttäytymisessään. Palautteesta löytyy sekä ohjaava että motivoiva vaikutus. (Lindholm ym 2012, 131.)

4.2 Positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Heiske (2001, 139 - 146) puhuu kiitoksesta ja moitteesta eli kritiikistä. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 73) jakavat palautteen kannustavaan ja korjaavaan palautteeseen. Aalto (2002, 13) esittelee palautteen myönteiseen ja korjaavaan palautteeseen. Palautteista käytetään siis eri lähteissä erilaisia nimityksiä, mutta idea niillä on sama. Toinen palaute sisältää kehuja, toisessa ei olla tyytyväisiä toimintaan.

Rantamäki ym. (2006, 71) jakavat palautteen kahteen osaan, vahvistavaan ja rakentavaan palautteeseen. Vahvistava palaute on tyytyväisyyden osoitus, tukee nykyistä toimintaa ja kannustaa tekemään lisää. Vahvistava palaute kannattaa antaa myös julkisesti. Rakentava palaute sen sijaan annetaan kahden kesken. Sen ideana on esittää toive. Esimies haluaa auttaa työntekijää ja rohkaisee häntä muuttamaan toimintaansa.

Palautteen tulee kohdistua toimintatapaan ja tilanteeseen, eikä persoonaan (Kansanen 2004, 119). Pentikäinen (2009, 143) painottaakin että korjaavassa palautteessa virhettä pitää käsitellä tapahtumana, ei henkilökohtaisena asiana. Palautteen pitää perustua myös tosiasioihin ja sen on oltava täsmällistä ja kuvailevaa. Palautetta ei kannata antaa toiminnasta, johon henkilö ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Kansanen 2004, 119 – 120.)

Palautteen vastaanotto

Positiivista palautetta eli kiitosta on joskus vaikea ottaa vastaan. Silloin se torjutaan joko pitämällä asiaa vähäpitoisena tai itsestään selvyutenä tai aggressiivisesti ja loukkaavasti. Kiitoksen vastaanottamisen vaikeuden takana voi olla myös pelko kateudesta tai erilaisuudesta. (Heiske 2001, 136 - 138.)

Furman & Ahola (2002, 24) kuvaavat kolme erilaista tapaa ottaa positiivista palautetta vastaan. Ensimmäisessä tavassa palautetta ei oteta lainkaan vastaan, vaan todetaan kieltäen, ettei asia ole niin tai ohitetaan palaute muuten. Toinen tapa vastaanottaa palaute on kiittää siitä. Kolmas tapa on kiittää ja laittaa saman tien myönteinen palaute kiertoon. Tämä on suositeltavin tapa. Lindholm ym (2012, 137) antavat myönteisen palautteen vastaanottamiseen neuvoksi kiittämisen, tarkennuksen pyytämisen ja vahvuuksista oppimisin vähättelyn sijaan.

Lindholm ym. (2012, 139) arvioivat, että jopa 70 prosenttia ihmisistä lamaantuu saadessaan kielteistä palautetta ja 20 prosenttia ei huomaa mitään. Näin ollen vain 10 prosentille ihmis-

tä palautteesta on hyötyä, kun he osaavat käsitellä sen. Kritiikin vastaanottoa voi kuitenkin harjoitella. Mitä enemmän kritiikkiä saa, sen helpompi sitä on ottaa vastaan. Keinoja kritiikin sietämisen harjoitteluun on monia. Ensimmäiseksi kannattaa suostua kuuntelemaan. Älä väitä myöskään vastaan vaan ota tunne vastaan. Jos et ymmärrä, mistä toinen puhuu, kysele. Kysele myös keinoja, miten jatkossa kannattaa toimia. Muista myös kiittää palautteesta ja varmistu että asiat on käsitelty loppuun.

Ranne (2006, 107 - 119) on jakanut palautteen vastaanoton viiteen ydinelementtiin. Palautteen vastaanotto lähtee liikkeelle palautteen keräämisestä eli pyytämisestä, hankkimisesta ja saamisesta. Keruumenetelmiä on useita. Sanallista palautetta tulee suullisesti tai kirjallisesti erilaisten asiakaspalautteiden, kyselylomakkeiden tai kehityskeskustelujen kautta. Sanattoman palautteen määrä on moninkertainen sanallisen määrään verrattuna ja sitä kerätään havainnoimalla ilmeitä, eleitä, ruumiinkieltä, sananvalintoja ja äänenkäyttöä.

Palautteen keräämisen jälkeen seuraavana ydinelementtinä on palautteen säätely. Säätelyllä palautteen vastaanottaja määrittelee, missä määrin palautetta päästetään sisälle. Säätelyllä on merkitystä varsinkin korjaavaa palautetta vastaanottaessa. Säätelyvaikeuksien ilmentyessä palautteen vastaanotossa otetaan käyttöön puolustuskeinoja, joita ovat kritiikin torjuminen tai täydellinen kieltäminen, keskustelemisesta kieltäytyminen, palautetilanteiden vältteleminen, muiden syyllistäminen tai asiaton vastahyökkäys. Taitava säätelijä sen sijaan kuvittelee itselleen ”pleksin” jolla hallitsee vastaanottoa, ei ota palautetta henkilökohtaisesti vaan asiana tai esimerkiksi katsoo asioita ulkopuolelta. Myös opituilla ammattimenetelmillä, rutinoitumisella ja säätelyn haulla elämäkatsomuksesta voidaan säädellä palautteen vastaanottoa. (Ranne 2006, 120 – 130.)

Kolmas elementti on tarkennus, eli tarkentavien kysymysten tekeminen palautteen saamisen ja säätelyn jälkeen. Mikäli huolellisen kuuntelun jälkeen vielä jää epäselvyyksiä, kannattaa kysyä tarkentavia kysymyksiä. Näillä kysymyksillä voidaan ehkäistä väärinymmärryksiä ja virhetulkintoja. Toisinaan vastaväitteet ja lisätiedon tuominen palautetilaisuuteen voivat avartaa tilannetta. Tarkentavassa vaiheessa asian käsittely voidaan myös keskeyttää, jos tarvitaan lisäaikaa, lisätietoa tai muita henkilöitä paikalle. (Ranne 2006, 131 – 134.)

Ranteen (2006, 134 – 139) määrittelemän palautteen vastaanoton kaksi viimeistä vaihetta ovat arviointi ja päätöksenteko sekä jatkuvuus. Neljännessä vaiheessa palautteen vastaanottaja arvioi, miten hän palautteeseen suhtautuu ja reagoi sekä miten hän sitä hyödyntää. Päätän-

tävalta on siis vastaanottajalla. Tietyissä tilanteissa kuitenkin kannattaa ottaa korjaava palaute tosissaan ja toimia sen mukaisesti vaikka itse olisikin eri mieltä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tärkeän asiakkaan kritiikki tai esimiehen laillisen työmääräykseen liittyvä palaute. Lisäksi palautteen vastaanottajan on otettava vastuu omista reaktioista ja palautteeseen vastaamisesta. Viimeisessä vaiheessa on turvattava jatkuvuus. Keskustelun jatkuvuus lisää ennen kaikkea palautteen hyödyllisyyttä. Lisäksi vastaanottaja ja antaja kehittävät omia palautetaitoja ja vuorovaikutusta.

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 113 - 121) antavat vinkkejä palautteen vastaanottoon. Lähtökohtana pidetään avointa mieltä. Avoimuudella annetaan mahdollisuus muiden lähestyä palautteen kanssa. Avoimuudella rakennetaan myös luottamusta. Avoimuuteen liittyy olennaisesti Joharin ikkuna. Joharin ikkuna on neliruutuinen laatikko ja se on esitelty kuviossa 7. Ruudut ovat avoin, kätketty, sokea ja tuntematon. Avoin ja kätketty ovat henkilökohtaisesti tiedossa olevia asioita, sokea ja tuntematon tiedostamattomia asioita. Sokea ruutu on kuitenkin muiden tiedossa. Kun avointa ruutua laajennetaan kätketyn suuntaan, silloin kerrotaan itsestä asioita ja kasvatetaan luottamusta. Kun taas avointa ruutua laajennetaan sokean suuntaan, silloin saatua palautetta käsitellään ja itselle sokeat alueet muuttuvat avoimeksi. Näillä molemmilla keinoilla pienennetään tuntematonta aluetta. Joharin ikkuna auttaa kehittymään ja kehittämään.

Palautteen käsitteleminen

		Minä tiedän	Minä en tiedä
Avoimuuden lisääminen	Sinä tiedät	AVOIN	SOKEA
	Sinä et tiedä	KÄTKETTY	TUNTEMATON

Kuvio 7. Joharin ikkuna (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 119)

Palautetta kannattaa kuunnella rauhassa loppuun saakka. Sen jälkeen aktiivinen kuuntelija vielä varmistaa kyselemällä ja vahvistaa toistamalla, ennen kuin vastaa siihen kiittämällä. Tämän jälkeen asia jää siihen, tai siitä alkaa keskustelu. Olennaista on, että palautteen saaja ymmärtää palautteen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 124 – 125.)

Palautteen saamisen jälkeen se käsitellään pohtimalla. Pohdinta sisältää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Miten, missä ja milloin palautteen antaja kertoi sinun toimineen? Miten hän kertoi toimintasi vaikuttaneen häneen? Miksi uskot palautteen antajan halunneen kannustaa sinua tai korjata käytöstäsi? Mitä tunteita palaute herätti sinussa? Millaisia tuntemuksia kehossasi on? Mikä sai sinut käyttäytymään tietyllä tavalla? Mitä mieltä olet käytöksestä? Mitä mieltä olet toimintasi vaikutuksesta palautteen antajaan? Kun palautteen vastaanottaja on miettinyt näihin vastaukset, on hän tietoinen toiminnasta ja sen vaikutuksista. Viimeisenä vaiheena palautteen vastaanottaja tekee päätöksen, käyttääkö hän palautetta ja miten. Vastuu palautteesta hyötymisestä ja käyttäytymisen muutoksesta on vain ja ainoastaan palautteen vastaanottajalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 130 – 134.)

Palautteen antaminen

Ranne (2006, 35 – 36) määrittelee yleistettävissä olevia periaatteita taitavan palautteenannon perustaksi. Antotapahtuma lähtee liikkeelle perustuksen periaatteista, jatkuu kontaktin luonnin ja ylläpidon kautta tiettyihin antotapoihin ja päättyy jatkuvuuden varmistamiseen ja työhön.

Palautteenannon perustus koostuu neljästä periaatteesta. Työ- ja asiakaskeisyydessä työ ja käsiteltävä asia määrittelevät miten, mistä ja miksi palautetta annetaan. Yksilöllisyys on toinen periaate ja sillä tarkoitetaan yksilön merkitystä palautteen sisältöön ja antotapaan. Rakentavuus tarkoittaa rakentavaa, kehittävää ja neuvovaa palautetta. Neljäntenä periaatteena on vuorovaikutus, eli palautteen antajan täytyy havainnoida vastaanottajaa, sen sanattomia ja sanallisia reagoiteja ja tarvittaessa säätää omaa palautteen antoa siten, että palaute menee parhaiten perille. Jokaiseen periaatteen on oltava palautetilanteessa mukana, mutta niiden keskinäinen tärkeysjärjestys vaihtelee palautteen kohteesta riippuen. Lisäksi korjaavassa palautteessa on muistettava toisen ihmisen kunnioittaminen ja arvostaminen (Ranne 2006, 37.)

Kontaktin ottaminen on edellytys palautetilanteelle. Kun kontakti on saatu, riittää vähemmän toimenpiteitä sen ylläpitoon ja vahvistamiseen kuin luomiseen. Luomistavat voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen eri luokkaan sen mukaisesti miten samalla tai eri tasolla palautteen anta-

ja on vastaanottajan kanssa kontaktinluontitilanteessa. Palautteen antaja voi olla yläpuolella, joka toimii kriisitilanteissa tai melun keskellä parhaiten. Samalla tasolla olevaa toimintaa kutsutaan myös samauttamiseksi, jolloin palautteen antaja samaistaa osittain omaa toimintaansa vastaanottajan kanssa. Palautteen antaja voi myös kontaktinluontitilanteessa asettua alapuolelle, esimerkiksi ääritilanteessa tai tilanteessa jossa alistuminen on ehto suhteen jatkumiselle tai ainoa kontaktinluontitapa. (Ranne 2006, 55 – 69.)

Varsinaisella antotavalla on merkitystä varsinkin, jos vastaanottajan vastaanottokyky on heikko. Yksi suosittu automalli on kerrosvoileipämalli, jota nykyisin kutsutaan myös hampurilaismalliksi. Siinä antamisessa on useita kerroksia, joista korjaava palaute on hampurilaisen pihvinä keskellä. Myönteinen palaute annetaan siis aluksi, mutta myös kokoavasti lopussa. Myönteistä palautetta kannattaa antaa myös samasta aiheesta, mistä antaa korjaavaa palautetta, koska silloin korjaavan palautteen vastaanotto ja käsittely helpompaa, kun aihetta on jo käsitelty. Korjaava palaute kannattaa antaa imperfektimuodossa korostaen näin mennyttä ja väliaikaista toimintaa. Olla-verbiä ei kannata käyttää, koska silloin korjaavan palautteen asia viedään persoonatasolle, joka hankaloittaa vastaanottoa. Palautetta voidaan antaa eri sanomistavoilla, mutta ennen kaikkea korjaavassa palautteessa käytetään periaatteita, joissa edetään pehmeistä koviin ja keskustelevista määräileviin sanamuotoisen sekä lisätään intensiteettiä ja käytetään maksimissaan kolme kertaa samaa keinoa, jonka jälkeen sitä vaihdetaan, jos se ei tehoa. (Ranne 2006, 70 – 100.)

Keskustelun jatkuvuus ja sen turvaaminen on viimeinen osa Ranteen (2006, 102) määrittelemiä taitavan palautteen annon periaatteita. Varsinkin korjaava palaute aiheuttaa varmasti ajatuksia, ihmetystä ja vastaväitteitä. Keskustelulle pitää varata aikaa heti tai myöhemmin. Taitava palautteen antaja ottaa vastuun jälkihoidosta, jolloin hän voi vaikuttaa edelleen asiaan. Kritiikki ylläpitää kehitystä!

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 156 – 158) listaavat keinoja palautteen antamiseen. Palautteen annolle pohjana on havainnointi. Mitä valppaammin ja avoimemmin ympäristöä seuraa, sen enemmän palautteen annon syitä löytyy. Palautetta annetaan vain kahdesta syystä: kun halutaan auttaa toista kehittymään tai kun halutaan ilmaista tunteita, mitä palautteen kohteena oleva henkilön käytös aiheuttaa itsessä. Palautteen syyksi siis kelpaavat vain toisten etua tavoittelevat palautteet. Varsinkin korjaavan palautteen pohjana täytyy olla oikeat tiedot eivätkä vain kuulopuheet tai huterat tiedot.

Palautetilaisuuden ensimmäinen osa on havainnon kuvaaminen. Siinä kerrotaan täsmällisesti ja pelkistäen mitä joku teki, missä ja milloin. Havainto ei saa sisältää tulkintaa eikä johtopäätöksiä. Yleistäminen luetaan myös huonoksi palautteeksi. Siksi kannattaa vältellä tai ainakin käyttää harkiten tiettyjä sanoja kuten aina, ei koskaan, ikinä ja toistuvasti. Palautteen annon on tapahduttava mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen, mutta kuitenkin siten, että tunteet eivät ole aivan pinnassa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 162 – 166, 172.)

Tehokkain osa palautetta on kuvata miten toisen henkilön käyttäytyminen on vaikuttanut palautteen antajaan. Silloin puhutaan aina totta, eikä palautteen antajan kokemaa tunnetta voi palautteen saaja kiistää. Vaikuttavan palautteen kaava ”Kun sinä sanoit/teit/kirjoitit..., minä koin/tunsin...” on palautteen annon harjoitteluun hyvä väline. Ohje ei ole palaute, joten ohjeiden antamista on vältettävä, ellei vastaanottaja niitä halua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 167 – 169.)

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 169 – 171) neuvovat palautteen antamisen jälkeen sulkemaan suun. Tällä tarkoitetaan sitä, että annetaan toiselle aikaa reagoida. Palautteen antajan pitää kuunnella ja tarvittaessa jatkaa keskustelua tai vastata kysymyksiin. Viimeisenä palautteen osa-alueena antajan täytyy pysyä sanojensa takana. Kaikenlainen perääntyminen, tuomitseminen, selittelyjen kuunteleminen, itse selittäminen tai ymmärtäminen voi johtaa siihen, että antaja vetäytyy palautteesta ja palautteen hyöty häviää.

4.3 Kehityskeskustelut

Esimiehen ja alaisten välistä, kahdenkeskistä, säännönmukaisesti tapahtuvaa keskustelua kutsutaan esimerkiksi kehityskeskusteluiksi, tavoite- ja tuloskeskusteluiksi tai esimies-alaiskeskusteluiksi (Pentikäinen 2009, 127). Sydänmaanlakka (2001, 85) käyttää nimitystä suunnittelu- ja kehityskeskustelu, jonka hän määrittelee esimiehen ja työntekijän väliseksi systemaattiseksi ja toistuvaksi keskusteluksi.

Kehityskeskustelut ovat tulleet Suomeen 1980-luvun alussa ja siitä lähtien niitä on pidetty, vaihtelevalla menestyksellä (Lindholm, Pajunen, Salminen 2012, 17). Aarnikoivu (2011, 11) ilmaiseekin kehityskeskustelujen olevan parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa.

Valpolan (2002, 9 - 19) mukaan kehityskeskustelu on johtamisen perusosa. Toimivat kehityskeskustelut ovat osa toimivaa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelussa alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan. Kehityskeskustelut ovat myös oiva tilaisuus varmistaa, mitä alaiselta odotetaan. Esimiehelle keskustelut ovat varmistuskeino, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Kehityskeskustelussa sekä esimies että alainen voivat kertoa tulevaisuuden suunnitelmista. Näin molemmille osa-puolille jää aikaa ottaa toisen toiveet huomioon ja hyödyntää niitä.

Aarnikoivun (2011, 73 - 75) mukaan kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuoritusten parantaminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Esimiehelle se on työkalu, jolla edistetään työntekijän sitouttamista kehittymisen ja parhaan mahdollisen työsuorituksen lisäksi. Esimiehellä on mahdollisuus kehityskeskusteluissa jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvojan käytöntöön. Kehityskeskustelut ovat aito tilaisuus kuvata yrityksen tavoitetta ja sitä, mitä ne tarkoittavat yksilön kannalta. Lisäksi kehityskeskustelussa esimies voi tarkastella ja kehittää omaa johtamistapaa sekä antaa palautetta. Keskustelussa esimies saa tilaisuuden oppia tuntemaan alaista ja hänen osaamista ja kehittymishalujaan.

Kehityskeskustelut eivät ole pelkästään esimiehen työkalu. Alaisellakin keskustelut avaavat monia mahdollisuuksia. Niitä ovat kuuleminen yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, oman työpanoksen antaminen tavoitteiden saavuttamiseksi ja palautteen antaminen esimiestyöstä. Kehityskeskustelut antavat tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin, tilaisuuden keskustella koko työkentästään sekä tilaisuuden oppia tuntemaan paremmin esimiestänsä. Lisäksi kehityskeskusteluissa alaisen on mahdollista saada tietoa organisaation tilasta sekä palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työlleen. (Aarnikoivu 2011, 75.)

Kehityskeskustelu on eräänlainen tilinpäätös, jossa vedetään yhteen olennaiset asiat ja tehdään johtopäätökset (Kansanen 2004, 138). Aarnikoivu (2011, 90) jakaa kehityskeskustelun kolmeen osaan: valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon. Prosessissa valmistautumisen rooli on tärkeä. Jos se jää huonolle tasolle, vaikuttaa se keskustelun sisältöön. Valmistumiseen voi liittyä erilaisia lomakkeita sekä tiedotustilaisuus.

Valpola (2002, 48) on listannut erilaisia yritysten käyttämiä keinoja valmistautua kehityskeskusteluihin kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiseen kuuluvat tavoite- ja tuloskeskustelut, suorituskortit, kehityssuunnitelma ja osaamiskartta. Toisen ryhmän keinot ovat tuottaa tietoa

suorituksesta 360 asteen palautteella, toimintahaastatteluilla, alaisen haastatteluilla ja ryhmäkehityskeskusteluilla. Kolmannessa ryhmässä haetaan keinoja sitouttaa keskusteluihin kehityskeskusteluvalmennuksella, kyselytunnilla, tiimin valmistautumisella ja esimiesten valmistautumisella.

Kansanen (2004, 137) mukaan kehityskeskustelu koostuu kolmesta osasta: suoritusten arviointi, uusien tavoitteiden sopiminen ja osaamisen kehittäminen. Niistä kaksi ensimmäistä suositellaan pidettävän yhdessä ja osaamisen kehittämisen erikseen. Varsinkin jos yritykset käyttävät tulospalkkiota, ei arviointikeskustelua ja osaamisen kehittämiskeskustelua kannata pitää samaan aikaan.

Valpola (2002, 41 - 43) määrittelee onnistuneeseen kehityskeskusteluun kolme eri keskustelua: tavoitteiden sopiminen, suoritusten arviointi ja kehittämistarpeiden jäsentely. Ensimmäisellä kerralla kannattaa pitää keskustelu kahdessa osassa: tavoite- ja tuloskeskusteluina. Silloin muutamaa kuukautta aikaisemmin sovitaan tavoitteista ja suorituksen arvioinneista.

Kehityskeskustelun tavoitteena on työsuorituksen parantaminen ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Siksi painopisteet jakautuvat seuraavasti: mennyt aika 15 %, nyt 10 % ja tulevaisuus 75 %. Menneessä ajassa tehdään yhteenveto tapahtuneista, mietitään mikä selittää onnistumiset tai epäonnistumiset ja mitä voidaan oppia. Nykytilanteessa pohditaan missä ollaan nyt ja mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tulevaisuudessa mietitään vastauksia kysymyksiin mitä tavoitellaan, miksi, miten, kuka ja milloin. (Aarnikoivu 2011, 74.)

Keskustelun alussa on tärkeintä luoda avoin ja arvostava ilmapiiri. Sen jälkeen käydään läpi yleisellä tasolla mennyt kausi ennen kuin siirrytään käsittelemään menneen kauden tuloksia. Tässä yhteydessä alainen saa henkilökohtaista palautetta. Myös resursseja ja työvälineitä kannattaa arvioida osana keskustelua. Esimiehen ja työyhteisön arviointi sekä työhyvinvoinnista keskusteleminen ovat osa kehityskeskustelua. Lopuksi määritellään tulevan kauden tavoitteet. (Lindholm ym. 2012, 77 - 97.)

Keskustelun jälkihoidon ideana on, että kun kehityskeskusteluissa olevat asiat dokumentoidaan, niin niitä pystytään seuraamaan ja niihin voidaan palata pitkin vuotta (Aarnikoivu 2011, 89 - 120). Jälkihoitoa Kansanen (2004, 148 - 149) nimittää jälkiseurannaksi. Siinä kehityskeskustelulomake täytetään ja viimeistellään sekä allekirjoitetaan. Kehitystoimenpiteisiin kannattaa ryhtyä mahdollisimman nopeasti. Vuoden aikana pitää pitää seurantalavereita ja palaut-

teen antamista ei kannata lykätä seuraavaan kehityskeskusteluun vaan antaa sitä aina kun siihen on tarvetta.

Lindholm ym. (2012, 100 - 101) suosittelee seurannaksi ja jälkityöksi mallia, jossa puolen vuoden päästä varsinaisesta keskustelusta käydään lyhyempi seurantakeskustelu. Ideana on tarkistaa onko sovituista päätöksistä pidetty kiinni ja onko kehitys lähtenyt liikkeelle sovitulla tavalla.

Oleellinen osa kehityskeskustelua on toimiva vuorovaikutus (Kansanen 2004, 138). Perinteisesti kehityskeskustelu on ollut esimiesvetoinen. Roolit eivät kuitenkaan saa jakaantua siten, että vain esimies puhuu ja alainen on passiivinen kuuntelija. Toimivassa, nykyaikaisessa kehityskeskustelussa alainen on pääroolissa, alaisen aktiivinen osallistuminen on pääasia. Sekä alainen, että esimies molemmat keräävät ja antavat palautetta ja kysyvät ja vastaavat aktiivisesti kysymyksiin. Aikaansaannosten selvittäminen, keskustelun kiteyttäminen ja suunnitelmien tekeminen ovat nykyaikaisessa kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen yhteistyötä. (Aarnikoivu 2011, 81 - 83.)

4.4 Varusmiesten johtajakoulutuksen palautejärjestelmä

Palaute on johtajana kehittymisen ehto. Erilaiset palautejärjestelmät ja niiden muodostamat kokonaisuudet ovat työkalu johtajan reflektiiviselle ajattelulle. Tämä on johtamiskäyttötymisen kehittämisen lähtökohta. (Pääsikunta 2012, 58.)

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvän palautejärjestelmän tavoitteena on tukea johtajien itsetuntemusta, kannustaa oppimaan ja rakentaa avointa palaute- ja johtamiskulttuuria. Johtajana kehittymisen edellytys on omasta toimintaympäristöstä tuleva uskottava, aito ja kannustava palaute. Johtajakoulutusohjelman palautejärjestelmän tarkoitus ja käyttöperiaatteet on koulutettava kaikille varusmiehille. (Pääsikunta 2009, 3 - 6.) Näin johtajan toimintaympäristössä oleva miehistö saadaan palauteprosessiin mukaan.

Palautejärjestelmään kuuluu välitön palaute suoritusten jälkeen sekä kausipalautekeskustelut. Välitön palaute annetaan johtajalle heti johtamis- tai kouluttamissuorituksen jälkeen tai jopa aikana suullisesti ja myöhemmin kirjallisesti. Palautteessa on tultava ilmi toiminnan vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kausipalautekeskustelut ovat johtajakaudella koulutuskausien jälkeen

käytäviä, johtajan ja kouluttajan välisiä palautekeskusteluja. Keskusteluissa etsitään välittömien palautteiden ja johtajaprofilin avulla johtamiskäyttämisen vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä määritellään kehittämistarpeita tulevaisuuteen. (Pääesikunta 2009, 6.)

Tiimityöskentelyssä varusmiesesimiehet muodostavat koulutuskokoonpanonmukaisesti tiimejä. Tiimityöskentelyssä käsitellään johtajien omia kokemuksia johtajana kehittämisen oppimisessa. Tiimityöskentelyn tavoitteena on lisätä johtajien sitoutumista, keskinäistä kiinteyttä sekä opettaa koulutettavia ja kouluttajia arvioimaan toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta. (Pääesikunta 2009, 8.)

Johtamis- ja kouluttamissuoritusten arvioinnit

Johtamis- tai kouluttamissuoritusta seuraa palautekeskustelu ja arviointi. Arviointiin kuuluvat vähintään itsearvio ja esimiehen arvio, apuna voidaan käyttää vertais- ja alaisarviointia. Arvioinnit tehdään niille tarkoitetuille lomakkeille ja taltioidaan johtajakansioon. (Pääesikunta 2012, 77.) Arvioinnissa käytetään asteikkoa 1-5, numeron 3 ollessa tavoitetaso kyseisessä koulutusvaiheessa. Luvut 1 ja 2 ilmaisevat kehittämistarvetta, luvut 4 ja 5 keskitasoa parempaa osaamista. Avoimessa osuudessa kouluttaja kirjaa yhdestä kolmeen kehitystarvetta ja saman määrän vahvuusalueita lomakkeeseen yhteenvetona suorituksesta. (Pääesikunta 2009, Liite 4.)

Johtamissuoritukset arvioidaan kymmenellä kokonaisuudella. Kokonaisuudet jakaantuvat neljään osaan: valmiuteen, syväjohtamisen ulottuvuuksiin, johtamisprosessiin ja johtamisen vaikutukseen. Valmius on osaamista, ulottuvuudet neljä syväjohtamisen kulmakiveä, johtamisprosessi valmistelua, toimeenpanoa, käskynantotaitoa ja ajankäytön hallintaa sekä vaikutus tehtävän täyttämistä. (Pääesikunta 2009, Liite 4.)

Sotakokemuksien mukaan ammattitaito on yksi sotilasjohtajan arvostetuimmista ominaisuuksista. Ammattitaito luo perustan koko johtamistoiminnalle, se on kyky käyttää joukon suorituskykyä tilanteen mukaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Ammattitaidon kehittyminen lisää itseluottamusta ja itseluottamuksen lisääntyminen mahdollistaa johtamiskäyttämisen kehittämisen. (Pääesikunta 2012, 77.)

Innostusta mitataan johtajan omalla innostuneella suhtautumisella ja sitä myötä alaisten motivaation tasolla. Luottamusta rakentuu johtajan esimerkistä, tehokkaasta johtamisesta ja luottamuksen osoittamisesta. Arvostusta mitataan johtajan oikeudenmukaisuudella, tasapuo-

lisuudella sekä alaisten huolenpidolla. Oppimisen mittareina on johtajan sopeutumiskyky, innovatiivisuus ja luovuus sekä muiden osaamisen hyväksikäyttö. (Pääesikunta 2012, 78.)

Valmisteluun liittyy tilanteenarvio, joka johtaa päätökseen. Päätöksen tueksi on osattava lukea tilannetta ja ymmärrettävä suurempi kokonaisuus. Päätöksessä tulee ilmi, miten tehtävä suoritetaan. Päätös täydennetään suunnitelmaksi jossa luetellaan aikajärjestyksessä toimenpiteet. Johtajalla on oltava kyky ja rohkeus tehdä päätöksiä. (Pääesikunta 2008, Liite 4.)

Toimeenpanokyky mittaa johtajan kykyä ja rohkeutta toteuttaa tehtäviä. Mahdollisiin ongelmiin johtaja on pystynyt jo varautumaan ennakoivalla johtamisella. Toimeenpanevan johtajan ominaisuuksia ovat omatoimisuus ja delegointi. (Pääesikunta 2008, Liite 4.)

Käsky määrittellään johtajan tahdon ilmaisuksi, jotta kaikki sitoutuvat työskentelemään saman päämäärän hyväksi. Käskyä antaessa johtajan on otettava huomioon riittävä toiminta-aika sekä alaisten henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemus, koulutustaso, mieliala ja väsymystila. Käskiessään johtajan on oltava vakuuttava ja siihen vaikuttavat äänenkäyttö nopeudellaan, voimakkuudellaan, painotuksillaan ja tauoillaan. Käskyn on oltava lyhyt, yksiselitteinen, toteuttamiskelpoinen ja siinä on tultava ilmi vaatimukset ja aikamääreet. (Pääesikunta 2008, Liite 4.)

Tehokas ajankäyttö vaatii ennakoimista ja määräaikojen noudattamista joka tasolla. Ajankäytön hallinta vaatii myös osatehtävien yhtäaikaista suorittamista sekä keskittymistä olennaiseen. (Pääesikunta 2009, Liite 4.)

Johtamisen vaikutusta mitataan tehtävän täyttämällä. Vaikutuksen arviointia on myös se, että onko joukolla kykyä jatkaa uuteen tehtävään. Siksi olennainen osa koko johtamisprosessia on joukon toimintakyvyn säilyminen. Jos suorituskykyyn vaikuttavat toimenpiteet aloitetaan vasta tehtävän jälkeen, joukon suorituskyky laskee. (Pääesikunta 2009, Liite 4.)

Kouluttamissuorituksessa arvioidaan valmiutta, toteutumista ja vaikutusta. Arvioinnissa on keskityttävä aiheisiin, joihin johtaja on koulutusta pitäessään voinut vaikuttaa.

Valmiutta mitataan opetettavan asian hallinnalla sekä esimerkillisyydellä, innostavuudella ja asenteella. Opetettavan asian on pohjaututtava ohjesääntöihin ja oppaisiin ja toiminnassa on kiinnitettävä huomiota palvelusturvallisuuteen. Johtajan oma esimerkki ja innostunut suhtautuminen lisää koulutettavien motivaatiota. Motivaatio on oppimisen perusedelletys. (Pääesikunta 2009, Liite 4.)

Koulutuksen toteuttamista mitataan yleisjärjestelyillä, tapahtuman hallinnalla, opetusmenetelmillä, havainnolistamalla, ohjausotteella, ajankäytön hallinnalla ja apukouluttajien käytöllä. Opetusmuodolla on merkitystä oppimisen kannalta. Tapahtuman hallinnassa kiinnitetään huomiota suunnitelman ja valmistautumisen lisäksi oikeaoppiseen koulutustapahtuman rakenteeseen. Opetusmenetelmissä aktiivisuus on motivaation ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittävässä roolissa. Havainnolistamisella tarkoitetaan asioiden esittämistä mahdollisimman helposti omaksuttavassa ja kiinnostavassa muodossa. Ohjausote on riittävästi positiivista palautetta sekä kannustamista oikealla tavalla väriin suoritusmuuttamiseksi oikeiksi. Ajankäytön hallinnassa johtajan on säilytettävä ajantaju ja osattava joustaa ja toimia tilanteenmukaisesti. Jos koulutuksessa käytetään apukouluttajia, pitää heidän roolinsa olla selkeästi ohjeistettu ja apukouluttajat valmennettu tehtäviinsä. (Pääesikunta 2009, Liite 4.)

Vaikutuksessa mitataan opetustavoitteen saavuttamista. Tässä arvioidaan saavuttiko johtaja tässä ajassa, tällä resursseilla määrällisesti ja laadullisesti sen, mitä oli saavutettavissa. (Pääesikunta 2009, Liite 4.)

Kausipalautekeskustelut ja syväjohtamisen profiili

Kausipalautekeskustelu käydään perus-, erikois- ja joukkokoulutuskauden jälkeen varusmiesjohtajan ja kouluttajan välillä. Kausipalautteen tarkoituksena on tuottaa laaja-alaista tietoa johtajan johtamiskäyttämisenestä. Keskeisin apuväline tähän on syväjohtamisen profiili. Syväjohtamisen profiilin avulla johtaja voi saada luotettavaa tietoa siitä miten on ihmisten johtaja onnistunut. (Pääesikunta 2012, 74 - 75.)

Profiili ei anna valmiita vastauksia vaan sen tarkoitus on aktivoida johtajan oppimista tukevaa ajatustyötä. Lisäksi palaute täytyy asettaa omaan toimintaympäristöön ja sen erityispiirteisiin. Paras profiilin tulkitsija arvioitava henkilö itse, mutta se vaatii itseohjautuvuuskykyä ja tulkinnan jälkeistä oppimista. Kouluttajan tehtävä on tukea ja auttaa tulkinnassa (Pääesikunta 2012, 75, 84).

Syväjohtamisen profiili muodostuu johtamiskäyttämisen kysymyssarjan perusteella. Kysymyssarjaan, joka koostuu 32 kysymyksestä, vastaa määritelty joukko varusmiesjohtajan alaisia, vertaisia, esimiehiä ja kouluttajia. Lisäksi varusmiesjohtaja tekee itsearvion. (Pääesikunta 2012, 74 - 75.) Kysymyssarjassa on kaksi taustakysymystä ja kolmekymmentä väittämää. Väittämien vastausasteikko on seuraavanlainen: ei lainkaan (0), vain vähän (1), jonkin verran (2), usein (3) ja säännöllisesti eli lähes aina (4). Näin sulussa olevasta luvusta tehdään

vastauksen data numeraalisesti. Yhteen ulottuvuuteen liittyy useampi kysymys, joten ulottuvuuden luku on keskiarvo kysymyksistä. Asteikko on siis 0-4. Myös ei-toivotut johtajaominaisuudet, kontrolloiva ja passiivinen johtaminen, arvioidaan samalla asteikoilla, joten näiden kahden ulottuvuuden tavoite on mahdollisimman lähellä nollaa, kun kaikkien muiden on lähellä neljää. (Nissinen 2004, 72 – 73.)

Vastauslomakkeet luetaan ja varusmiesjohtaja saa johtajaprofilin, josta löytyy neljä erilaista kuvaa. Kolme näistä kuvista tulee eriteltyinä vastausryhmiltä, jotka olivat alainen, vertainen ja esimies. Näissä kaikissa kolmessa vastaajien keskiarvojanan lisäksi taustalla näkyy johtajan itsearvio. Näin johtaja pystyy vertailemaan omaa käsitystään itsestään ja tietyn kohderyhmän käsitystä omasta johtamisestaan. Neljännessä kuvassa on laskettu keskiarvo, ja tämä on varsinainen johtajaprofiili.

Profilin tulkitseminen kannattaa aloittaa yhteenvedosta, näin saadaan kokonaiskuva. Profilin tulkinnassa on olennaista miettiä kehittymisen jarrujen, eli kontrolloivan ja passiivisen johtamisen osuutta sekä kulmakivien keskinäistä suhdetta. Sen jälkeen voi vertailla vastaajaryhmiä keskenään. Tässä yhteydessä kannattaa miettiä, millaisessa roolissa vastaajat ovat profilin vastanneet. Alaisilla on erilaiset odotukset johtajan johtamiskäyttäytymisestä kuin esimiehellä. Itsearvioita kannattaa vertailla erityisesti tärkeimmän vastaajaryhmän arvioon. (Pääesikunta 2012, 84.)

Itsearvio on usein liian positiivinen verrattuna muihin käyttäytymisulottuvuuksilla. Tämä tosiaan perustelee hyvin sen syyn, miksi palautetta ylipäättänsä tarvitaan. Johtamisen näkökulmasta kannattaa keskittyä alaisen arvioon. Se on kaikkein kriittisin, mutta se vaikuttaa kaikkein eniten tuloksentelekykyyn. Esimies arvioi monesti vain pelkän tuloksen perusteella. (Pääesikunta 2009, Liite 3.)

Kysymyssarjassa vastaajat pakotetaan vastaamaan näihin kysymyksiin. Siksi avoin palaute on tärkeää, jotta vastaajat pääsevät kertomaan kokemuksia johtajan johtamiskäyttäytymisestä myös kysymysten ulkopuolelta. Profileita ei ole tarkoituksenmukaista vertailla toisten ihmisten kanssa, vaan löytää kunkin johtajan vahvuudet ja kehittämistarpeet. Joka koulutuskauden jälkeen saatavia profileita voi vertailla keskenään, siitä näkee onko kehittymistä tapahtunut. (Pääesikunta 2012, 85.)

Syväjohtamisen profilissa lasketaan jokaiselle ulottuvuudelle keskihajonta. Jokainen yksittäinen kysymys vaikuttaa hajontaan, siksi hajontaa voi olla myös arvioissa, jonka on tehnyt vain

yksi henkilö. Pienellä, alle 0,5 yksikön hajonnalla vastaajajoukolla on suuri yksimielisyys. Yli yhden yksikön hajonnalla, eli suurella hajonnalla vastaajajoukolla on pieni yksimielisyys. Tähän väliin jää normaali yksimielisyys. (Pääesikunta 2009, Liite 3.)

Syväjohtamisen profiiliin tulostuu kymmenen arvioitavaa kohtaa, jotka koostuvat aiemmin esitellyistä johtajakäyttäytymisen osa-alueista: valmiudesta, käyttäytymisestä ja vaikutuksesta (Pääesikunta 2012, 54). Valmiuden eli ammattitaidon tulkitseminen ei vaadi kysymyksiä. Käyttäytymistä arvioivia kohtia voidaan pohtia erilaisten kysymysten avulla, jotka antavat pohjaa käytännön kehittämiseen.

Syväjohtamisen ensimmäistä kulmakiveä, luottamuksen rakentamista pohditaan seuraavilla kysymyksillä: Kykenenkö luottamaan ihmisiin ja olenko sen käytännössä osoittanut? Toiminko esimerkkinä? Olenko korostanut keskinäistä luottamusta? Ajanko vain omaa etuani, pidänpö sanani? Toiminko tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti? Olenko rehellinen? Ovatko päätökseni oikea-aikaisia ja toteuttamiskelpoisia? (Pääesikunta 2012, 85.)

Toista kulmakiveä, inspiroivaa tapaa motivoida pohditaan seuraavasti: Osaanko kertoa tavoitteet? Hallitsenko kokonaisuuden, osaanko varautua tulevaan? Olenko itse innostunut ja kiinnostunut? Onko työnjako ja pelisäännöt selkeät? Juhlimme yhdessä onnistumisia? Muistanko kiittää hyvää työstä? Kannustanko ihmisiä yhteisiin tapahtumiin? Mietinkö uusia tapoja kannustaa ja motivoida? (Pääesikunta 2012, 85 - 86.)

Oppiminen on kolmas syväjohtamisen kulmakivi. Tätä älyllistä stimulointia kuvataan seuraavilla kysymyksillä: Annanko tarpeeksi rakentavaa palautetta? Osaanko vastaanottaa palautetta ja oppia siitä? Valmennanko toisia itsenäisempään toimintaan? Haluanko kehittää asioita yhdessä muiden kanssa? Saanko ihmiset ajattelemaan asioita? Kannustanko uusiin ideoihin? Sallinko olla eri mieltä? Delegoinko rohkeasti? Jätänkö toiminnanvapauden? (Pääesikunta 2012, 86.)

Viimeinen kulmakivi on arvostus eli ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Siinä mietitään toisten ihmisten kuuntelemista, välittämistä ja arvostamista seuraavalla tavalla: Osaanko kuunnella muita? Välitänkö toisten ihmisten tarpeista ja hyvinvoinnista? Autanko toisten ongelmien ratkaisuisissa? Arvostanko toisia? Kannanko vastuuta, olenko riittävästi läsnä? (Pääesikunta 2012, 86.)

Kehittymisen jarruja ovat kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Kontrolloivuutta pohditaan esimerkiksi: Keskitynkö olennaisiin ja tärkeimpiin asioihin vai puutunko epäolennaisiin pikuseikkoihin? Kunnioitanko toisten johtajuutta? Annanko toisille tilaa olla ja toimia itsenäisesti? Uskallanko jakaa vastuuta? Etsinkö vain virheitä? Pystyinkö oppimaan virheistä ja käsittelemään ne pelisilmää käyttäen? Annanko myös positiivista palautetta? (Päaesikunta 2012, 87.)

Ryhdyinkö asioissa nopeisiin toimiin ja teenkö nopeita päätöksiä? Johdanko aktiivisesti ennakkoiden vaan odotanko ongelmien esiintuloa? Annanko vain ajan hoitaa asiat? Näytänkö innostavuuden työssäni? Osaanko kantaa vastuun omista ja alaisten tekemisistä? Nämä ovat analysoitavia kysymyksiä passiivisen johtajuuden saralta. (Päaesikunta 2012, 87.)

Johtamisen vaikutus näkyy kolmessa kohdassa: tehokkuudessa, tyytyväisyydessä ja yrittämisen halussa. Tehokkuus näkyy tavoitteiden saavuttamisessa entistä paremmin. Tehokkuuteen vaikuttavat eniten johtamisen selkeys, alaisten sitoutuminen ja toiminnan tavoitteellisuus ja tehokkuutta selittääkin eniten inspiroiva tapa motivoida. Tyytyväisyyttä selittää eniten neljäs kulmakivi, arvostus. Tyytyväisyydellä ilmaistaan tunnepohjaisesti miten johtaja on tehtävissään onnistunut ja miten hänen johtamistapansa vastaa muiden odotuksia. Yrittämisen halussa ilmenee sitoutumisen taso tehtävään, tavoitteeseen ja omaan joukkoon jonka johtaja on toimenpitein onnistunut luomaan. Inspiroiva tapa motivoida sekä älyllinen stimulointi selittävät eniten tätä osa-aluetta ja käänteisesti myös kontrolloiva johtaminen. (Päaesikunta 2012, 87.)

Kausipalautekeskustelu rakentuu siis syväjohtamisen profiilin tulkinnan ympärille. Kehityssuunnitelmaa käytetään apuna kausipalautekeskusteluissa joiltakin osin. Kehityssuunnitelman tarkoitus on tukea oppimista. Suunnitelman laatimisella ja ylläpitämisellä tuetaan oppijan sisäistä palautetta ja oman toiminnan itsereflektointia. Sen sisältö rakentuu valmiuteen ja toimintakykyyn liittyvistä pohdinnoista, henkilökohtaisten palautteiden analysoinneista, fyysisen kuormituksen seurannasta, kehityssuunnitelmista ja toimintasuunnitelmista. (Päaesikunta 2012, 88.)

Kehityssuunnitelma seuraavalle koulutuskaudelle on toiminnan ydin. Siinä johtaja arvioi edellisten kehittämispäätösten toteutumista, analysoi saamia palautteita ja laatii kehittämispäätöksen seuraavalle kaudelle. (Päaesikunta 2012, 91.)

Profiilin analysoinnin ja kehityssuunnitelman laatimisen jälkeen olennaista on palautteen purkaminen. Tilaisuus käydään niiden henkilöiden kanssa, joilta palaute on kerätty. Alaiset ja vertaiset kannattaa käsitellä omanaan. Palautteen purkamisen ideana on, että johtaja on hyvin valmistautunut ja hän kiittää saamastaan palautteesta, toteaa palautteen hyödyllisyyden, ilmoittaa kehittämispäätöksensä ja pyytää tukea oppimistavoitteensa saavuttamisessa. (Pääesikunta 2012, 76.)

5 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Luvussa esitellään kehittämistyöhön liittyvät tutkimusongelmat. Tutkimusmenetelmissä kartoitetaan työhön sopivia menetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen alalaji, toimintatutkimus on tämän opinnäytetyön tutkimusmuoto. Kyseessä on siis laadullinen tutkimus, mutta lähtökohdatilanteen kartoittamisen ja työn arvioinnin tukena käytetään kyselyitä, jotka ovat perusmenetelmä määrällisen tutkimuksen puolella. Siksi tässä luvussa esitellään lyhyesti myös lomakkeiden teon ja analysoinnin perusteet.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan ongelman sijasta usein tutkimustehtävästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 122). Tutkimustehtävänä on kehittää palautetyökaluja varusmiesjohtajien johtajakauden palautetta tehostamaan. Työkalujen avulla on tuotettava laadukasta ja monipuolista palautetta johtajille. Työkalujen vaatimuksena on yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys.

Koska kyseessä on kehittämistyö, lähtökohta alkukyselyille on, mitä mieltä kohdejoukko on nykyisestä palautejärjestelmästä, mitkä ovat järjestelmän hyväksi koettuja asioita ja mitkä vaativat kehittämistä. Kyselyiden perusteella kehitetään työkaluja, jotka testataan kohdejoukolla. Loppukyselyissä testausjoukolta kysytään havainnot työkaluista sekä jatkokehittämideoita.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena on yleisesti löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on kokonaisvaltaisuus, ihmiset tiedonkeruun kohteena, kohdejoukon valikoituminen tarkoituksella ja tutkimussuunnitelman joustavuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 156 - 160.)

Arvolähtökohta on olennainen osa tutkimusta, koska arvot muokkaavat ymmärrystämme tutkimistamme ilmiöistä. Objektiiivisuuden saavuttaminen on myös haastavaa, koska tutkija ja se mitä tiedetään, ovat saumattomasti yhdessä. (Hirsjärvi ym 2007, 157.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähestymistapoja ryhmitellään seuraavasti kiinnostumisen kohteen mukaan: kielen piirteet, säännönmukaisuuksien keksiminen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja reflektio. Näitä voidaan jaotella edelleen yksityiskohtaisemmin. Näistä neljästä lähestymistavasta saadaan jatkumo, joka muuttuu, kielen piirteistä siirryttäessä askel kerrallaan reflektioon, vähemmän strukturoiduksi ja enemmän kokonaisvaltai-

seksi. Näin reflektiossa käsitellään aineistoa syvällisesti ja näkemyksellä joka on syntynyt perehtymisen avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 161.)

Tapaus- ja toimintatutkimus

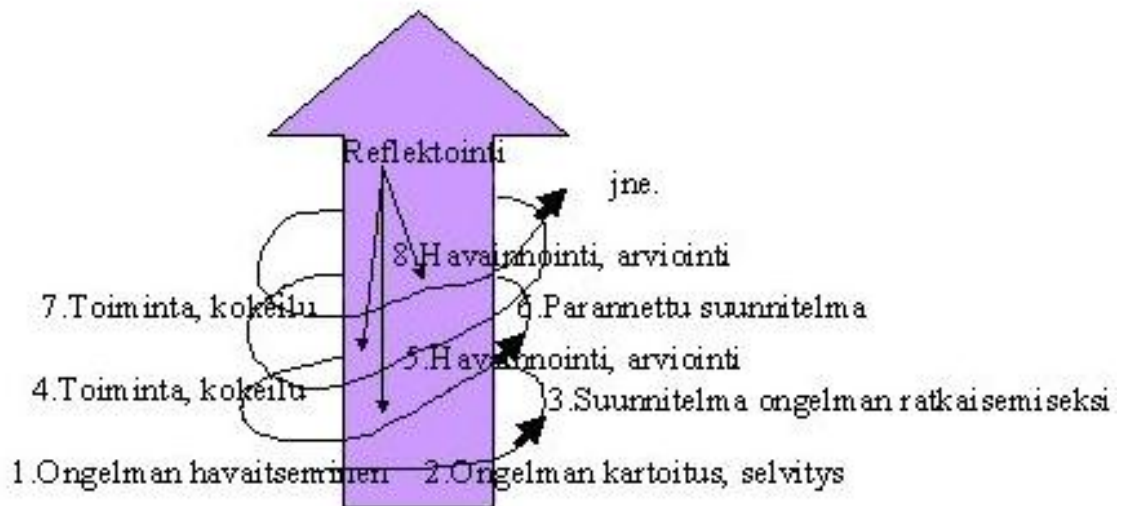
Tapaustutkimusta ei voi määritellä yksiselitteisesti. Määrittelyissä tapaustutkimus kuvataan nykyhetkessä tapahtuvaksi sekä todelliseen, ei kokeelliseen, tilanteeseen tapahtuvaksi. Tietoa hankitaan tutkittavasta tapauksesta monipuolisesti ja monilla eri tavoin. Tapaustutkimus tutkii toimintaa tietyssä ympäristössä, joten ympäristöä pitää käsitellä osana tutkimusta. (Syrjä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 10 – 12.)

Tapaustutkimuksen voidaan luonnehtia monella tapaa. Yksilöllistämällä tarkoitetaan tutkittavan kykyä tulkita ympäristöään. Todellisuuden lähikuvausta toteutetaan kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti. Tutkimusta toteutetaan luonnollisessa ympäristössä ilman keinotekoisuutta. Vuorovaikutus näkyy siinä, että tutkija on osa tutkimusta ja tutkittavat eivät ole esineitä vaan tuntevia ja osallistuvia subjekteja. Joustavuus näkyy tiedonhankinnassa, tieto hankitaan sieltä mistä se saadaan. Tiedonhankintaan liittyen tapaustutkimus on monitieteellistä. Eri tieteiden teorit ja kokemukset tutkimuksen teosta liitetään toisiinsa kun valikoidaan eri yhteyksistä taustateorioita ja menetelmiä. Arvosidonnaisuus näkyy siinä, että tutkija on mukana omana itsenään ja hänen arvonsa ovat osana näkemystä tutkittavasta asiasta. (Syrjä ym. 1994, 13 – 15.)

Tapaustutkimukset ryhmitellään tutkijan roolin ja tutkimuksen kysymyksen asettelun perusteella eri ryhmiin. Yksi näistä ryhmistä on toimintatutkimus. (Syrjä ym. 1994, 16 – 17.) Prosessia, joka tähtää asioiden muuttumiseen ja kehittämiseen paremmaksi, nimitetään toimintatutkimukseksi. Toimintatutkimus on usein käytännönläheistä, toimintatilanteeseen liitettyä ongelmanratkaisua, jossa on sekä teoriaa että käytäntöä. Toimintatutkimuksen periaatteita ovat sen suuntautuminen kehittämiseen, muutos, kontekstiin sidonnaisuus, ihmisten aktiivointi, syklinen luonne, tulevaisuuteen ja ongelmiin suuntautuneisuus ja se liittyy ihmisiin ja heidän sosiaalisiin ryhmien jäsenyyksiin. (Kajaanin AMK.)

Toimintatutkimuksen syklisyys esitetään kuviossa 8. Ongelman havaitsemisen ja tunnistamisen jälkeen ongelmaa kartoitetaan ja selvitetään. Selvityksen perusteella tehdään suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi. Suunnitelma toteutetaan ja testataan, jonka jälkeen suoritetaan havainnointi ja arviointi. Näiden perusteella laaditaan uusi paranneltu suunnitelma, jota taas testataan ja se arvioidaan. Tätä suunnitelman parantelua, toteutusta ja havainnointia jatketaan

kunnes saadaan ongelma ratkaistua. (Kajaanin AMK.) Tämä opinnäytetyö lähtee liikkeelle ongelman havaitsemisesta, eli siitä, että omakohtaiset havainnot kertovat tarpeesta kehittää palautetyökaluja. Sen jälkeen toteutetaan selvitys ja kartoitetaan ongelmia, kyselyllä sekä varusmiesjohtajille että kouluttajille. Tulosten perusteella tehdään suunnitelma ongelmien ratkaisuksi, joka saadaan kokeiluun kevääksi päivittäiseen käyttöön. Havaintoja ja arviointia tehdään pitkin kevättä, mutta varsinainen palaute kerätään loppukyselyllä. Näiden havaintojen perusteella tarvittaessa muokataan palautetyökaluja ja otetaan ne seuraavalle saapumiserälle käyttöön. Opinnäytetyö loppuu aikataulullisista syistä tähän. Koska opinnäytetyö tehdään opinnäytetyön tekijän työpaikalle, jatkuva kehittymisen prosessi voi jatkua itse tutkimuksen jälkeenkin, jos on tarvetta.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen syklinen luonne (Kajaanin AMK)

Reflektointi osana toimintatutkimusta tarkoittaa toiminnan ja sen vaikutuksen ymmärtämistä. Reflektoinnissa tutkija aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee uusia kokemuksia liittäen ne aiemmin oppimaansa. (Verkko-Tutor 2002 b.)

Lomakkeiden suunnittelu, toteutus ja analysointi

Tutkimusaineiston kerääminen voidaan toteuttaa kyselyn, haastattelun ja systemaattisen havainnoinnin keinoin tai sitten hyödyntämällä valmiita tilastoja tai rekistereitä. Kyselyssä kysytään kaikilta samat kysymykset samassa järjestyksessä ja vastaaja vastaa itse niihin. Kyselyssä tärkeätä on ajoitus ja haasteena kyselylomakkeiden palautuminen tutkijalle. Kysely on helppo toteuttaa isolle joukolle. Haastattelu eroaa kyselystä siten, että tutkija kysyy ja kirjaa vastauk-

set itse. Systemaattisessa havainnoinnissa kerätään havaintoja eri aistein tai apuvälinein. Havainnot kirjataan ennalta suunniteltuun lomakkeeseen. (Vilka 2007, 27 – 32.) Tässä opin- näytetyössä käytetään tutkimusaineiston keruumenetelmänä kyselyitä. Kyselyt varusmiesjoh- tajille toteutetaan yhteisissä tilaisuuksissa, jolla pyritään saamaan vastausprosentti korkeaksi ja vastauslomakkeet heti palautettua opinnäytetyön tekijälle. Saatesanoja ei myöskään tarvitse kirjoittaa kyselyihin, kun ne pystytään kertomaan tilaisuuden aluksi. Kouluttajille suunnatut kyselyt laitetaan jakoon saatesanojen ja palautusajankohdan kanssa.

Mittaaminen voidaan suorittaa joko asenne- tai mitta-asteikkoa hyväksi käyttäen. Asenneas- teikot ovat asenteenmittausta ja niihin on kaksi erilaista mittaustapaa. Likertin asteikossa mi- tataan tulosta numeroilla, joiden ideana on keskeltä lähtien toiseen suuntaan samanmielisyy- kasvaa ja toiseen vähenee. Osgoodin asteikossa tulosta mitataan adjektiivien muodossa siten, että asteikon ääripäät ovat vastakkaisia adjektiivejä. Välissä oleva asteikko kuvataan yleensä 5- tai 7-portaisena. Mitta-asteikosta välimatka- ja suhdelukuasteikko mittaavat numeraalisuutta, laatuero- ja järjestysasteikko sanallista tulosta. Eri tilanteisiin sopivat erilaiset mitta-asteikot, tärkeintä on kerätä tietoa mahdollisimman tarkasti. (Vilka 2007, 45 – 50.) Sekä varusmiehille että kouluttajille suunnatut kyselyt mittaavat kokemuksiin perustuvia asioita järjestysasteikol- la.

Tutkimukseen olennaisesti liittyvä asia on tutkittavien asioiden määrä. Perusjoukoksi kutsu- taan joukkoa, josta halutaan tehdä päätelmiä. Otos on joukko, joka vastaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa, mutta joka on valittu tietyllä otantamenetelmällä perusjoukosta. Otos- koko on mahdollisimman suuri, koska silloin luotettavuus on korkeampi. Resurssit ja analy- siin liittyvät päätökset määrittelevät otoskoon. Kato on se osuus tiedoista, jota ei saada. Kato pitää ottaa huomioon otoksen suunnittelussa. Pahimmillaan kato voi olla jopa 70 – 96 pro- senttia kyselytutkimuksissa. (Vilka 2007, 56 – 60.) Kato pyritään saamaan mahdollisimman pieneksi kootuilla kyselytilaisuuksilla.

Otantamenetelmiä ovat kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Mikäli tutkittava joukko on pieni, käytetään kokonais- otantaa, muissa tapauksissa valitaan edustava otot. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa ni- mensä mukaisesti valitaan tutkittavat kohteen satunnaisesti. Systemaattisessa otannassa muodostetaan ensimmäiset yksiköt arpomalla, jonka jälkeen tietyllä säännöllisellä poiminta- välillä poimitaan loput. Ositettu otanta huomioi myös pienet ryhmät tietyllä kiintiöittämisillä. Ryväotannassa kohteena ovat luonnolliset ryhmät. (Vilka 2007, 52 – 55.) Ryväotantaa

käytetään kummallekin kohderyhmälle suoritettussa alkukyselyssä. Silloin perusjoukkona ovat kaikki sen hetkiset varusmiesjohtajat ja varusmiesten kouluttajat ja otoksena otetaan yhden joukkoyksikön joukkotuotantoon koulutettavat varusmiesjohtajat ja heidän kouluttajansa. Loppukyselyissä menetelmänä on kokonaisotanta, eli kaikki työkalujen testaamiseen osallistuneet varusmiesjohtajat ja kouluttajat.

Kyselylomakkeissa käytetään monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä näiden yhdistelmiä, sekamuotoisia kysymyksiä. Kysymyksillä on kyettävä mittaamaan tutkimusongelmiin liittyviä asioita ja niistä pitää muodostua juonellinen tarina. Kysymykset tulee ymmärtää vain yhdellä samalla tavalla ja ne eivät saa olla johdattelevia. Kysymykset on oltava mahdollisimman täsmällisiä ja selkeitä ja yhdessä kysymyksessä on kysyttävä vain yhtä asiaa. Vastausvaihtoehdoissa kannattaa käyttää mieluummin useampia vaihtoehtoja ja analyysivaiheessa yhdistellä niitä. Vastausvaihtoehtojen pitää pois sulkea toisensa. Kyselylomake on testattava ennen käyttöä asiantuntijoilla tai perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä. Testauksessa on tultava ilmi mittarin toimivuus tutkimusongelmiin nähden, ohjeiden toimivuus, kysymysten yksiselitteisyys ja ajankäyttö. (Vinkka 2007, 62 – 79.)

Aineiston hankintaan liittyen on mietittävä tutkimuksen eettisyyttä. Anonymisointiin liittyvät henkilötietolaki ja laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta. Nämä lait määrittelevät miten henkilötietoja kerätään, käytetään, säilytetään ja luovutetaan. Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan tutkittavien tutkimista ilman lupaa. (Vinkka 2007, 93 – 97.) Opinnäytetyön kyselyissä ei kerätä henkilötietoja. Kyselyiden alussa kysytään muutama taustatieto, mutta niissä mainitaan, ettei tietoja käytetä siten, että henkilöt olisi tunnistettavissa. Kyselyihin kysytään tutkimuslupa organisaation edustajalta.

Aineiston hankinnan jälkeen aloitetaan analysointi. Ensimmäisessä vaiheessa lomakkeet tarkistetaan. Vajanaisesti täytetyt lomakkeet joko otetaan mukaan analyysiin omana luokkanaan tai poistetaan kyseiset lomakkeet kokonaan. Katoanalyysi on olennainen osa aineiston tarkastusta. Aineiston käsittelyssä tiedot syötetään havaintomatriisiin, eli taulukkoon, jossa vaakariivillä on havaintoyksikön kaikki tiedot ja pystyriivillä yhden asian tiedot kaikilta havaintoyksiköiltä. Lopuksi tarkastetaan syötetty aineisto. Itse analysoinnissa valitaan analyysimenetelmä. Se voi olla joko yhden muuttujan jakauman, havaintoarvojen poikkeamien tai muuttujien välisen riippuvuuden selvittäminen. Ensimmäistä näistä tutkitaan sijaintiluvuilla, toista havaintoluvuilla ja kolmatta ristiintaulukoinnilla. Tulokset esitetään taulukoilla, piirakkakuviolla tai pylväskuviolla. (Vinkka 2007, 105 – 113, 118 – 119.) Opinnäytetyössä kerättävät tiedot

syötetään havaintomatriisiin. Koko aineistoa ei analysoida, vaan muutamia olennaisia asioita tutkitaan laskemalla prosentiosuuksia kehittämistyön tueksi tai arviointia varten.

6 KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET

Luvussa kuvataan kehittämistyö kokonaisuudessaan. Työ on lähtenyt liikkeelle havainnoista ja tarpeista, joihin on haettu tukea ja vinkkejä alkukyselyillä. Varsinainen kehittämistyö on jaettu kahteen kokonaisuuteen, suoritusten palautteeseen ja kausipalautekeskusteluihin. Kehittämistyön tuloksena on saatu palautetyökaluja, joita on testattu muutaman kuukauden ajan kohderyhmillä. Testaamisen jälkeen on toteutettu loppukyselyt, joilla on mitattu kokemuksia ja edelleen kehittämistarpeita. Vielä näihin kehittämistarpeisiin on otettu kantaa työn aikana.

6.1 Lähtökohta ja alkukyselyt

Opinnäytetyön tekijän työyksikön yksi kehittämiskohde on useita vuosia ollut varusmiesjohtajien johtajakoulutus. Yksi osa johtajakoulutusta on palaute, koska vain palautteen avulla johtaja voi kehittyä. Opinnäytetyön tekijän omat palautteenantokokemukset, muissa yhteyksissä kerätty palaute sekä opinnäytetyön tekijän havainnot muiden työntekijöiden ammattitaidosta olivat alkusysäys kehittämistyölle. Esimies hyväksyi suunnitelman jonka tavoitteena oli tuottaa palautetta helpottavia työkaluja. Tutkimuslupa löytyy liitteestä 1.

Tutkimusongelmaa rajatessa päädyttiin kahteen selkeään kokonaisuuteen: johtamis- ja kouluttamissuoritusten jälkeiseen palautteeseen sekä koulutuskausien jälkeisiin kausipalautekeskusteluihin. Uutta asiaa ei ollut tarkoitus keksiä, sillä kyseiset kokonaisuudet olivat puolustusvoimien normissa käsketty toteutettavaksi tietyllä tavalla ja materiaalilla. Tarkoituksena oli kerätä monessa eri paikassa esiintyvät asiat yhteen paikkaan, tiivistää niitä sekä osittain yksinkertaistaa ja selkeyttää asioita. Tämän takia esimerkiksi suoritusten arviointilomakkeen runko on täsmälleen samanlainen kuin käsketyssä johtajakoulutuksen materiaalissa. Materiaalia vain käytetään hieman erilaisessa muodossa ja siihen on liitetty olennaiseksi osaksi 360 asteen avoin palaute sekä tiivistetty ja yksinkertaistettu ohjeistus.

Samoin kehittämistyön kohderyhmiksi valikoitui kaksi selkeää ryhmää: varusmiesjohtajat sekä varusmiehiä kouluttava ammattisotilasryhmä, kouluttajat. Nämä kaksi ryhmää ovat ratkaisevassa roolissa varusmiesjohtajien palautejärjestelmässä, joten kehittäessä toimintaa myös kouluttajien huomioon ottaminen oli tärkeää. Koska alaispalaute on tärkeä johtajan kehittämisen kannalta, täytyi kiinnittää myös huomiota alaisten palautteenantotaitoihin.

Vaikka opinnäytetyön tekijällä oli aika hyvät näkemykset, millaista muutostarvetta ja lisäohjeistusta tarvittaisiin, haluttiin kehittämistyön tueksi haastatella kohderyhmiä alkukyselyiden muodossa. Kyselyillä pyrittiin hakemaan tukea opiskelijan havainnoille sekä antamaan vinkkejä ja ideoita kohderyhmien suunnasta.

Alkukysely teetettiin erilaisena kahdelle eri kohderyhmälle. Ensimmäinen kohderyhmä oli varusmiesjohtajat. Heidän johtajakautensa oli kyselyn aikaan loppusuoralla. Toinen kohderyhmä olivat joukkoyksikön kouluttajahenkilöstö. Kyselyt teetettiin siis myös naapuriyksiköiden edustajille, koska kyselyillä oli tavoitteena laajentaa näkemystä sekä ottaa työhön mukaan muiden toimipisteiden hyväksi koettuja käytäntöjä. Koska työstä oli tarkoitus tehdä kehittämistyö, alkukyselyiden lähtökohtana oli selvittää kohderyhmien näkemys nykyisestä palautejärjestelmästä, sen hyvistä puolista ja sen kehittämistä vaativista osa-alueista. Työn tavoitteena oli tuottaa työtä helpottavia palautetyökaluja, joten osa kysymyksistä oli laadittu siihen muotoon, että saataisiin konkreettisia esimerkkejä, kuten millaista tukimateriaalia kaivataan.

Kun kyselyiden kysymyksiä mietittiin, monivalintakysymyksillä haluttiin mahdollisuus siihen, että kokonaisuuksia voitaisiin esittää prosenttilukuina. Nämä olisivat hyvää motivointimateriaalia ainakin kouluttajahenkilöstölle. Avoimilla kysymyksillä haluttiin vastaajoen tuovan oikean mielipiteensä julki, ilman rajoittavia monivalintavaihtoehtoja tai liikaa ohjaavia kysymyksiä.

Varusmiesjohtajien alkukysely

Varusmiehille suunnattu alkukysely teetettiin koko kahden ison perusyksikön johtajakoulutetuille joulukuussa 2013. Kysely koostui 34 monivalintavaihtoehtoista sekä kymmenestä avoimesta kysymyksestä. Kyselyn kohderyhmänä oli 51 johtajaa, joista kyselyyn vastasi 48. Vastausprosentti oli siis 94. Varusmiesjohtajien alkukysely löytyy liitteestä 2.

Kysely pidettiin lomakehaastatteluna luokkatilassa. Tilaisuuden alussa esiteltiin tutkimus ja sen tavoite. Monivalintakysymykset heijastettiin seinälle tykin kautta ja vastaajat vastasivat tiedonkeruulomakkeisiinsa. Avoimet kysymykset jaettiin paperisena vastaajajoukolle.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa monivalintakysymyksillä kokemuksia johtajakauden suoritusten palautteesta, kausipalautekeskusteluista, palautteen tärkeydestä sekä esimiesten ammattitaidosta palautteen annon suhteen. Lisäksi näiden monivalintakysymysten tavoitteena oli saada kokonaiskuva, kuinka suuri osa tästä joukosta oli mitään mieltä.

Avointen kysymysten tarkoituksena oli kerätä varusmiesjohtajilta nykyisiä hyviä ja kehittämistä vaativia tapoja yksikössä olevaan suoritusten palautteenantoon tai kausipalautekeskusteluihin. Lisäksi johtajilta kyseltiin millaista ohjausta tai palautetta he haluaisivat saada kehityäkseen johtajana. Tätä materiaalia oli tarkoitus käyttää enimmäkseen varsinaisen kehittämistyön runkona varusmiesjohtajien alkukyselystä.

Kouluttajahenkilöstön alkukysely ja tulokset

Toinen osa alkukyselyä pidettiin varusmiesjohtajia kouluttaville henkilökuntaan kuuluvilla ammattisotilaille. Se toteutettiin jakamalla kohderyhmälle paperinen haastattelulomake saatesanojen ja palautusajankohdan kanssa. Koska ajankohta oli huono alkavien joulu- ja talvilomien takia, kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä ja vastausprosentti oli näin ollen noin 30. Kouluttajien alkukysely löytyy liitteestä 3.

Tässä alkukyselyssä seitsemällä monivalintakysymyksillä kartoitettiin henkilökunnan taustoja ja omaa käsitystä omista palautteenantotaidoista. Lisäksi neljällä avoimella kysymyksellä annettiin mahdollisuus kertoa omista toimivista käytännöistä sekä esittää toiveita palautteenantotyötä helpottavista tukimateriaaleista.

Kolmella kyselyyn vastanneista ei ollut minkäänlaista koulutusta johtajuuteen. Kolmella olivat maanpuolustuskorkeakoulun perusopinnot ja yhdellä lisäksi sivuaineopinnot. Tämä kuvastaa opinnäytetyön tekijän mielestä myös kokonaisuudessaan lähtötasoa perusyksiköissä, vain harva on opiskellut johtajuutta ja sen myötä luultavasti myös palautetta ja sen merkitystä johtajuuteen: noin puolella on perusopinnot koulutuksen puolesta ja lopuilla ei minkäänlaisia opintoja. Se aiheuttaa omat haasteensa siihen, että kouluttajat ovat tärkein osa varusmiesjohtajien palautejärjestelmää johtajakaudella. Tämä tieto oli olennainen osa kehittämistyötä ja varsinkin sitä, että siitä tuli riittävän yksinkertainen ja ohjeistuksista riittävän selkeät.

Kyselyissä tuli myös ilmi, että varsinkin kausipalautekeskusteluihin kouluttajahenkilöstö tarvitsee lisää ammattitaitoa. Reilut 70 prosenttia vastaajista tarvitsisi ammattitaitoa nimenomaan tähän palautekokonaisuuteen.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, millaista tukimateriaalia kouluttajahenkilöstö toivoisi suoritusten palautteita tai kausipalautekeskusteluja helpottamaan. Esille nousivat koulutus henkilökunnalle ja varusmiesjohtajille, runko palautekeskusteluihin sekä selkeät maanläheiset ohjeet.

6.2 Kehittämistyön tekeminen

Opinnäytetyön tekijän omien havaintojen, aiheeseen liittyvän teorian ja ohjeistuksien sekä alkukyselyiden tulosten ja toivoiden perusteella aloitettiin varsinainen kehittämistyö. Osa ohjeistuksista tulisi olemaan samanlaisia sekä varusmiesjohtajille että kouluttajille, joka vaikutti ohjeistuksen sisältöön ja esittämistapaan.

Kehittämistyö jaettiin kahteen kokonaisuuteen, aivan kuin varusmiesjohtajien palautejärjestelmäkkin on jaettu. Ensimmäinen osa liittyi johtamis- tai kouluttamissuoritusten palautteeseen ja toinen osa kausipalautekeskusteluihin.

Suoritusten palaute

Suoritusten palautteen runkona olivat arviointilomakkeet. Arviointilomakkeiden asiasisältöä ei muutettu, mutta sen ulkoasua muutettiin hieman luettavammaksi. Lisäksi avoin palaute lajiteltiin suoraan eri palautteen antajiin ja heille tehtiin runsaasti kirjoitustilaa. Alkukyselyn perusteella toivottiin lisää avointa palautetta, johon otettiin kantaa näillä toimenpiteillä.

Alkukyselyssä toivottiin monipuolista ja rakentavaa palautetta. Arviointilomakkeen arvioitavat kohdat on kirjattu vain yhdellä sanalla tai muutaman sanan sanajonolla. Arviointeja tehtäessä arvionneista tuli monesti liian suppeita, kun pelkkänä taustana oli yksittäinen sana. Siksi suurin kehittämiskohde tässä osa-alueessa oli laatia arviointiohjeet, jotka helposti luettavassa muodossa auttaisivat arvioinnin monipuolisessa tekemisessä. Teorian avulla laadittiin yksi sivullinen kysymyksiä, joiden avulla kunkin osa-alueen pystyi monipuolisemmin arvioimaan. Lisäksi näiden kysymysten haluttiin olevan ajatusten tukena avointa palautetta kirjatessa. Nämä arviointiohjeet ovat tukena palautetta antaessa niin miehistölle, johtajille itselleen sekä kouluttajahenkilöstölle.

Seuraavaksi tarvittiin ohjeistus, miten suoritusten arviointilomakkeita täytetään arviointiohjeita apuna käyttäen. Sen takia laadittiin oppituntimateriaali sekä johtajille että miehistölle ja vielä kertaukseksi ja muistin tueksi muutaman kohdan ohjeet palautevihkoon. Miehistölle suunnattu oppituntimateriaali sisälsi myös yleisesti palautteen antoon liittyviä käytänteitä ja esimerkkejä, sillä alkukyselyn perusteella oli tarvetta antaa miehistölle palautteenantokoulutusta.

Kausipalautekeskustelut

Selkeästi enemmän kehitystä vaativa osuus oli kausipalautekeskustelut. Johtajaprofiilin tulkitseminen, joka on olennainen osa kausipalautekeskustelua, koettiin osittain haastavaksi. Jopa 40 prosenttia varusmiesjohtajista vastasi avoimeen kysymykseen ” Minkälaista ohjausta toivot saavasi kouluttajalta, että osaat tulkita johtajaprofiilia” että haluaisivat profiilin kohtien avaamista tai esimerkkejä. Samaan aikaan vajaa 30 prosenttia kouluttajista vastasi, ettei heillä ole riittävää ammattitaitoa profiilin tulkitsemiseen. Kuten suoritusten palautteen puolella arviointiohjeet olivat tärkein kehittämiskohde, kausipalautekeskustelujen puolella tärkeimmäksi kohteeksi valikoitui johtajaprofiilin tulkinta -ohje.

Melkein yhtä tärkeäksi osaksi nousi kyselyn perusteella kausipalautelomake. 48 prosenttia varusmiesjohtajavastaaajista oli sitä mieltä, että nykyinen kausipalautekeskustelulomake on vain osittain toimiva ja riittävän selkeä ja 8 prosenttia oli sitä mieltä, ettei se ollut lainkaan toimiva ja riittävän selkeä.

Syväjohtamisen teorian avulla tehtiin yksi sivullinen profiilin tulkintaohjeita. Aluksi avattiin roolit ja niiden merkitys arviointiin sekä hajonnan raja-arvot. Kymmenestä arvioitavasta kohdasta syväjohtamisen kulmakivet avattiin listaamalla kyseisen osa-alueen hyvän johtajan ominaisuuksia. Samoin tehtiin kontrolloivalle ja passiiviselle johtajalle, tosin negatiivisessa mielessä. Johtamisen vaikutuksen ulottuvuudet linkitettiin kulmakiviin.

Kausipalautekeskustelulomakkeen kohtien rajaaminen osoittautui suurimmaksi haasteeksi. Samaan aikaan piti pyrkiä tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja lyhyt lomakepohja mutta oli otettava huomioon myös lomakepohjan monipuolisuus.

Seuraavaksi tarvittiin ohjeistusta lomakkeiden täyttöön ja profiilin tulkintaohjeeseen. Tässä työssä tehtiin lyhyt ohje kausipalautekeskusteluihin valmistautumisen tueksi ja itse varsinaiseen palautekeskusteluun, omansa sekä varusmiesjohtajille että kouluttajahenkilöstölle. Lisäksi varusmiesjohtajille tehtiin oppituntimateriaali koulutuksen tueksi ennen ensimmäistä kausipalautekeskustelua.

Yksi osa onnistunutta kausipalautekeskustelua on, että kerätty johtajaprofiili antaa mahdollisimman paljon varusmiesjohtajalle. Hyvää profiilia tukee onnistunut keräystilanne sekä siihen liitetty lisämateriaali. Tässä kehittämistyössä tehtiin myös oppituntipaketti sekä johtajille että

miehistölle liittyen johtajaprofilin keräämiseen ja ohje henkilökuntaan kuuluvalle, joka vastaa tästä profiilin keräämiseen liittyvästä koulutustapahtumasta.

6.3 Kehittämistyön tuloksena palautetyökalut ja niiden testaus

Opinnäytetyön tekijän työyhteisössä on ollut varusmiesjohtajilla aiemminkin käytössä palautevihko, josta löytyivät normin mukaiset arviointilomakkeet sekä johtajakoulutusvastaavan tekemä hyvin yksinkertainen kausipalautekeskustelurunko. A5-kokoinen vihko mallina oli koettu hyväksi, joten kehittämistyössä jatkettiin samalla muodolla. Tähän vihkoon kerättiin suoritusten palauteohjeistus varusmiesjohtajille, tehdyt arviointiohjeet johtamis- ja kouluttamissuorituksiin sekä muokatut arviointilomakkeet. Samaiseen vihkoon liitettiin kausipalautekeskusteluihin valmistavat ohjeet, raja-arvotaulukot, tehty profiilin tulkintaohje sekä kausipalautekeskustelulomakkeet. Tavoitteena oli, että kaikki palaute kerätään yhteen vihkoon ja palautetilaisuutta varten tarvittava ohjeistus löytyy samaisesta vihkosta. Näin ollen alaispalautetta miehistöltä halutessa riittää vihkon vieminen alaisille, he löytävät arviointiohjeet vihkon alusta arviointinsa tueksi.

Varusmiehille ja henkilökunnalle koulutettavat asiat tehtiin PowerPoint-ohjelmalla oppituntimateriaaliksi. Nämä materiaalit sisälsivät lähinnä tekstiä ja olivat hyvin pelkistettyjä ulko-näöltään. Oppituntimateriaalissa esitettiin lyhyesti ja tiivistettynä tärkein asia.

Kouluttajahenkilöstölle tehtiin kansio, jossa kehittämistyö kokonaisuudessaan oli. Jokaisesta työkalusta, sen tarpeesta ja käytöstä oli tehty muutaman kappaleen verran tekstiä tutustumista varten. Johtajille jaettu palautevihko oli myös henkilökunnalle suunnatussa materiaalissa. Oppituntimateriaalit olivat tulostettuina dioina materiaalissa ja osa ohjeistuksista oli tulostettu A5-kokoon ja laminoitu. Näin henkilökunta sai kokonaiskuvan koko työstä. Tavoitteena oli että laminoidut ohjelaput olivat varsinainen työtä helpottava työkalu.

Työtä testattiin opiskelijan työyksikössä ja testaukseen osallistui keväällä 2014 palveluksessa oleva saapumiserä. Kokonaisvahvuus oli noin 150 varusmiestä, joista johtajakoulutettuja 37 henkeä. Testaukseen osallistuvia kouluttajia oli kahdeksan henkilöä.

Työ otettiin testauskäyttöön maaliskuun alussa vuonna 2014. Varusmiesjohtajille pidettiin oppitunti suoritusten palautteesta sekä jaettiin palautevihko käyttöön. Tämän jälkeen varus-

miesjohtajat keräsivät palautetta suorituksistaan palautevihkossa olevien ohjeistuksien avulla palautevihkon arviointilomakkeisiin koko kevään ajan. Samaan aikaan materiaalin käyttö koulutettiin henkilökunnalle ja jaettiin heille kansiot. Maaliskuun lopussa pidettiin oppitunti miehistölle, jonka jälkeen osaksi palautejärjestelmää otettiin myös miehistö.

Toukokuun alussa vuonna 2014, kausipalautekeskustelujen tullessa ajankohtaiseksi, pidettiin varusmiesjohtajille oppitunti kausipalautekeskusteluihin valmistautumisesta ja lomakkeiden täytöstä. Olennaisena osana kausipalautekeskusteluja on syväjohtamisen johtajaprofiili, joka kerätään ja jonka tuloksia arvioidaan. Siihen liittyvää oppituntimateriaalia ja ohjeistusta käytettiin myös tilaisuuksissa.

Varusmiesjohtajat kävivät testauksen aikana kaksi kausipalautekeskustelua kehittämistyön ohjeistuksien ja lomakkeiden avulla. Toinen näistä käytiin toukokuun alussa ja toinen kesäkuun puolivälissä.

6.4 Loppukysely ja muutokset

Loppukysely pidettiin testajana olleen yksikön varusmiesjohtajille ja kouluttajahenkilökunnalle. Molemmat kohderyhmät olivat testanneet uusia palautetyökaluja siihen mennessä noin kolmen ja puolen kuukauden ajan.

Varusmiesjohtajille suunnattu loppukysely toteutettiin samalla periaatteella kuin alkukysely, monivalintakysymyksiä oli 31 kappaletta sekä avoimia kysymyksiä 8 kappaletta. Kohderyhmän kokonaisvahvuus oli 37 johtajaa ja kaikki osallistuivat loppukyselyyn, joten vastausprosentiksi saatiin 100. Varusmiesjohtajille pidetty loppukysely löytyy liitteestä 4. Henkilökunnalle suunnattu kysely toteutettiin myös lomakehaastatteluna, monivalintakysymyksiä oli kuusi ja avoimia kysymyksiä seitsemän. Kouluttajia oli kahdeksan, joista opinnäytetyön tekijä ei osallistunut loppukyselyyn mutta kaikki muut osallistuivat. Kouluttajille suunnattu loppukysely löytyy liitteestä 5.

Varusmiesjohtajille suunnatun loppukyselyn tarkoituksena oli alkukyselyn tapaan kerätä monivalintakysymyksillä kokemuksia johtajakauden suoritusten palautteesta, kausipalautekeskusteluista, palautteen tärkeydestä sekä esimiesten ammattitaidosta palautteenannon suhteen. Monivalintakysymyksillä haluttiin siis kerätä samanlaista kokonaiskuvaa kuin alkukyselyssä-

kin. Alku- ja loppukyselyn vertailu ei suoranaisesti onnistu, sillä varusmiesjohtajat eivät olleet samat alku- ja loppukyselyssä olosuhteiden vuoksi.

Varusmiesjohtajille suunnatun loppukyselyn avoimien kysymysten tavoitteena oli kerätä palautetta käytössä olleista materiaaleista liittyen suoristusten palautteisiin sekä kausipalauttekeskusteluihin. Lisäksi kysyttiin palautteen riittävydestä. Toimeksiantajan toiveesta kyselyyn lisättiin kaksi kysymystä, jotka eivät suoranaisesti liittyneet tähän kehittämistyöhön, mutta joiden vastauksilla on merkitystä, kun johtajakoulutusta yksikössä kehitetään jatkossakin. Myös opinnäytetyön tekijän toimesta loppukyselyyn lisättiin yksi kysymys liikuntasuoritusten johtamisesta, koska havaittiin testin aikana että tässä voisi olla mahdollinen jatkokehityksen kohde.

Loppukyselyn tulosten perusteella ei ollut tarvetta enää juurikaan muuttaa itse varsinaista asiasisältöä. Ainoastaan kausipalauttekeskustelulomakkeen runkoa haluttiin selkeämmäksi. Kausipalauttekeskustelun runkoa ja siihen liittyvää ohjeistusta muokattiin käytettävämmäksi ja päällekkäisyydet poistettiin. Aiemmin oli käytössä sama pohja kaikille kausille, nyt joka kaudelle on oma räätälöity pohja.

Sen sijaan käytettävyyteen ja ulkonäköön liittyviä toiveita ja palautteita tuli useita. Näiden perusteella muokattiin palautevihkoa yksinkertaisemmaksi nykyiseen muotoonsa. Aiemmin vihko oli kaksiosainen: toisesta päästä lukien oli ohjeet ja lomakkeet, ensin kouluttamissuorituksiin, sitten johtamissuorituksiin liittyen. Toisessa päässä vihkoa olivat kausipalauttekeskusteluiden ohjeet ja lomakkeet. Nyt vihko lähtee toisesta päästä liikkeelle johtamissuoritusten arvioinnista ja toisesta kouluttamissuoritusten arvioinneista. Harvemmin käytetyt kausipalauttelomakkeet ja ohjeistukset löytyvät vihkon keskeltä. Lisäksi ohjeistuksissa painotettiin olennaisia asioita korostusfontin avulla.

Kouluttajajenkilöstölle suunnatun loppukyselyn perusteella kehitystarvetta oli edelleen kausipalauttekeskusteluihin liittyen, etenkin lomakepohjan yksinkertaistamiseen. Myös varusmiesjohtajien loppukyselyssä esille nousseet selkeyteen liittyvät asiat näkyivät kouluttajien kyselyssä. Tämän palautteen perusteella lihavoitiinkin osa olennaisista sanoista, joka helpottaa vilkaisuluvun toteuttamista.

6.5 Kehittämistyön lopputulos

Työn paranneltuna lopputuloksena oli varusmiesjohtajien palautevihko, kouluttajien palautevihko, 4 PowerPoint-oppituntipakettia sekä yksi kouluttajien huoneeseen koottu kansio, joka pitää sisällään johtajaprofilin keräämiseen liittyviä ohjeistuksia ja ohjeita.

Varusmiesten palautevihko on siis A5-kokoon tehty vihko, jonka idea on kummastakin suunnasta lukeminen. Molemmista suunnista vihko lähtee liikkeelle etusivulla, jossa kerrotaan kyseessä olevan johtamis- tai kouluttamissuoritusten vihko ja kirjoitustilaa omalle nimelle. Sen jälkeen on ohjeistussivu kokonaispalauteprosessiin, jonka jälkeen arviointiohjesivu. Kaksisivuisia arviointilomakkeita on tulostettu vihkoon niin paljon kuin on tarvista, tällä hetkellä 20 sivua molempiin kokonaisuuksiin. Vihkon keskellä on osuus kausipalautekeskusteluihin, jossa on ohjeistussivu, valtakunnalliset pisterajat, joka kaudelle oma kausipalautekeskustelulomake ja profiilin tulkintaohje. Palautevihko on liitteessä 6.

Kouluttajille suunnattu materiaali koottiin myös A5-kokoiseen vihkoon kouluttajien toiveesta saada kaikki yhteen nippuun. Vihko sisältää etusivun ja kuusi ohjesivua. Vihkosta löytyvät samat arviointiohjeet kuin varusmiesten vihkostakin sekä johtamis-, että kouluttamissuoritusten arviointiin ja profiilin tulkintaan. Lisäksi vihko sisältää toimintaohjeet arviointitilanteissa kouluttajille. Kouluttajien ohjevihko on liitteessä 7.

Oppituntimateriaalit on tehty PowerPoint-ohjelmalla. Niiden käyttöperiaate ei ole muuttunut ensimmäisestä versioista, eli siitä, joka oli käytössä testauksen ajan. Muutamia pieniä korjauksia, kun varsinaista materiaalia ja ohjeistusta on korjattu, on oppitunteihin tehty. Oppituntien diat on tulostettuna kahden dian koonnoksina liitteessä 8.

Viimeinen kehittämistyöhön tehty kokonaisuus oli kansio työpisteelle, johon oli kerätty olennainen liittyen syväjohtamisen profiliin. Opinnäytetyön tekijän omaa tuotosta ovat ohjeistukset ja sanallisen palautteen lomakkeet. Lisäksi kansioon on tulostettu ja laminoitu ohjeet, kuinka syväjohtamisen profiilin liittyen optiset lomakkeet luetaan lukulaitteella. Kansion ideana on, että kuka tahansa kouluttaja, jonka tehtäväksi tulee johtaa palautetilaisuus, pystyy pelkästään kansion avulla siitä suoriutumaan. Muutama materiaali, kuten opinnäytetyön tekijän tekemä oppituntimateriaali sekä aiheeseen liittyvä syväjohtamisen profiilin kysymyssarja löytyvät sähköisenä työpaikan jaetulta verkkolevyiltä. Opinnäytetyön tekijän tekemä materiaali tähän kansioon löytyy liitteestä 9.

Uusi ja päivitetty materiaali jaettiin testausyksikön henkilökunnalle. Pienimuotoinen koulutus muutoksista ja niiden syistä pidettiin myös. Lisäksi kouluttajien työn tueksi tehtiin muutama lomakepohja, joiden ei enää koettu kuuluvan tähän kehittämistyöhön rajauksen vuoksi mutta jotka ovat luonnollinen osa jatkuvaa kehitystä työpaikalla.

Seuraavalle johtajaerälle jaettiin päivitetty palautevihko ja heille koulutettiin sen käyttäminen. Myös oppituntimateriaali on ollut käytössä. Työtä ei ole vielä koulutettu ja jalkautettu muihin toimipisteisiin. Siihen on kyllä ollut tilaus ja varmasti jossain vaiheessa näin tullaan tekemäänkin.

7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

Kehittämistyön lähtökohtana oli tuottaa työtä helpottavia palautetyökaluja yksikköön, jossa koulutetaan varusmiesjohtajia heidän johtajakautensa aikana. Työkalujen piti olla yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä, mutta niillä oli tuotettava monipuolista ja laadukasta palautetta varusmiesjohtajien kehittymisen tueksi. Palautetyökaluja tehtiin kehittämistyön aikana runsaasti. Myös niitä kehitettiin vielä loppukyselyn ja muiden havaintojen perusteella.

Varusmiesten loppukysely pidettiin eri saapumiserän johtajajoukolle kuin alkukysely, johtuen siitä, että varusmiesten johtajakausi kestää vain puoli vuotta. Loppukyselystä ei siis sinänsä voi suoraan vertailla tuloksia alkukyselyyn ja miettiä sitä kautta arviointia. Sen sijaan loppukyselystä voidaan tulkita varusmiesjohtajien tyytyväisyyttä nykyiseen palautejärjestelmään, tässä tapauksessa ilman vertailua.

Kouluttajille suunnatun loppukyselyn varsinainen tavoite oli kysyä mielipiteitä kehittämistyöstä. Vastauksia hyödynnettiin palautetyökalujen kehittämisessä edelleen, mutta vastauksien perusteella voidaan myös suorittaa arviointia työn onnistumisesta.

Kysyttäessä kouluttajilta heidän mielipidettään siitä, onko kehittämistyön tuloksena tehty palautepaketti kehittänyt heidän ammattitaitoaan kouluttamis- tai johtamissuoritusten palautteisiin, kukaan ei vastannut ”ei lainkaan”. 28 prosenttia vastasi vähän ja jopa 57 prosenttia jonkin verran. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että palautepaketti paransi hänen ammattitaitoaan huomattavasti. Jonkin verran tai huomattavasti ammattitaitoa lisänneiden työvuodet kouluttajana olivat alle 3 vuotta. Samalla tavalla tiedusteltiin kausipalautekeskusteluihin liittyen ammattitaidon lisäystä. Yksi vastaajista ei vastannut, koska ei ollut osallistunut kausipalautekeskustelujen pitämiseen, mutta vastanneista puolet oli sitä mieltä, että paketti on lisännyt ammattitaitoa vähän, 16 % jonkin verran ja jopa kolmasosa vastaajista kertoi paketin lisänneen huomattavasti ammattitaitoa..

Kouluttajille esitettiin myös kysymys, mistä palautepaketin osa-alueista hän hyötyi eniten. Koska kysymys oli avoin kysymys, saatiin hyvinkin erilaisia vastauksia. Useammasta vastauspaperista löytyi arviointiohjeet, joko liittyen yksittäisiin johtamis- tai kouluttamissuoritusten arviointeihin tai kausipalautekeskusteluissa profiilin tulkitsemiseen. Lisäksi kausipalautekokeet koettiin hyväksi ja ohjaavaksi työkaluksi kausipalautekeskustelujen pitämiseen.

Varusmiesjohtajien loppukyselyssä yhdessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin ”Olivatko suoritusten palautteeseen liittyvät pohjat (palautevihkossa) johtamis- ja kouluttamissuoritusten arviointeihin liittyen toimivat ja miksi olivat. Mitä kehittäisit ja miten?”. Vastajista 95 % koki toimivaksi. Lähes kaikissa palautteissa esiintyi vähintään yksi, monessa vastauksessa jopa useampi seuraavista sanoista: selkeä, monipuolinen tai yksinkertainen. Samaa asiaa kysyttäessä monivalintakysymyksellä 92 prosenttia koki palautepohjat joko kokonaan tai osittain toimivaksi. Toisessa kysymyksessä kysyttiin ”Oliko suoritusten palautteisiin liittyvä materiaali (oppituntimateriaali, arviointiohjeet ja toimintaohjeet vihkon alussa) toimiva ja tarpeellinen? Mitkä olivat hyviä, mitä kehittäisit ja miten?”. Varusmiesjohtajista 86 % esitti tyytyväisyytensä materiaaliin. Etenkin arviointiohjeet olivat selkeästi materiaalista tarpeellisin.

Kysyttäessä varusmiesjohtajien tyytyväisyyttä kausipalautekeskustelulomakkeen pohjaan ja siihen liittyvään materiaaliin, hajontaa syntyi huomattavasti enemmän. Monivalintakysymyksen kausipalautepohjan toimivuudesta 70 % vastasi kyllä pohjan toimivuuteen, vastausvaihtoehtojen ollessa kyllä tai ei. Avoimissa kysymyksissä niiden vastausten osuus, jossa oltiin tyytyväisiä sekä lomakepohjiin että siihen liittyvään materiaaliin, ja joilla ei ollut mitään kehitettävää asian suhteen, oli 30 prosenttia. Muut olivat joko osittain tyytyväisiä tai heillä oli pelkästään kehitettäviä kohteita. Kehittämistarpeista nousivat esille lyhemmät ja täsmällisemmät ohjeistukset sekä lomakepohjaan vähemmän kysymyksiä ja selkeämpi jaksotus. Monivalintakysymyksellä tiedusteltaessa ”osaitko valmistautua kausipalautekeskusteluihin annetulla ohjeistuksella” 75 prosenttia vastasi kyllä.

Yksi työkalujen tavoitteesta oli tuottaa johtajalle monipuolista ja laadukasta palautetta. Loppukyselyssä tiedusteltiin johtajilta ”jos keräsit palautetta vertaisilta, antoiko palaute mahdollisuuden kehittää omaa johtamis- tai kouluttamiskäyttäytymistä (rakentava palaute)?”. Vastajista 81 % vastasi kyllä. 68 % kyselyyn vastaajista kertoi saaneensa rakentavaa palautetta myös alaisilta. Kouluttajien loppukyselyssä kysyttiin kouluttajien mielipidettä siitä, saivatko varusmiesjohtajat kokeilun aikana laadukkaampaa 360 asteen palautetta kuin aiemmin. Kukaan ei vastannut ”ei lainkaan”, 43 % vastasi vähän ja loput joko jonkin verran tai huomattavasti.

Tutkimuksen reliabelius ja validius ovat kokonaisluotettavuuden mittareita. Reliabelius mittaa tutkimuksen toistettavuutta ja sen myötä saatuja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius kertoo tutkimuksen pätevydestä, eli siitä mitattiinko tutkimuksessa niitä asioita, mitä piti mitata. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisätään kertomalla tutkimuksen vaiheet tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 – 227.) Kehittämistyön lähtökohdaksi teetetty alkukysely

varusmiesjohtajille pidettiin luokkatilassa samanaikaisesti koko joukolle, jolloin saatesanat ja ohjeet tulivat samanlaisena kaikille kyselyyn vastaajille. Alkukysely kouluttajille toteutettiin myös lomakkeella ja kirjoitetuilla saatesanoilla, jolloin lähtökohtatilanne oli kaikilla samanlainen. Loppukyselytilanteet olivat samanlaisia kuin alkukyselytilanteet. Loppukyselyn perusteella pystytään arvioimaan kehittämistyön tulos. Työvaiheet on kuvattu luvussa 6. Opinnäytetyössä saatiin vastaukset tutkimusongelmiin, joten tutkimuksen pätevyys täyttyi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työ lähti liikkeelle opinnäytetyön tekijän työpaikan johtajakoulutuksen kehittämistarpeista. Yksi iso osa johtajakauden koulutusta on palautejärjestelmän käyttö. Opinnäytetyön tekijän näkemys oli, että palautejärjestelmää ei ollut avattu riittävän selkeäksi päivittäiseen käyttöön, joka aiheutti sen, ettei sitä osattu käyttää riittävän hyvin. Sama tieto tuli esille kouluttajille suunnatusta alkukyselystä. Tavoitteeksi siis otettiin palautetta helpottavien työkalujen kehittäminen.

Kyselyiden laatiminen osoittautui haastavaksi. Vastausten arvoa pohtiessa havaittiin, että osa monivalintakysymyksistä olisi pitänyt laatia eri tavalla, joko muotoillen kysymykset tai vastausvaihtoehdot toisin. Monivalintakysymyksiä tuli tehtyä liikaa ja niiden painoarvo työssä jäi aika vähäiseksi. Sen sijaan avoimet kysymykset osoittautuivat erittäin tärkeiksi työn kannalta. Avointen kysymysten vaarana on, että vastaajat eivät vastaa niihin, mutta tämän työn avoimet kysymykset saivat runsaasti vastauksia. Avointen kysymysten vastaukset ovat työläitä käsitellä ja ennen kaikkea haastava lajitella, jos niistä tarvitsee saada lukumäärällistä tietoa irti, mutta niiden sisältö osoittautui työn onnistumisen kannalta olennaiseksi. Kuitenkin kyselyistä saatiin tarvittava tieto kehittämistyön tueksi ja arvioinniksi.

Vaikka monivalintakysymysten vastauksia ei varsinaisessa opinnäytetyössä kovin paljoa hyödynnettykään, on niitä käytetty aiheen kouluttamiseen liittyen. Kun työn tulokset otettiin testikäyttöön ja aihe koulutettiin kouluttajahenkilöstölle, oli motivaatiomateriaalina käytössä prosenttiosuuksia varusmiesjohtajien alkukyselyjen monivalintakysymysten vastauksista.

Kouluttajille suunnatusta loppukyselystä tuli esille, että palautepaketit ovat lisänneet kouluttajien ammattitaitoa antaa palautetta. Etenkin alle 3 vuotta kouluttajina olleiden ammattitaito kasvoi palautepakettien avulla jonkin verran tai huomattavasti. Upseerien uran ensimmäiset tehtävät ovat yleensä perusyksikössä kouluttajatehtävissä, joten perusyksikössä varusmiesjohtajien palautteenantajina tulee aina olemaan nuoria, työuransa alkuvaiheessa olevia kouluttajia. Kun yksi työkalujen vaatimus oli, että ne tuottavat laadukasta ja monipuolista palautetta varusmiesjohtajille heidän kehittymisensä tueksi ja tämän tutkimuksen mukaan palautetyökalut ovat lisänneet kouluttajien palautteenantoammattitaitoa, on kehittämistyöstä ollut hyötyä kouluttajien palautetaitojen kehittämiseen. Toinen, alkukyselyssä hyvin esille tullut tosiasia on se, että joukossa on kouluttajahenkilöitä, joilla ei ole itsellään koulutustaustaa johtajuudes-

ta varusmiesten johtajakoulutusta lukuun ottamatta. Nämä löytyvät pääsääntöisesti sopimusotilaiden tai ammattialiupeerien ammattiryhmistä. Kuitenkin heidän tehtävänkuvaansa liittyy varusmiesjohtajien johtajakäyttämisen kehittämisen tukeminen. Ei siis ihme, että kouluttajien suunnasta alkukyselyssä toiveena olivat työtä helpottavat ohjeistukset ja lomakkeet. Tähän otettiin kantaa yksinkertaisilla ja helppokäyttöisillä työkaluilla.

Tavoitteena oli tuottaa työkaluja, jotka ovat yksinkertaisia, mutta monipuolisia. Loppukyselyn yhdessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin varusmiesjohtajien mielipiteitä johtamis- ja kouluttamissuorituksiin liittyvistä palautetyökaluista. Tyytyväisyys oli todella suurta ja lähes kaikissa vastauslomakkeissa esiintyi yksi tai useampi sanoista yksinkertainen, monipuolinen ja selkeä. Tältä osin tavoitteeseen on ainakin johtamis- ja kouluttamissuoritusten palautetyökaluissa päästy, jos päällimmäisenä ajatuksena varusmiesjohtajalla on juuri se, mitä työssä tavoiteltiin ilman johdattelevia tai suoria kysymyksiä.

Työkalujen yksinkertaisuutta ja monipuolisuutta arvioitiin myös kysymällä varusmiesjohtajien mielipidettä siitä, ovatko he saaneet rakentavaa palautetta kehittämisen tueksi vertaisilta tai alaisilta. Vertaisten suunnasta prosenttiosuus oli jopa 81 ja alaistenkin suunnasta 68 %. Kehitettyjen palautetyökalujen osuutta rakentavaan palautteeseen ei pystytä mittaamaan, koska vertailukohtaa ei ole. Loppukyselyssä kouluttajien havainnot palautteen laadusta kuitenkin ilmaisevat, että ainakin osa näistä varusmiesjohtajien rakentavan palautteen prosenttiosuuksista on selitettävissä työkaluilla. Jos reilusti yli puolet alaisilta tulleesta palautteesta on ollut sellaista, että johtajalla on ollut mahdollisuus kehittyä sen avulla, työkaluja voidaan opinnäytetyön tekijän mielestä pitää riittävän yksinkertaisina.

Kehittämistyön selkeästi onnistuneempi kokonaisuus oli johtamis- tai kouluttamissuorituksiin liittyvä palaute työkaluineen. Kaksi sivun mittaista arviointiohjetta, yksi kumpaankin suoritukseen, olivat todella tarpeellinen ja kaivattu työkalu. Tässäkään työkalussa ei keksitty uutta asiaa, vaan kerättiin teoriapohjasta olennainen tieto ja esitettiin se riittävän yksinkertaisessa muodossa.

Toisen varusmiesjohtajien palautejärjestelmän kokonaisuuden, kausipalauttekeskustelujen kehittäminen onnistui tyydyttävästi. Loppukyselyn perusteella kausipalauttekeskustelujen lomakepohjaa sekä ohjeistusta muutettiin selkeämmäksi. Tämän muutoksen jälkeisiä havaintoja ei tämän opinnäytetyön aikana keritty arvioida. Kuitenkin loppukyselyssä esille tulleisiin kehittämistarpeisiin reagoitiin, joten askel oikeaan suuntaan on varmasti otettu. Kokonaisuutena

kausipalautekeskusteluissa ja siihen liittyvässä materiaalissa on vielä kehitettävää, nimenomaan siten, että siitä saataisiin vielä yksinkertaisempi mutta monipuolisuus kuitenkin säilytettäisiin.

Työ kokonaisuudessaan täytti tutkimukselle asetetut tavoitteet. Teoriassa käsitellyjä asioita tarvittiin varsinaisessa kehittämistyössä, joko taustatietona tai konkreettisesti osana palaute-työkaluja. Alkukyselyt tuottivat kehittämistyöhön tarvittavan tiedon ja loppukyselyiden perusteella pystyttiin jatkamaan työkalujen kehittämistä ja arvioimaan työ. Työkalut ovat jatkuvassa käytössä opinnäytetyön tekijän työpaikalla, eli opinnäytetyön hyöty työelämälle on mitattavissa. Opinnäytetyöprosessi on lisäksi lisännyt opinnäytetyön tekijän tutkimuksellisia valmiuksia sekä ammattitaitoa kehittämistoiminnan ja johtamisen saralla.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia nousi esille työn aikana. Johtajakoulutetut varusmiehet valitaan paitsi henkilökohtaisen halukkuuden, myös kyvykkyyden, osoitettujen näyttöjen ja puolustusvoimien tarpeen mukaisesti. Joka saapumiserällä joukkoon mahtuu varusmiesjohtajia, jotka eivät ole motivoituneita johtajatehtäviin eivätkä koulutukseen, mikä tuli ilmi myös tämän opinnäytetyön molempien varusmiesjohtajille suunnattujen kyselyiden vastauksissa. Jatkotutkimuksessa voisi alkukartoituksena hyödyntää tämän opinnäytetyön kyselyitä. Tutkimuksessa voisi tutkia, miten varusmiesjohtaja saadaan käyttämään palautejärjestelmää ja kehittämään siten johtamiskäyttäytymistään, jos hänen motivaationsa johtajakoulutukseen on olematon. Mitkä olisivat ne keinot, joilla heikosti motivoitunut varusmiesjohtaja saataisiin muuttamaan asennetta ja myös hänen osaltaan johtajakoulutuksen tavoite täytyisi.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My generation Oy.
- Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari Oy.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Hersey, P., Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen. Helsinki: Yritysvalmennus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kauppila, R. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kupias, P., Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.
- Lindholm, T., Pajunen, R., Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Lämsä, A-M., Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita
- Nissinen, V. 2001. Military Leadership. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Pääesikunta. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Mielikirjat.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki. WSOYpro.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Puolustusvoimat. 2013. Sotilaan käsikirja. Juvenes Print Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum Media Oy.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Valponen, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Muut lähteet

Pääesikunta. 2009. PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS

Finlex 2007 a. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551> (Luettu 12.4.2014).

Finlex 2007 b. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20071438> (Luettu 12.4.2014).

Finlex 1995. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950194> (Luettu 12.4.2014).

Kajaanin AMK.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinenmateriaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus> (Luettu 18.4.2014).

Kuula Arja. Toimintatutkimus. http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L5_4.html (Luettu 18.10.2014).

Valtioneuvoston selonteko 2012. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012. <http://vnk.fi/julkaisut/listaus/julkaisu/fi.jsp?oid=373066> (Luettu 18.10.2014).

Verkko-Tutor 2002 a. <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/kokem.htm> (Luettu 13.4.2014).

Verkko-Tutor 2002 b. <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflek.htm> (Luettu 2.11.2014).

Yle 2014.

http://yle.fi/uutiset/suomen_asepalvelus_ei_seuraa_muuta_pohjoismaita/7113052 (Luettu 18.10.2014).

Puolustusvoimat 2014. <http://www.puolustusvoimat.fi> (Luettu 4.10.2014).

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuslupa 2 sivua

Liite 2: Alkukysely varusmiesjohtajille 6 sivua

Liite 3: Alkukysely kouluttajille 2 sivua

Liite 4: Loppukysely varusmiesjohtajille 6 sivua

Liite 5: Loppukysely kouluttajille 3 sivua

Liite 6: Johtajille palautevihko 20 sivua

Liite 7: Kouluttajille palautevihko 7 sivua

Liite 8: Oppituntimateriaalit 25 sivua

Liite 9: SYJO-kansion materiaali 5 sivua

TUTKIMUSLUPA

KAINUUN PRIKAATI

Pohjois-Suomen Viestipataljoona
1.Viestikomppania
Kajaani

ESITYS18.2.2014

Kainuun Prikaatin komentaja

PEKOUL-OS PAK A 01:02.23 PUOLUSTUSVOIMISSA PALVELEVIIN KOHDISTUVAT
TUTKIMUKSET

YLIKERSANTTI ANNA KARJALAISEN TUTKIMUSLUPA

Pyydän lupaa suorittaa kyselytutkimusta P-SVP:n kouluttajahenkilöstölle ja varusmiesjohtajille opinnäytetyöhöni liittyen.

Kyselyt liittyvät tradenomi (AMK) -opintojeni opinnäytetyöhön, jonka aiheena on "varusmiesjohtajien johtajakauden palautetyökalujen kehittäminen". Opinnoissani pääaineena on esimiestyöskentely ja kehittämistoiminta.

Kyselyt kohdistuu erille 213 ja 114. Vastausaikaa kysely vaatii noin 15-30 minuuttia. Kysely toteutetaan monivalinta- ja avoimilla kysymyksillä.

Alkukyselyssä varusmiesjohtajilta kerätään kokemuksia ja kehitysideoita johtamis- ja kouluttamissuoritusten arviointitilanteisiin sekä kausipalauttekeskusteluihin. Kouluttajahenkilöstöltä kerätään toiveita tehokkaampaan palautteeseen. Alkukyselyn tuloksia hyödynnän kehittäessäni palautetyökaluja kouluttajien päivittäisen johtajakoulutustyön tueksi. Loppukyselyn tarkoituksena on verrata siitä saatuja tuloksia alkukyselyn tuloksiin.

Kajaanin ammattikorkeakoulussa ohjaavana opettajana toimii Hannele Siipola. Opinnäytetyövastaava Mervi Väisänen on tarkistanut opinnäytetyösuunnitelman ja hyväksynyt sen. Yhteyshenkilönä Kajaanin ammattikorkeakoulussa on Hannele Siipola (Hannele.Siipola@kamk.fi).

Anomuksen laatija

Opetusaliupseeri
Ylikersantti



Anna Karjalainen

Puollan/ En-puolla-

1. VK:n päällikkö
Kapteeni



Heikki Lähteenmäki

Puollan/ En-puolla

P-SVP:n komentaja
Everstiluutnantti



Antti Tunkkari

Myönnän/ En-myönnä

Kainuun Prikaatin komentaja
Eversti



Jukka Sonninen

ALKUKYSELY VARUSMIESJOHTAJILLE

Kysely varusmiesjohtajille joulukuu 2013**Taustakysymykset (ei käytetä niin, että voitaisiin tunnistaa)**

1. Olen

- a) mies b) nainen

2. Ikä

- a) 19-20 b) 21-22 c) 23-25 d) yli 25 vuotta

3. Palvelusyksikköni on

- a) EK b) 1.VK

4. Johtajakoulutus

- a) AUK b) RUK

5. Korkein siviilitutkinto

- a) yo b) ammattikoulu c) yo + ammattikoulu
-
- d) korkeakoulututkinto e) peruskoulu

6. Työkokemus

- a) ei lainkaan b) 0-6 kk c) 6-12 kk d) 1-2 vuotta
-
- e) 3-5 vuotta f) yli 5 vuotta

7. Työkokemus esimiestehtävissä ennen palvelusta

- a) ei lainkaan b) 0-6 kk c) 6-12 kk d) 1-2 vuotta
-
- e) 3-5 vuotta f) yli 5 vuotta

Kysymykset johtamis-/kouluttamissuoritusten palautteesta

8. Miten usein sinulla oli kouluttamis-/johtamissuorituksia E & J-kaudella (rastit, liikunta-koulutus ym.) ?
- a) päivittäin b) muutaman kerran viikossa
c) kerran viikossa d) harvemmin kuin kerran viikossa
9. Saitko kouluttamis-/johtamissuorituksen jälkeen välittömän sanallisen palautteen (lyhyt, pari päällimmäisintä havaintoa) ?
- a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
10. Kuinka tärkeäksi koet sanallisen palautteen suorituksen jälkeen?
- a) tärkeämmäksi kuin kirjallisen palautteen b) yhtä tärkeäksi kuin kirjallisen palautteen c) vähemmän tärkeäksi kuin kirjallisen palautteen
11. Pohditko omaa suoritusta tekemällä kirjallisen itsearvion suorituksen jälkeen?
- a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
12. Saitko suorituksen jälkeen kirjallisen palautteen esimieheltä (kouluttaja)?
- a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
13. Saitko kirjallisessa palautteessa vinkkejä/konkreettisia keinoja miten parantaa kehittämisskohteita?
- a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
14. Jos keräsit palautetta alaisilta, antoiko palaute mahdollisuuden kehittää omaa johtamis-/kouluttamiskäyttäytymistä (rakentava palaute)?
- a) kyllä b) ei
15. Jos keräsit palautetta vertaisilta, antoiko palaute mahdollisuuden kehittää omaa johtamis-/kouluttamiskäyttäytymistä (rakentava palaute)?
- a) kyllä b) ei
16. Kävitkö esimiehesi kanssa palautekeskustelun, jossa käsiteltiin vielä kirjalliset palautteet?
- a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
17. Onko mielestäsi johtamissuorituslomake käyttökelpoinen sellaisenaan?
- a) kyllä b) kyllä, osittain c) ei, voisi olla selkeämpi
18. Onko mielestäsi kouluttamissuorituslomake käyttökelpoinen sellaisenaan?
- a) kyllä b) kyllä, osittain c) ei, voisi olla selkeämpi
19. Kerätäänkö/korostetaanko kirjallista palautetta liikaa (ts. kuormittaako suoritusten jälkeiset kirjalliset palautteet liikaa)?
- a) kyllä b) osittain c) ei

Kysymykset kausipalautekeskusteluista

20. Montako kausipalautekeskustelua kävit johtajakaudella?

- a) en yhtään b) yhden c) kaksi d) kolme

21. Koitko kausipalautekeskustelun hyödylliseksi oman johtamiskäyttämisen kehittämisen kannalta?

- a) kyllä b) osittain c) en

22. Saitko kausipalautekeskustelussa tuoda omia ajatuksia/havaintoja ilmi omaan johtamiskäyttämiseen ja sen kehittämiseen liittyen?

- a) kyllä b) osittain c) en

23. Kerättiinkö johtajaprofiilin yhteydessä avoin palaute alaisilta?

- a) kyllä, aina (3 kertaa) b) kyllä, 1-2 kertaa c) ei lainkaan

24. Kerättiinkö johtajaprofiilin yhteydessä avoin palaute vertaisilta?

- a) kyllä, aina (3 kertaa) b) kyllä, 1-2 kertaa c) ei lainkaan

25. Käsiteltiinkö alaisilta/vertaisilta kerättyä avointa palautetta kausipalautekeskustelussa esimiehen toimesta?

- a) kyllä b) ei

26. Käsiteltiinkö alaisilta/vertaisilta kerättyä palautetta yhdessä heidän kanssaan?

- a) kyllä b) ei

27. Olisitko halunnut että avointa palautetta käsitellään yhdessä sitä antaneiden kanssa?

- a) kyllä b) en

28. Osaitko tulkita johtajaprofiilia ja etsiä sen avulla vahvuuksia ja kehittämiskohteita johtamiskäyttämisenä?

- a) kyllä, AUK/RUK-koulutuksessa saamien ohjeiden mukaan
b) kyllä, kouluttajan avustuksella
c) en

29. Oliko kausipalautekeskustelupohja mielestäsi toimiva ja riittävän selkeä?

- a) kyllä b) osittain c) ei

30. Osaitko valmistautua mielestäsi riittävän hyvin kausipalautekeskusteluun?

- a) kyllä b) en

Palautteen tärkeys

31. Miten tärkeäksi koit palautteen merkityksen johtajana kehittämisessä?

- a) hyvin tärkeäksi b) melko tärkeäksi c) vain vähän tärkeäksi
d) en lainkaan tärkeäksi

32. Miten usein hyödynsit edellisellä kerralla saatua rakentavaa palautetta seuraavassa suorituksessa?

- a) aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan

Kysymykset kouluttajien ammattitaidosta palautteen antoon

33. Oliko kouluttajilla ammattitaitoa antaa rakentavaa ja ns. maanläheistä palautetta johtamis-/kouluttamissuorituksen jälkeen?

- a) kyllä, lähes kaikilla b) osalla c) ei kenelläkään

34. Oliko omalla kouluttajalla ammattitaitoa käydä kanssasi kausipalautekeskustelu?

- a) kyllä b) osittain c) ei

Kysymykset kausipalautekeskusteluista

6) Minkälaista ohjausta toivot saavasi kouluttajalta, että osaat tulkita johtajaprofiilia?

7) Minkä tyyppistä ohjausta toivot saavasi kouluttajalta, että pystyt kehittämään kehittämis-kohteita johtamiskäyttäytymisessä?

8) Minkälainen materiaali /opetustilaisuus /tmv. antaisi suuremman hyödyn kausipalautekeskustelusta?

9) Yksikössä käytössä olevat mielestäsi hyvät tavat/keinot liittyen kausipalautekeskusteluun?

10) Yksikössäsi käytössä olevat mielestäsi kehittämistä vaativat tavat/keinot koskien kausipalautekeskustelua?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

ALKUKYSELY KOULUTTAJILLE

ALKUKYSELY KOULUTTAJILLE

Saatesanat:

Teen opinnäytetyötä liittyen tradenomin opintoihin Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa pyrin kehittämään työkaluja varusmiesjohtajien johtajakauden palautteen tehostamiseen. Osa-alueina ovat johtamis-/kouluttamissuoritusten arviointi ja kausipalauttekeskustelut. Olen teettänyt 1.VK:n ja EK:n kotiutuville varusmiesjohtajille kyselyn heidän kokemuksistaan ja kehittämisideoistaan. Nyt on tarkoitus kerätä TEILTÄ KOULUTTAJAKOLLEGOILTA hyviä käytäntöjä ja toiveita ko. aihealueisiin.

Vastauksia ei käytetä siten, että niistä voitaisiin henkilöt tunnistaa. Pyydän palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen lokerikkooni 1.VK:n kouluttajien huoneeseen ennen jouluvapaille jäämistä. Aikaa kysely vaatii 10-15 minuuttia. Kiitän ajasta ja vaivannäöstä, toivottavasti työni tulokset jalkautuvat ajan kuluessa helpottamaan meidän kaikkien arkipäivää.

Työvuoden kouluttajana (joukkueenjohtajana/varajohtajana tai kouluttajana, koulu/kurssiajat pois lukien)?

- a) alle vuoden b) 1-3 vuotta c) 3-5 vuotta d) 5-10 vuotta

Korkein sotilaskoulutus?

- a) AUK/RUK b) SAMOK 1 c) SAMOK 2
d) sotatieteiden kandidaatti e) sotatieteiden maisteri

Koulutustaso johtajuuteen?

- a) MPKK perusopinnot b) MPKK pääaine c) siviiliopinnot d) ei opintoja

Oma näkemys omasta palautteenantotaidosta suullisesti varusmiesjohtajille välittömästi suorituksen jälkeen?

- a) useimmiten helppoa, löytyy helposti muutama hyvä ja kehitettävä asia
b) osittain haastavaa, mutta pystyn näkemään kokonaiskuvan ja antamaan rakentavan palautteen
c) haastavaa, palautteen taso jää heikoksi tai keskittyy epäolennaisiin asioihin

Oma näkemys omasta palautteenantotaidosta kirjallisesti?

- a) useimmiten helppoa, löytyy helposti muutama hyvä ja kehitettävä asia
b) osittain haastavaa, mutta pystyn näkemään kokonaiskuvan ja antamaan rakentavan palautteen
c) haastavaa, palautteen taso jää heikoksi tai keskittyy epäolennaisiin asioihin

Oma näkemys omasta ammattitaidosta johtajaprofiilin tulkitsemiseen?

- a) useimmiten helppoa, löytyy helposti muutama hyvä ja kehitettävä asia
b) osittain haastavaa, mutta pystyn näkemään kokonaiskuvan ja antamaan rakentavan palautteen
c) haastavaa, palautteen taso jää heikoksi tai keskittyy epäolennaisiin asioihin

Omat valmiudet kausipalautekeskustelun pitämiseen?

- a) minulla on riittävät valmiudet
- b) pystyn pitämään, mutta tarvitsen lisää ammattitaitoa
- c) minulla ei ole valmiuksia siihen

Millaisia hyviä ja toimivia käytäntöjä yksikössäsi/sinulla on varusmiesjohtajien johtamis-/kouluttamissuoritusten arviointeihin?

Millaista tukimateriaalia toivot, joka helpottaa johtamis-/kouluttamissuoritusten arviointia?

Millaisia hyviä ja toimivia käytäntöjä yksikössäsi/sinulla on varusmiesjohtajien kausipalautekeskusteluihin?

Millaista tukimateriaalia toivot kausipalautekeskusteluja tehostamaan?

LOPPUKYSELY VARUSMIESJOHTAJILLE

Kysely varusmiesjohtajille kesäkuu 2014

Taustakysymykset (ei käytetä niin, että voitaisiin tunnistaa)

1. Olen

- a) mies b) nainen

2. Ikä

- a) 19-20 b) 21-22 c) 23-25 d) yli 25 vuotta

3. Johtajakoulutus

- a) AUK b) RUK

4. Korkein siviilitutkinto

- a) yo b) ammattikoulu c) yo + ammattikoulu
d) korkeakoulututkinto e) peruskoulu

5. Työkokemus

- a) ei lainkaan b) 0-6 kk c) 6-12 kk
d) 1-2 vuotta e) 3-5 vuotta f) yli 5 vuotta

6. Työkokemus esimiestehtävissä ennen palvelusta

- a) ei lainkaan b) 0-6 kk c) 6-12 kk
d) 1-2 vuotta e) 3-5 vuotta f) yli 5 vuotta

Kysymykset johtamis-/kouluttamissuoritusten palautteesta.

7. Miten usein sinulla oli kouluttamis-/johtamissuorituksia E & J-kaudella?
 a) päivittäin b) muutaman kerran viikossa
 c) kerran viikossa d) harvemmin kuin kerran viikossa
8. Saitko kouluttamis-/johtamissuorituksen jälkeen välittömän sanallisen palautteen? (lyhyt, pari päällimmäisintä havaintoa)
 a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
9. Pohditko omaa suoritusta tekemällä kirjallisen itsearvion suorituksen jälkeen?
 a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
10. Saitko suorituksen jälkeen kirjallisen palautteen esimieheltä (kouluttaja)?
 a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
11. Saitko kirjallisessa palautteessa vinkkejä/konkreettisia keinoja miten parantaa kehittämis-kohteita?
 a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
12. Jos keräsit palautetta alaisilta, antoiko palaute mahdollisuuden kehittää omaa johtamis-/kouluttamiskäyttäytymistä (rakentava palaute)?
 a) kyllä b) ei
13. Jos keräsit palautetta vertaisilta, antoiko palaute mahdollisuuden kehittää omaa johtamis-/kouluttamiskäyttäytymistä (rakentava palaute)?
 a) kyllä b) ei
14. Kävitkö esimiehesi kanssa palautekeskustelun, jossa käsiteltiin vielä kirjalliset palautteet?
 a) kyllä, aina tai lähes aina b) satunnaisesti c) en juuri koskaan
15. Onko mielestäsi johtamissuorituslomake (palautevihkossa) käyttökelpoinen sellaisenaan?
 a) kyllä b) kyllä, osittain
 c) ei, voisi olla selkeämpi
16. Onko mielestäsi kouluttamissuorituslomake (palautevihkossa) käyttökelpoinen sellaisenaan?
 a) kyllä b) kyllä, osittain
 c) ei, voisi olla selkeämpi

Kysymykset kausipalautekeskusteluista

17. Montako kausipalautekeskustelua kävit johtajakaudella?
 a) en yhtään b) yhden c) kaksi
 d) kolme
18. Koitko kausipalautekeskustelun hyödylliseksi oman johtamiskäyttämisen kehittämisen kannalta?
 a) kyllä b) osittain c) en
19. Saitko kausipalautekeskustelussa tuoda omia ajatuksia/havaintoja ilmi omaan johtamiskäyttämiseen ja sen kehittämiseen liittyen?
 a) kyllä b) osittain c) en
20. Kerättiinkö johtajaprofiilin yhteydessä avoin palaute alaisilta?
 a) kyllä, aina (3 kertaa) b) kyllä, 1-2 kertaa c) ei lainkaan
21. Kerättiinkö johtajaprofiilin yhteydessä avoin palaute vertaisilta?
 a) kyllä, aina (3 kertaa) b) kyllä, 1-2 kertaa c) ei lainkaan
22. Käsiteltiinkö alaisilta/vertaisilta kerättyä avointa palautetta kausipalautekeskustelussa esimiehen toimesta?
 a) kyllä b) ei
23. Käsiteltiinkö alaisilta/vertaisilta kerättyä palautetta yhdessä heidän kanssaan?
 a) kyllä b) ei
24. Olisitko halunnut että avointa palautetta käsitellään yhdessä sitä antaneiden kanssa?
 a) kyllä b) en
25. Osaitko tulkita johtajaprofiilia ja etsiä sen avulla vahvuuksia ja kehittämiskohteita johtamiskäyttämisenä?
 a) kyllä, AUK/RUK-koulutuksessa saamien ohjeiden mukaan
 b) kyllä, palautevihkossa olevan rungon avulla
 c) kyllä, kouluttajan avustuksella
 d) en
26. Oliko kausipalautekeskustelupohja (palautevihkossa) mielestäsi toimiva ja riittävän selkeä?
 a) kyllä b) ei
27. Osaitko valmistautua mielestäsi riittävän hyvin kausipalautekeskusteluun annetuilla ohjeistuksilla?
 a) kyllä b) en

Kysymykset johtamis-/kouluttamissuoritusten palautteesta

1) Olivatko suoritusten palautteeseen liittyvät pohjat (palautevihkossa) johtamis- ja kouluttamissuoritusten arviointeihin liittyen toimivat ja miksi olivat? Mitä kehittäisit ja miten?

2) Oliko suoritusten palautteisiin liittyvä materiaali (oppituntimateriaali, arviointiohjeet ja toimintaohjeet vihkon alussa) toimiva ja tarpeellinen? Mitkä olivat hyviä, mitä kehittäisit ja miten?

Kysymykset kausipalautekeskusteluista

3) Oliko kausipalautekeskustelulomakkeen pohja (palautevihkossa) toimiva? Mitkä kohdat olivat toimivia, mitä kehittäisit ja miten?

4) Olivatko kausipalautekeskusteluihin liittyvät materiaali (oppitunti e-kaudella, ohjeistus valmistautumisesta kausipalautekeskusteluihin, syjo-tulkintataulukko) tarpeellinen ja riittävä? Mitkä olivat hyviä, mitä kehittäisit ja miten?

Kysymykset johtajakaudesta

5) Minkä muotoinen ja millainen palaute on kehittänyt sinua johtajakauden aikana kaikkein eniten? Saitko mielestäsi riittävästi palautetta?

6) Kuinka monta liikuntakoulutusta johdit johtajakauden aikana? Saitko riittävät valmiudet liikuntasuoritusten johtamiseen AUK/RUK-kurssilla tai kouluttajan ohjeistuksesta? Olisitko halunnut lisää liikuntakoulutusten johtamissuorituksia?

7) Jokainen johtaja varmasti tietää ihannejohtajan ominaisuuksia (esimerkillisyys, tasapuolisuus, oma-aloitteellisuus, luottamus ym.). Monet eivät kuitenkaan käyttäydy näin 24/7. Havaitsitko itsessäsi tällaisia hetkiä? Mitkä seikat ajoivat tähän tilanteeseen? Millä keinoilla motivaatio jatkuvaan ”hyvänä johtajana” toimimiseen olisi saatu?

8) Millaiset keinot varusmiesjohtajilla on motivoida toisia toimimaan hyvänä johtajana? Millaista tukea tähän kaivataan kouluttajilta/kantahenkilökunnalta?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

7. Mistä palautepaketin osa-alueesta hyödyit eniten? Miksi?

8. Mikä palautepaketin osa-alue oli turhin? Miksi?

9. Havainnot varusmiesjohtajien palautevihkosta? Mikä on hyvä sellaisenaan? Mitä pitää kehittää ja miten?

10. Havainnot kouluttajille suunnatusta apumateriaalista (laminoidut A5-ohjelaput). Mikä on hyvä sellaisenaan? Mitä pitäisi kehittää ja miten?

11. Piditkö ryhmäpalautekeskusteluja joukkueellesi? Millaisia havaintoja?

12. Havaintoja oppituntimateriaalista? Mikä oli hyvä sellaisenaan, mitä pitää kehittää ja miten?

13. Vapaa palaute?

Palauta kyselyn liitteeksi palautepaketti, jos olet tehnyt kevään aikana tai nyt loppukyselyä tehdessä sinne muistiinpanoja ja kehitysideoita!

JOHTAJIEN PALAUTEVIHKKO

PALAUTE VIHKKO

KOULUTTAMIS-
SUORITUSTEN PALAUTE

OHJEISTUS JOHTAJILLE SUORITUSTEN JÄLKEISEEN PALAUTTEeseen

1. **Anna** joukolle palaute suorituksen jälkeen. **Pyydä** itselle palaute joukolta.
2. **Mieti** oman suorituksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. **Kerro** ne kouluttajalle hänen kysyessä. Kouluttaja antaa välittömän suullisen pikapalautteen.
3. **Kirjaa** palautevihkoon kausi, päivämäärä, tehtävä ja olosuhteet (osaston koko, lähtötaso, koulutuspaikka ja -kalusto, käytettävissä ollut aika ym. suoritukseen vaikuttava tieto).
4. **Mieti** arviointiohjeen avulla suoritustasi. **Rastita** oma arviosi ja **pohdi** avoimeen palautteeseen keskeisimmät vahvuudet ja kehittämistarpeet.
5. **Toimita** vihko alaisille ja vertaisille aikamäärään kanssa (mielellään alle 24 h suorituksesta).
6. **Palauta** palautevihko kouluttajalle.
7. **Mene** käskystä kouluttajan luo, **kuuntele** kokoava palaute ja **varmistu**, että tiedät miten kehität toimintaasi.



Kouluttamissuorituksen arvioinnin ohjeet

Johtajan päätettävissä ei ole välttämättä koulutukseen käytettävä aika, säätila, koulutuspaikka, koulutuskalusto tai koulutettavien lähtötaso. **Älä siis anna sellaisesta palautetta johon johtaja ei ole itse voinut vaikuttaa.**

Arviointi on kaksiosainen. Arvioikaa 10 kouluttamissuorituksen keskeistä kohtaa asteikoilla 1-5. Teillä on käytössä apukysymykset, joiden perusteella arvostelkaa suoritus. Tehkää oma rehellinen arviointi välttämättä muiden tekemistä arvioinneista.

<p>1. Opetettavan asian hallinta Opettiko oikeita asioita? Pystyikö vastamaan esille tulleisiin kysymyksiin? Oliko koulutukseen valmistauduttu? Oliko koulutus palvelusturvallinen?</p>	<p>6. Havainnollistaminen Koulutettiin asia mahdollisimman yksinkertaisesti ja kiinnostavassa muodossa? Sidottiinko asia kokonaisuuteen? Käytettiin apuna havaintotauluja/vast.? Näytettiin esimerkkisuorituksia?</p>
<p>2. Esimerkillisyys, innostavuus, asenne Oliko innostunut itse? Näyttikö hyvää esimerkkiä? Oliko koulutettavien motivaatio kouluttajan toimenpitein hyvä?</p>	<p>7. Ohjeusote Puuttuiko virheellisiin suorituksiin? Vaatiko oikeita suorituksia? Antoiko riittävästi palautetta? Oliko palautteen pääpaino positiivista? Ohjasiko suorituksia?</p>
<p>3. Koulutuksen yleisjärjestelyt Oliko koulutuspaikka tiedusteltu etukäteen? Oliko koulutuspaikka ja opetusmuoto paras mahdollinen oppimisen kannalta? Pystyikö valvomaan koko osastoa?</p>	<p>8. Ajankäytön hallinta Lopetettiin silloin kun sovittiin? Oliko tarvittaessa tauotus järkevä? Osasiko tilanteenmukaisuuden ajankäytössä? Oliko koko ajan ajantaju, oliko sujuvaa?</p>
<p>4. Koulutustapahtuman hallinta Oliko tapahtuma suunniteltu ja valmisteltu? Oliko tapahtuma rakenteeltaan oikeaoppinen: aloitus (aihe, tavoite, motivointi), perusteet, osasuoritukset, kokonaissuoritukset, lopetus (kertaus, tavoitteeseen pääsy, palaute)?</p>	<p>9. Apukouluttajien käyttö Oliko apukouluttajat valmennettu tehtäviin? Oliko apukouluttajien tehtävät selkeästi rajattu? Oliko apukouluttajien käyttö harjoiteltu? Oliko koulutuksessa apukouluttajista hyötyä? Johtiko kouluttaja apukouluttajia?</p>
<p>5. Opetusmenetelmät Oliko tekemistä puhe-koulutuksen sijaan? Pyrkikö aktivoimaan koulutettavien omaa ajatus toimintaa? Pystyikö kehittämään menetelmiä koulutuksen niin sitä vaatiessa?</p>	<p>10. Opetustavoitteen saavuttaminen Saavuttiko tavoitteen määrällisesti ja laadullisesti tällä materiaalilla ja ajalla? Oliko koulutus tehokasta?</p>

Toisessa osassa antakaa avointa palautetta. Miettikää johtajan vahvuusalueita ja kirjatkaa niistä 2-3 mielestänne tärkeintä asiaa plussalla (+).

Jokaisella johtajalla on kehittämistarpeita jokaisessa osa-alueessa. Pyrkikää asettamaan mielestänne **tärkeisyjärjestykseen** kehittämiskohteet ja kirjatkaa niistä 2-3 asiaa miinuksella (-). Antakaa myös johtajalle vinkkejä, millä keinoin hän voi näitä osa-alueita kehittää.

ALAISARVIO: _____

VERTAIS/VMESI MIESARVIO: _____

KOULUTTAJAN ARVIO: _____

PALAUTTEIDEN YHTEENVETO: PVM: _____ KOULUTTAJA: _____

OHJEITA VARUSMIESJOHTAJALLE VALMISTAUTUESSA KAUSIPALAUTEKESKUSTELUUN

1. Ota esille johtajakansio ja sieltä kyseisen kauden kehityssuunnitelma. Keskusteluihin valmistautuessa kirjaa ajatuksia ja mietteitäsi ylös sinne.

- Tutustu saamaasi johtajaprofiiliin, käytä apunasi profiilin tulkinta ohjetta . Mieti osa-alueita, joihin olet tyytyväinen ja mistä ne johtuvat (mitä hyviä ominaisuuksia johtamisessasi on). Mieti osa-alueita, joista et ole tyytyväinen ja mieti, mikä ei onnistunut (mitä kehittämistä vaativia ominaisuuksia johtamisessasi on). Ota erityistarkasteluunkohteet, jossa oma arvio poikkeaa huomattavasti alais/vertais/esimiesarviosta. Mieti syitä.
- Mieti alustavia kehittämispäätöksiä itsellesi. Kirjaa tiimityöskentelykohtiin omia ajatuksia (asioita käsitellään yhdessä kausipalautekeskustelussa).

2. Siirry palautevihon kausipalautekeskustelulomakkeen täyttöön.

- Kirjaa kausipalautekeskustelulomakkeessa kohta 1.1 oma näkemys pääsitkö tavoitteeseen edellisen kauden kehittämiskohteissa (huom. P-kaudella erilainen kysymys)
- Kirjaa kohtaan 2.1 oma arvio menneestä kaudesta. Mieti tilanteita, joissa olit johtamis/kouluttamisvastuussa ja miten selvisit niistä? Mieti kokonaisuudessa kulunutta kautta, missä onnistuit, missä et? Oletko kehittynyt johtajana? Miten?
- Kirjaa kohtaan 3 taulukkoon omat numeraaliset arvosanat ja merkkää niille valtakunnallinen arvio ruksilla. Myöhemmillä kausilla kirjaa myös edellisten kausien numerot ja ruksaa sanalliset arviot kehittymisen seuraamisen tueksi. Johtajaprofilissa vertailu ei ole pääasia, vaan jokaisen johtajan oma kehittyminen. Valtakunnalliset rajat antavat kuitenkin suuntaa, missä kohti asteikkoa juuri nyt olet.
- Kirjaa kohtaan 4.1 ajatuksia omasta toimintakyvystä ja sen kehittämisestä. Oletko omalla toiminnallasi johtaessa toiminut esimerkkinä, vahvistanut liikuntamyönteisyyttä ja ottanut huomioon yksilön fyysisen toimintakyvyn? Onko oma toimintakyky tehtävän edellyttämällä tasolla?

JOHTAJAPROFIILIN TULKINTA

Roolit

Itseisarvio: usein illan positiivinen, poikkeamissa oman johtamiskäyttäytymisen analysointi	Alaispalautte: kriittisin, mutta tärkein. Suora vaikutus tuloksenteokkykyyn.
Vertaispalautte: samassa tilanteessa olevat, enemmän vertailupohjalta, voi vaikuttaa myös kilpailu	Esimiesnäkökulma: pohjautuu usein vain tuloksellisuuteen, ei tunne tarkkoja toimintatapoja

Hajonta (vaikuttaa eri vastaajat ja eri kysymykset saman ulottuvuuden sisällä)

Suuri yksimielisyys alle 0,5	Normaali yksimielisyys 0,5-1,0	Pieni yksimielisyys yli 1,0
------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

Arviointiasteikko on 0-4. (0 = ei lainkaan, 4= säännöllisesti) Yhteen ulottuvuuteen on useita erilaisia kysymyksiä, joiden tarkoitus on mitata kyselyä osa-alueita.

Johtajaindeksiin lasketaan ammattitaito ja syväjohtamisen kulmakivet (luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus). Myös kulmakivien keskinäistä suhdetta kannattaa vertailla. Ensin pitää olla luottamus ja arvostus riittävästä tasalla, sen jälkeen voi kehittää innostusta ja oppimista.

Alla taulukossa hyvän johtajan ominaisuuksia kussakin ulottuvuudessa. Hyödynnä niitä miettiessäsi miten voit kehittyä

LUOTTAMUS(LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN) *rehellisyys *oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus *johdonmukainen, oikea-aikainen, toteuttamiskelpoinen päätöksenteko *teot puheen tasalla, sovitut asiat tehdään *huolenpito, luotto ja sen näyttö alaisille *oma esimerkki, ryhmän etu edelle	INNOSTUS (INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA) *omalla esimerkillä innostava, kiinnostunut, positiivinen, sitoutunut *selkeät, realistiset ja innostavat tavoitteet, vaativa mutta paikittseva *kannustava ja motivoija innostavasti *me-hengen, yhtenäisyyden ja hyvän ilmapiirin luoja *selkeät pelisäännöt
OPPIMINEN (ÄLYLLINEN STIMULOINTI) *aktiivinen palautteenantaja ja palautteesta oppija *valmentaa ja ohjaa muita itsenäiseen toimintaan *kannustaa ajattelemaan, yrittämään, kehittämään, antaa vastuuta *ottaa ideoita vastaan, sallii olla eri mieltä *haluaa kehittyä ja oppia	ARVOSTUS (IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN) *avoin ja luotettava vuorovaikuttaja *kiinnostunut toisista tasavertaisina ihmisinä *on aikaa, tuntee, tukee, huolehtii, pitää omien puolia *hyvä ihmis- ja tilannetuntija

Kehittymisen jarruna on kontrollioiva ja passiivinen johtaminen. Alla taulukossa on passiivisen ja kontrollioivan johtajan ominaisuuksia joita tulisi välttää.

KONTROLLOIVA JOHTAMINEN *tiukka valvonta, keskittyminen epäolennaiseen *palautte negatiivista, virheisiin keskittyvä *ei luota alaisiin, ei jaa vastuuta, johtaa ohitse	PASSIIVINEN JOHTAMINEN *haluton ja kyvytön *ei ota kantaa eikä vastuuta, näkymätön *passiivinen, puuttuu vasta kun pakko, päätöksentekokyvytön
---	--

Johtamiseen vaikutusta mitataan tehokkuudella, tyytyväisyydellä ja yrittämisen halulla. Näitä pystyy kehittämään kehittämällä omaa johtamiskäyttäytymistään. Näin ollen kehittämiskohteeksi ei pidä ottaa suoraan johtamisen vaikutuksen osa-alueita, koska ne mitaavat tulosta, jota tehdään muilla osa-alueilla.

Tehokkuutta selittää eniten inspiroiva tapa motivoida, tyytyväisyyttä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Yrittämisen halua selittää eniten älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida sekä käänteisesti kontrollioiva johtaminen.

KAUSIPALAUTEKESKUSTELU P-KAUDEN JALKEEN

1. Johtajuuden ensiskeleiden toteutuminen

1.1 Oletko ollut "millainen johtaja haluaisin olla" esseessä pohjiasi mukainen? Pohdi.

1.2 Kouluttajan lisäykset & vinkit tavoitteen saavuttamiseen:

2. Kuluneen kauden palautteet

2.1 Johtajan itsearvio (Pohdi kulunutta kautta, kirjaa vahvuuksia (+) & kehittämiskohteita (-))

2.2 Alaispalaute (kouluttaja kirjaa keskeisimmät havainnot palautelapuista):

2.3 Vertais/Vm-esimiespalaute (kouluttaja kirjaa keskeisimmät havainnot palautelapuista):

2.4 Kouluttajapalaute (kouluttaja täyttää):

3. Johtajaprofiili (kirjaa profileista numero, raksi valtakunnallisen taulukon mukaan)

	P-KAUSI				
	numero	--	-	+	++
Ammattitaito					
Luottamuksen rakentaminen					
Inspiroiva tapa motivoida					
Älyllinen stimulointi					
Ihmisen yks. Kohtaaminen					
Johtajaindeksi					
Kontrolloiva johtaminen					
Passiivinen johtaminen					
Tehokkuus					
Tyytyväisyys					
Yrittämisen halu					

3.2 Vahvuudet (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi):

3.3 Kehittämiskohteet (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi):

3.4 Kehityspäätös (1-2 tärkeintä ja realistisinta kehittämiskohteista):

4. Fyysinen toimintakyky

4.1 Johtaja (täytä oma näkemys toimintakyvystä ja sen kehittämisestä kauden aikana):

4.2 Kouluttajan lisäykset & vinkit tavoitteiden saavuttamiseen:

KAUSIPALAUTEKESKUSTELU E-KAUDEN JALKEEN

1. Edellisen kauden kehittämispäätös ja siihen pääsy

1.1 Johtaja (Kirjaa edelliskauden kehittämispäätös ja pohdi, pääsitkö tavoitteisiin):

1.2 Kouluttajan lisäykset & vinkit tavoitteen saavuttamiseen:

2. Kuluneen kauden palautteet

2.1 Johtajan itsearvio (Pohdi kulunutta kautta, kirjaa vahvuuksia (+) & kehittämiskohteita (-))

2.2 Alaispalaute (kouluttaja kirjaa keskeisimmät havainnot palautelapuista):

2.3 Vertais/Vm-esimiespalaute (kouluttaja kirjaa keskeisimmät havainnot palautelapuista):

2.4 Kouluttajapalaute (kouluttaja täyttää):

3. Johtajaprofiili (kirjaa profileista numero, raksi valtakunnallisen taulukon mukaan)

	P-KAUSI					E-KAUSI					muutos nuolella
	numero	--	-	+	++	numero	--	-	+	++	
Ammattitaito											
Luottamuksen rakentaminen											
Inspiroiva tapa motivoida											
Älyllinen stimulointi											
Ihmisen yks. Kohtaaminen											
Johtajaindeksi											
Kontrolloiva johtaminen											
Passiivinen johtaminen											
Tehokkuus											
Tyytyväisyys											
Yrittämisen halu											

3.1 Muutokset toimintaympäristössä (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi)

3.2 Vahvuudet (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi):

3.3 Kehittämiskohteet (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi):

3.4 Kehittymispäätös (1-2 tärkeintä ja realistisinta kehittämiskohteista):

4. Fyysinen toimintakyky

4.1 Johtaja (täytä oma näkemys toimintakyvystä ja sen kehittymisestä kauden aikana):

4.2 Kouluttajan lisäykset & vinkit tavoitteiden saavuttamiseen:

KAUSIPALAUTEKESKUSTELU J-KAUDEN JALKEEN

1. Edellisen kauden kehittämispäätös ja siihen pääsy

1.1 Johtaja (Kirjaa edelliskauden kehittämispäätös ja pohdi, pääsitkö tavoitteisiin):

1.2 Kouluttajan lisäykset & vinkit tavoitteen saavuttamiseen:

2. Kuluneen kauden palautteet

2.1 Johtajan itsearvio (Pohdi kulunutta kautta, kirjaa vahvuuksia (+) & kehittämiskohteita (-))

2.2 Alaispalaute (kouluttaja kirjaa keskeisimmät havainnot palautelapuista):

2.3 Vertais/Vm-esimiespalaute (kouluttaja kirjaa keskeisimmät havainnot palautelapuista):

2.4 Kouluttajapalaute (kouluttaja täyttää):

3. Johtajaprofiili (kirjaa profileista numero, raksi valtakunnallisen taulukon mukaan)

	P-KAUSI				E-KAUSI				J-KAUSI				muutos nuolella			
	numero	--	-	+	++	numero	--	-	+	++	numero	--			-	+
Ammattitaito																
Luottamuksen rakentaminen																
Inspiroiva tapa motivoida																
Älyllinen stimulointi																
Ihmisen yks. kohtaaminen																
Johtajaindeksi																
Kontrolloiva johtaminen																
Passiivinen johtaminen																
Tehokkuus																
Tyytyväisyys																
Yrittämisen halu																

3.1 Muutokset toimintaympäristössä (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi)

3.2 Vahvuudet (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi):

3.3 Kehittämiskohteet (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi):

3.4 Kehittyminen johtajakauden aikana (kouluttaja kirjaa keskustelun aikana, MIETI valmiiksi):

Fyysinen toimintakyky

4.1 Johtaja (täytä oma näkemys toimintakyvystä ja sen kehittymisestä kauden aikana):

4.2 Kouluttajan lisäykset & vinkit tavoitteiden saavuttamiseen:

5. Reservi & johtaminen (täytetään kouluttajan kanssa keskustelun lopuksi)

Suurin hyöty henkilökohtaisesti johtajakoulutuksesta ja ennen kaikkea johtajakaudesta?

Ovatko esimiestehtävät vaihtoehto tulevaisuudessa? Millainen johtaja haluat olla siviilissä/kertausharjoituksissa (ts. mitä johtajan ominaisuuksia (syjo) pidät tärkeinä)?

Miten aiot pitää huolta fyysisestä toimintakyvystä?

Upseerikokelaiden valtakunnalliset pisterajat

ULOTTUVUUS	VARVUUS ALUE (++)	YLI KESKI- TASON (+)	ALLE KESKI- TASON (-)	KEHITETTÄVA ALUE (--)
Ammattitaito	yli 3.10	3.10 - 2.78	2.77 - 2.45	alle 2.45
Luottamuksen rakentaminen	yli 2.9	2.90 - 2.60	2.59 - 2.30	alle 2.30
Inspiroiva tapa motivoida	yli 2.75	2.75 - 2.45	2.44 - 2.15	alle 2.15
Alyllinen stimulointi	yli 2.60	2.60 - 2.32	2.31 - 2.03	alle 2.03
Ihmisen yks. kohtaaminen	yli 2.80	2.80 - 2.44	2.43 - 2.07	alle 2.07
Kontrolloiva johtaminen	Tulkittava suhteessa syväjohtamisen ulottuvuuksiin, suositeltava taso on välillä 1.2 - 1.9			
Passiivinen johtaminen	alle 0.81	0.81 - 1.10	1.11 - 1.39	yli 1.39
Tehokkuus	yli 2.70	2.70 - 2.41	2.40 - 2.11	alle 2.11
Tyytyväisyys	yli 3.00	3.00 - 2.66	2.65 - 2.31	alle 2.31
Yrittämisen halu	yli 2.45	2.45 - 2.18	2.17 - 1.90	alle 1.90

Ryhmänjohtajien valtakunnalliset pisterajat

ULOTTUVUUS	VARVUUS ALUE (++)	YLI KESKI- TASON (+)	ALLE KESKI- TASON (-)	KEHITETTÄVA ALUE (--)
Ammattitaito	yli 2.72	2.72 - 2.44	2.43 - 2.15	alle 2.15
Luottamuksen rakentaminen	yli 2.58	2.58 - 2.29	2.28 - 2.00	alle 2.00
Inspiroiva tapa motivoida	yli 2.45	2.45 - 2.15	2.14 - 1.85	alle 1.85
Alyllinen stimulointi	yli 2.42	2.42 - 2.15	2.14 - 1.87	alle 1.87
Ihmisten yks. kohtaaminen	yli 2.60	2.60 - 2.30	2.29 - 2.00	alle 1.90
Kontrolloiva johtaminen	Tulkittava suhteessa syväjohtamisen ulottuvuuksiin, suositeltava taso on välillä 1.3 - 2.0			
Passiivinen johtaminen	alle 0.90	0.90 - 1.24	1.25 - 1.59	yli 1.59
Tehokkuus	yli 2.40	2.40 - 2.14	2.13 - 1.89	alle 1.89
Tyytyväisyys	yli 2.70	2.70 - 2.42	2.41 - 2.13	alle 2.13
Yrittämisen halu	yli 2.20	2.20 - 1.94	1.93 - 1.57	alle 1.57

ALAISARVIO: _____

VERTAIS/VMESIMIESARVIO: _____

KOULUTTAJAN ARVIO: _____

PALAUTTEIDEN YHTEENVETO: PVM: _____ KOULUTTAJA: _____

Johtamissuorituksen arvioinnin ohjeet

Johtamissuorituksia arvioidessa on usein kyseessä pitempi ajanjakso. Pyrkikää palauttamaan kyseiseltä ajalta mielellin useita tilanteita ja tehkää niistä keskiarvoarvio.

Arviointi on kaksiosainen. Arvioikaa 10 johtamissuorituksen keskeistä kohtaa asteikoilla 1-5. Teillä on käytössä apukysymykset, joiden perusteella arvostelkaa suoritus. Tehkää oma rehellinen arviointi välittämättä muiden tekemistä arvioinneista.

<p>1. Osaaminen (ammattitaito) Omasiko tehtävän vaatimaa ammattitaitoa? Käyttikö sitä ammattitaitoa hyväkseen? Pystyikö hyödyntämään muiden osaamista? Pystyikö soveltamaan tilanteenmukaisesti? Oliko johtaminen tehokasta?</p>	<p>6. Valmistelu Osasiko arvioida tilanteen oikein ja nopeasti? Oliko vaihtoehtoisia suunnitelmia tilanteisiin? Osasiko tehdä perusteltuja päätöksiä? Pystyikö päätöksissään tai perustellusti muuttii?</p>
<p>2. Inspiroiva tapa motivoida Oliko itse innostunut ja motivoitunut? Sitoutuiko tehtävän täyttämiseen? Saiko alaiset motivoitua ja sitoutettua?</p>	<p>7. Toimeenpano Oliko toiminnan käynnistäminen tehokasta ja jämäkkää? Osasiko jakaa tehtävät tilanteeseen nähden järkevästi? Pystyikö ongelmanratkaisuun tilanteenmukaisesti?</p>
<p>3. Luottamuksen rakentaminen Rakensiko aktiivisesti luottamusta alaisiin? Toimiko itse esimerkkinä? Johtiko tehokkaasti? Osoittiko luottamusta alaisiinsa?</p>	<p>8. Käslynantotoito Olivatko käskyt valmisteluja ja riittävän ajoissa? Olivatko käskyt toteuttamiskelpoisia, lyhyitä ja yksiselitteisiä? Ilmenikö johtajan tahto? Varmistettiinko käskyjen perillemeno? Annettiinko ja valvottiinko vaatimuksia?</p>
<p>4. Yksilöllinen kohtausminen Oliko oikeudenmukainen ja tasapuolinen? Ottiko alusten tarpeet ja erot huomioon? Pitikö huolen alaisten fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä? Oliko inhimillinen, mutta ei liian mukava?</p>	<p>9. Ajankäytön hallinta Osasiko johtaa ennakkoiden? Noudattiko toiminnallaan määräaikoja? Vaetiko muilta aikamääreisiin pääsemistä? Keskittyikö toiminnallaan olellaisiin asioihin? Oliko ajankäyttö tehokasta (monta tehtävää)?</p>
<p>5. Älyllinen stimulointi Oliko sopeutumiskykyä ja innovatiivisuutta? Osasiko hyödyntää muiden kyvykkyyttä? Pyrkikö saamaan myös alaiset ajettelemaan? Näkikö virheet oppimismahdollisuutena? Hakiko vaihtoehtoisia toimintamalleja?</p>	<p>10. Tehtävän täyttäminen Täytyikö tehtävä johtajan toiminnallaan? Olisiko ollut kyky jatkaa heti uuteen tehtävään?</p>

Toisessa osassa antakaa avointa palautetta. Miettikää johtajan vahvuusalueita ja kirjatkaa niistä 2-3 mielestänne tärkeintä asiaa plussalla (+).

Jokaisella johtajalla on kehittämistarpeita jokaisessa osa-alueessa. Pyrkikää asettamaan mielestänne tärkeysjärjestykseen kehittämiskohteet ja kirjatkaa niistä 2-3 asiaa miinuksella (-). Antakaa myös johtajalle vinkkejä, millä keinoin hän voi näitä osa-alueita kehittää.

OHJEISTUS JOHTAJILLE SUORITUSTEN JÄLKEISEEN PALAUTTEeseen

1. **Anna** joukolle palaute suorituksen jälkeen. **Pyydä** itselle palaute joukolta.
2. **Mieti** oman suorituksen vahvuudet ja kehittämistarpeet. **Kerro** ne kouluttajalle hänen kysyessä. Kouluttaja antaa välittömän suullisen pikapalautteen.
3. **Kirjaa** palautevihkoon kausi, päivämäärä, tehtävä ja olosuhteet (osaston koko, lähtötaso, koulutuspaikka ja -kalusto, käytettävissä ollut aika ym. suoritukseen vaikuttava tieto)
4. **Mieti** arviointiohjeen avulla suoritustasi. **Rastita** oma arviosi ja **pohdi** avoimeen palautteeseen keskeisimmät vahvuudet ja kehittämistarpeet.
5. **Toimita** vihko alaisille ja vertaisille aikamääreen kanssa. (mielellään alle 24 h suorituksesta)
6. **Palauta** palautevihko kouluttajalle
7. **Mene** käskystä kouluttajan luo, **kuuntele** kokosva palaute ja **varmistu**, että tiedät miten kehität toimintaasi.

PALAUTE VIHKO

JOHTAMIS-
SUORITUSTEN PALAUTE

KOULUTTAJIEN PALAUTEVIHKO

PALAUTE VIHKO

KOULUTTAJILLE

SUORITUSTEN PALAUTTEENANTO-OHJEET KOULUTTAJILLE

1. **Tarkasta** harjoistussuunnitelma/käskey. **Seuraa** suoritus/tärkeimmät kohdat suorituksesta (esim. johtamissuorituksesta harjoituksessa käskyt alaisille, pikatilanteet). **Kirjaa** suorituksesta olennaiset ylös.
2. Anna **palautetta** tarvittaessa jo suorituksen aikana.
3. **Kysy** johtajalta oma näkemys suorituksesta parilla lauseella. Anna **pikapalaute** runkos apuna tarvittaessa käyttäen.
4. Anna **realistinen aikamääre**, milloin vihko oltava itsearvion ja alais/vertaispalautteen kera kouluttajalla.
5. **Tutustu** annettuihin palautteisiin. **Tee** oma palaute muistiinpanojen perusteella arviointiohjeita tukens käyttäen. **Priorisoi** kehittämiskohteet, kirjaa tärkeimmät ja ne, joita johtaja voi omat henkilökohtaiset johtaj ominaisuudet huomioonottaen kehittää onnistuneesti.
6. Anna johtajalle **koottu palaute**, kysy tuntemuksia. **Varmista**, että johtaja tietää 1-2 kehittämiskohdetta ja toimenpiteet niiden kehittämiseen. **Kuittaa** sivun alalaitaan palaute kokonaisuudessaan hoidetuksi.

Pikapalauterunko: koulutus suoritus

Opetettiin oikeita asioita palvelusturvallisesti?

Toimiko johtaja esimerkillisesti ja innostavasti, palautetta antaen ja kannustavasti?

Oliko koulutuspaikka, -muoto ja menetelmät järkevät?

Oliko koulutus rakenteeltaan oikeanlainen ja ajankäytöltään tehokasta?

Apukouluttajien käyttö?

Pikapalauterunko: johtamissuoritus

Oliko johtaja ammattitaitoinen?

Suoritus valmistelu? Toimeenpano sujuvaa ja järkevää?

Käskytyks ja valvonta oikeanlaista? Ajankäyttö tehokasta?



Kouluttamissuorituksen arvioinnin ohjeet

Johtajan päätettävissä ei ole välttämättä koulutukseen käytettävä aika, säätila, koulutuspaikka, koulutuskalusto tai koulutettavien lähtötaso. Älä siis anna sellaisesta palautetta johon johtaja ei ole itse voinut vaikuttaa.

Arviointi on kaksiosainen. Arvioi 10 kouluttamissuorituksen keskeistä kohtaa asteikoilla 1-5. Teillä on käytössä apukysymykset, joiden perusteella arvostelkaa suoritus. Tehkää oma rehellinen arviointi välttämättä muiden tekemistä arvioinneista.

<p>1. Opetettävän asian hallinta Opettikö oikeita asioita? Pystyikö vastamaan esille tulleisiin kysymyksiin? Oliko koulutukseen valmistauduttu? Oliko koulutus palvelusturvallinen?</p>	<p>6. Havainnollistaminen Koulutettiinkö asia mahdollisimman yksinkertaisesti ja kiinnostavassa muodossa? Sidottiinkö asia kokonaisuuteen? Käytettiinkö apuna havaintotauluja/vast.? Näytettiinkö esimerkkisuorituksia?</p>
<p>2. Esimerkillisyys, innostavuus, asenne Oliko innostunut itse? Näyttikö hyvää esimerkkiä? Oliko koulutettavien motivaatio kouluttajan toimenpitein hyvä?</p>	<p>7. Ohjeusote Puuttuiko virheellisiin suorituksiin? Vaetiko oikeita suorituksia? Antoiko riittävästi palautetta? Oliko palautteen pääpaino positiivista? Ohjasiko suorituksia?</p>
<p>3. Koulutuksen yleisjärjestelyt Oliko koulutuspaikka tiedusteltu etukäteen? Oliko koulutuspaikka ja opetusmuoto paras mahdollinen oppimisen kannalta? Pystyikö valvomaan koko osastoa?</p>	<p>8. Ajankäytön hallinta Lopetettiinkö silloin kun sovittiin? Oliko tarvittaessa tauotus järkevä? Osasiko tilanteenmukaisuuden ajankäytössä? Oliko koko ajan ajantaju, oliko sujuvaa?</p>
<p>4. Koulutustapahtuman hallinta Oliko tapahtuma suunniteltu ja valmisteltu? Oliko tapahtuma rakenteeltaan oikeoppinen: aloitus (aihe, tavoite, motivointi), perusteet, osasuoritukset, kokonaisuoritukset, lopetus (kertaus, tavoitteeseen pääsy, palaute)?</p>	<p>9. Apukouluttajien käyttö Oliko apukouluttajat valmennettu tehtäviin? Oliko apukouluttajien tehtävät selkeästi rajattu? Oliko apukouluttajien käyttö harjoiteltu? Oliko koulutuksessa apukouluttajista hyötyä? Johtiko kouluttaja apukouluttajia?</p>
<p>5. Opetusmenetelmät Oliko tekemistä puhe-koulutuksen sijaan? Pyrkikö aktivoimaan koulutettavien omaa ajatustoimintaa? Pystyikö kehittämään menetelmiä koulutuksen niin sitä vaatiessa?</p>	<p>10. Opetustavoitteen saavuttaminen Saavuttiko tavoitteen määrällisesti ja laadullisesti tällä materiaalilla ja ajalla? Oliko koulutus tehokasta?</p>

Toisessa osassa antakaa avointa palautetta. Miettikää johtajan vahvuusalueita ja kirjatkaa niistä 2-3 mielestänne tärkeintä asiaa plussalla (+).

Jokaisella johtajalla on kehittämistarpeita jokaisessa osa-alueessa. Pyrkikää asettamaan mielestänne tärkeysjärjestetykseen kehittämiskohteet ja kirjatkaa niistä 2-3 asiaa miinuksella (-). Antakaa myös johtajalle vinkkejä, millä keinoin hän voi näitä osa-alueita kehittää.

Johtamissuorituksen arvioinnin ohjeet

Johtamissuorituksia arvioidessa on usein kyseessä pitempi ajanjakso. Pyrkikää palauttamaan kyseiseltä ajalta mieliin useita tilanteita ja tehkää niistä keskiarvoarvio.

Arviointi on kaksiosainen. Arvioikaa 10 johtamissuorituksen keskeistä kohtaa asteikoilla 1-5. Teillä on käytössä apukysymykset, joiden perusteella arvostelkaa suoritus. Tehkää oma rehellinen arviointi välittämättä muiden tekemistä arvioinneista.

<p>1. Osaaminen (ammattitaito) Omasiko tehtävän vaatimaa ammattitaitoa? Käyttikö sitä ammattitaitoa hyväkseen? Pystyikö hyödyntämään muiden osaamista? Pystyikö soveltamaan tilanteenmukaisesti? Oliko johtaminen tehokasta?</p>	<p>6. Valmistelu Osasiko arvioida tilanteen oikein ja nopeasti? Oliko vaihtoehtoisia suunnitelmia tilanteisiin? Osasiko tehdä perusteltuja päätöksiä? Pystyikö päätöksissään tai perustellusti muutti?</p>
<p>2. Inspiroiva tapa motivoida Oliko itse innostunut ja motivoitunut? Sitoutuiko tehtävän täyttämiseen? Saiko alaiset motivoitua ja sitoutettua?</p>	<p>7. Toimeenpano Oliko toiminnan käynnistäminen tehokasta ja jämmäkkää? Osasiko jakaa tehtävät tilanteeseen nähden järkevästi? Pystyikö ongelmanratkaisuun tilanteenmukaisesti?</p>
<p>3. Luottamuksen rakentaminen Rakensiko aktiivisesti luottamusta alaisiin? Toimiko itse esimerkkinä? Johtiko tehokkaasti? Osoittiko luottamusta alaisiinsa?</p>	<p>8. Käslyntotaito Olivatko käskyt valmisteluja ja riittävän ajoissa? Olivatko käskyt toteuttamiskelpoisia, lyhyitä ja yksiselitteisiä? Ilmeniko johtajan tahto? Varmistettiinko käskyjen perillemeno? Annettiinko ja valvottiinko vaatimuksia?</p>
<p>4. Yksilöllinen kohtaaminen Oliko oikeudenmukainen ja tasapuolinen? Ottiko alusten tarpeet ja erot huomioon? Pitikö huolen alaisten fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä? Oliko inhimillinen, mutta ei liian mukava?</p>	<p>9. Ajankäytön hallinta Osasiko johtaa ennakoiden? Noudattiiko toiminnallaan määräaikoja? Vastiko muilta aikamääreisiin pääsemistä? Keskittyikö toiminnallaan olennaisiin asioihin? Oliko ajankäyttöä tehokasta (monta tehtävää)?</p>
<p>5. Älyllinen stimulointi Oliko sopeutumiskykyä ja innovatiivisuutta? Osasiko hyödyntää muiden kyvykkyyttä? Pyrkikö saamaan myös alaiset ajattelemaan? Näkikö virheet oppimismahdollisuutena? Hakiko vaihtoehtoisia toimintamalleja?</p>	<p>10. Tehtävän täyttäminen Täytyikö tehtävä johtajan toiminnallaan? Olisiko ollut kyky jatkaa heti uuteen tehtävään?</p>

Toisessa osassa antaa avointa palautetta. Miettikää johtajan vahvuusalueita ja kirjatkaa niistä 2-3 mielestänne tärkeintä asiaa plussalla (+).

Jokaisella johtajalla on kehittämistarpeita jokaisessa osa-alueessa. Pyrkikää asettamaan mielestänne tärkeysjärjestykseen kehittämiskohteet ja kirjatkaa niistä 2-3 asiaa miinuksella (-). Antakaa myös johtajalle vinkkejä, millä keinoin hän voi näitä osa-alueita kehittää.

KAUSIPALAUTTEeseen VALMISTAUTUMISOHJEET KOULUTTAJALLE

1. Käske johtajaa tutustumaan omaan johtajaprofiiliin ja kirjaamaan ajatuksia ylös omaan kehityssuunnitelmaan (pohjana kausipalauttekeskusteluille). Käske johtajaa täyttämään oma osuutensa kausipalauttekeskustelusta (kohdat 1.1, 2.1, 3.1, 4.1) ja palauttamaan palautevihko ja täytetty johtajakansio riittävän ajoissa, jotta sinulle jää aikaa valmistautua. Varsinkin 1. kerralla syytä pitää ohjeistusoppitunti.
2. Kirjaa itsellesi päällimmäiset havainnot johtajasta. Kysy tarvittaessa myös muilta kouluttajilta havaintoja ko. johtajan suorituksista ja olemuksesta mielipiteitteesi tueksi.
3. Tutustu johtajan johtajakansioon ja opintokirjaan, saat siitä hyvän kuvan johtajan tekemistä suorituksista, niistä saaduista palautteista sekä yleisestä aktiivisuudesta oman johtajakäyttäytymisen kehittämiseen. Kuittaa rästissä olevat viikot opintokirjasta.
4. Tutustu johtajasta kerättyyn aivoimeen palautteeseen alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä ja kirjaa palautteet tiivistettynä asiallisesti kausipalauttekeskustelulomakkeen kohtiin 2.2 (alainen) ja 2.3 (vertainen/vm-esimies).
5. Täydennä tarvittaessa kohdassa 2. tehtyjä havaintoja johtajan johtamis- ja kouluttamiskäyttäytymisestä ja kirjaa ne kohtaan 2.4 (esimiespalaute:kouluttaja).
6. Tutustu johtajasta kerättyyn johtajaprofiiliin ja mieti omalta kannaltasi kyseisen johtajan vahvuusalueita ja kehittämistarpeita. Vertaile kehittymistä edelliseen kauteen. Kirjaa ne omiin muistiinpanoihin. Tutustu johtajan kehittämissuunnitelmaan. Käytä apuna johtajillakin olevaa profiilin tulkintaohjetta. Valmistaudu kertomaan esimerkein tai tilanteisiin sitoen johtajan vahvuusalueita tai kehittämistarpeita ja keinoja niihin.
7. Tutustu johtajan fyysisen toimintakyvyn toimenpiteisiin/kehittämissuunnitelmaan (4.1) ja kirjaa omiin muistiinpanoihin realistisia tavoitteita ja motivointia.
8. Nyt sinulla on laajempi käsitys johtajan menneestä kaudesta. Tutustu johtajan omaan näkemykseen menneen kauden kehittymispäätökseen pääsystä (1.1) ja kirjaa omat havaintosi (1.2).
9. Varaa rauhallinen tila (vapaa toimisto/tyhjä tupa/neuvotteluhuone tmv, ei kouluttajanhuone!) ja aikaa 15 - 30 min/johtaja kausipalauttekeskusteluihin. Muu joukkue voi olla toisen kouluttajan/muiden varusmiesjohtajien kanssa esim. liikuntakoulutuksessa. Myös harjoituksessa onnistuu varmasti järjestää kouluttajan autossa tai muussa rauhallisessa tilassa palauttekeskustelu.

10. Aloita kysymällä johtajalta pari vapaamuotoista kysymystä. (miten on mennyt, mitä ajatuksia kehittämissuunnitelman tekeminen aiheutti ym.).

11. Käsitelkää yhdessä kohta 1. **Anna johtajan kertoa omin sanoin tavoitteeseensa pääsystä, keskustelkaa aiheesta ja tee tarvittaessa lisämerkintöjä kohtaan 1.2.** Tavoitteena on löytää ne keinot, millä hän on päässyt osittain/kokonaan tavoitteeseen ja mahdollisesti ne syyt miksi tavoitteeseen ei ole päästy.

12. **Käy johtajan kanssa läpi 360 asteen palautteet. Anna johtajan kertoa tuntemuksiaan kyseisistä palautteista.**

13. **Käsitelkää johtajaprofiili, käytä apuna profiilin tulkintakaaviota.** Jos toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia, kirjatkaa ne ylös. Analysoi yhdessä johtajan kanssa hänen vahvuusalueensa ja syyt siihen, miksi hän on onnistunut niissä (kohta 3.2). Miettikää yhdessä johtajan kanssa hänen kehittymistarpeitaan ja perusteita siihen, miten hän voi lähteä niitä kehittämään (kohta 3.3). Käsitelkää myös eri osa-alueiden muutokset ja mahdolliset syyt siihen ja huomioikaa tarvittaessa muuttuneet lähtökohdat edelliseen kauteen verrattuna. Varaudu kertomaan konkreettisia esimerkkejä. Tehkää yhdessä johtajan kanssa **kehittymispäätös (3.4)**. Tarkista, että tavoitteet ovat realistia ja anna tarvittaessa johtajalle vinkkejä ja motivoi häntä. Muistakaa valita tärkeimmät ja olennaisimmat asiat kehitettäväksi (jopa yksi osa-alue riittää) Yhden osa-alueen kehittäminen (esim. ammattitaito) nostaa usein myös muita osa-alueita.

14. **Keskustelkaa yhdessä johtajan fyysisestä kunnosta, sen kehittämisestä ja tavoitteista.** Kirjaa tarvittaessa asioita kohtaan 4.2.

LOPUKSI: Anna johtajan kertoa mielipiteitä joukkueen kouluttamisesta/johtamisesta, havaintoja toisista johtajista, murheista alaisten kanssa, kehittämisideoista ja kaikesta mitä hänellä on päällimmäisenä mielessä!

JOHTAJAPROFIILIN TULKINTA

Roolit

Itseisarvio: usein illan positiivinen, poikkeamissa oman johtamiskäyttäytymisen analysointi	Alaispalautte: kriittisin, mutta tärkein. Suora vaikutus tuloksenteokkykyyn.
Vertaispalautte: samassa tilanteessa olevat, enemmän vertailupohjalta, voi vaikuttaa myös kilpailu	Esimiesnäkökulma: pohjautuu usein vain tuloksellisuuteen, ei tunne tarkkoja toimintatapoja

Hajonta (vaikuttaa eri vastaajat ja eri kysymykset saman ulottuvuuden sisällä)

Suuri yksimielisyys alle 0,5	Normaali yksimielisyys 0,5-1,0	Pieni yksimielisyys yli 1,0
------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

Arviointiasteikko on 0-4. (0 = ei lainkaan, 4= säännöllisesti) Yhteen ulottuvuuteen on useita erilaisia kysymyksiä, joiden tarkoitus on mitata kyselyä osa-alueita.

Johtajaindeksiin lasketaan ammattitaito ja syväjohtamisen kulmakivet (luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus). Myös kulmakivien keskinäistä suhdetta kannattaa vertailla. Ensin pitää olla luottamus ja arvostus riittävällä tasalla, sen jälkeen voi kehittää innostusta ja oppimista.

Alla taulukossa hyvän johtajan ominaisuuksia kussakin ulottuvuudessa. Hyödynnä niitä miettiessäsi miten voit kehittyä

LUOTTAMUS(LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN) *tehällisyys *oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus *johdonmukainen, oikea-aikainen, toteuttamiskelpoinen päätöksenteko *teot puheen tasalla, sovitut asiat tehdään *huolenpito, luotto ja sen näyttö alaisille *oma esimerkki, ryhmän etu edelle	INNOSTUS (INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA) *omalla esimerkillä innostava, kiinnostunut, positiivinen, sitoutunut *selkeät, realistiset ja innostavat tavoitteet, vaativa mutta paikkitseva *kannustava ja motivoiva innostavasti *me-hengen, yhtenäisyyden ja hyvän ilmapiirin luoja *selkeät pelisäännöt
OPPIMINEN (ÄLYLLINEN STIMULOINTI) *aktiivinen palautteenantaja ja palautteesta oppija *valmentaa ja ohjaa muita itsenäiseen toimintaan *kannustaa ajattelemaan, yrittämään, kehittämään, antaa vastuuta *ottaa ideoita vastaan, sallii olla eri mieltä *haluaa kehittyä ja oppia	ARVOSTUS (IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN) *avoin ja luotettava vuorovaikuttaja *kiinnostunut toisista tasavertaisina ihmisinä *on aikaa, tuntee, tukee, huolehtii, pitää omien puolia *hyvä ihmis- ja tilannetuntija

Kehittymisen jarruna on kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Alla taulukossa on passiivisen ja kontrolloivan johtajan ominaisuuksia joita tulisi välttää.

KONTROLLOIVA JOHTAMINEN *tiukka valvonta, keskittyminen epäolennaiseen *palautte negatiivista, virheisiin keskittyvä *ei luota alaisiin, ei jaa vastuuta, johtaa ohitse	PASSIIVINEN JOHTAMINEN *haluton ja kyvytön *ei ota kantaa eikä vastuuta, näkymätön *passiivinen, puuttuu vasta kun pakko, päätöksentekokyvytön
---	--

Johtamiseen vaikutusta mitataan tehokkuudella, tyytyväisyydellä ja yrittämisen halulla. Näitä pystyy kehittämään kehittämällä omaa johtamiskäyttäytymistään. Näin ollen kehittämiskohteeksi ei pidä ottaa suoraan johtamisen vaikutuksen osa-alueita, koska ne mittaavat tulosta, jota tehdään muilla osa-alueilla.

Tehokkuutta selittää eniten inspiroiva tapa motivoida, tyytyväisyyttä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Yrittämisen halua selittää eniten älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida sekä käänteisesti kontrolloiva johtaminen.

OPPITUNTIMATERIAALIT

- Oppitunti pidetään johtajien jatkokoulutusviikolla ennen P1-viikkoa tai viimeistään P1-viikolla
- Oppitunnin jälkeen jokaiselle jaetaan henkilökohtainen palautevihko, johon kerätään kaikki johtajakauden palautteet
- Oppitunnin jälkeen käydään vihko läpi (arviointilomakkeiden täyttö ja arviointiohjeiden käyttö tukena)
- Kausipalauteosuuteen ei vielä mennä, siitä oma oppitunti, kun asia ajankohtainen p-kauden loppupuolella

1.10.2016

Ylik. Anna Karjalainen

SUORITUSTEN PALAUTE JOHTAJAKOULUTETUT

Välitön suullinen palaute
Johtajan kirjallinen itsearvio
Kirjallisen palautteen kerääminen
Kokonaispalautteen läpikäynti

Välitön suullinen palaute

- Suorituksen jälkeen kouluttaja antaa ns. pikapalautteen suorituksesta niin kuin tähänkin saakka on antanut
- Mieti myös itse välittömät tunnelmat suorituksen jälkeen ja kouluttajan kysyessä pystyt muutaman asian suorituksesta nostamaan ylös

Johtajan kirjallinen itsearvio

- Mahdollisimman pian suorituksen jälkeen käy suoritus uudestaan mielessäsi läpi
- Kirjaa samaa tahtia hyviä ja kehitettäviä asioita suorituksesta ylös
- Tee numeraalinen itsearvio palautevihkoon käyttäen apuna arviointiohjetta. Ole kriittinen mutta rehellinen itsellesi
- Voit tehdä itsearvion esimerkiksi iltapalaa syödessä, sotilaskodissa kahvia nauttiessa tai iltatoimien yhteydessä

- Kirjaa sen jälkeen avoin arvointi – kohtaan pari vahvuusaluettasi perusteluineen ja pari kehittämiskohdetta
- Ota huomioon joukolta saamaasi palautetta sekä kouluttajan pikapalaute
- Keskity olennaiseen ja suurempiin kokonaisuuksiin
-> kehittyessäsi ja kokonaisuuksien ollessa vahvempia, voit nostaa esille myös pienempiä ja pikkutarkempia kehittämiskohteita

Kirjallisen palautteen kerääminen

- Itsearvion jälkeen vie palautevihko aikamäärään kanssa muille palautteen antajalle
 - * p-kaudella apukouluttajalle/muille joukkueen ryhmänjohtajille vertaisarviota varten
 - * e-kaudella omalle miehistölle/ryhmälle alaisarvioita varten sekä mahdollisesti vertaisarvio ryhmänjohtajilta
 - * vm-esimiespalaute joukkueenjohtajalta

- * joukkueenjohtajat keräävät jo p-kaudesta lähtien alaispalautetta ryhmänjohtajilta
- * samalla tavalla vertaispalaute joukkueen muilta johtajilta
- Tarkasta että haluamasi alais-/vertaispalautteet on tehty ennen kuin palautat palautevihon kouluttajalle

Kokonaispalautteen läpikäynti

- Kouluttaja kutsuu palautetilaisuuteen kunhan on kirjannut oman palautteen
- Palautetilaisuuden idea on lyhyt yhteenvedo eri suunnista tulleista palautteista
- Lisäksi kouluttaja varmistuu, että ymmärrät mitä pitäisi kehittää tämän näytön perusteella ja että sinulla on tiedossa toimintatavat miten voit kehittyä
- Tämä on tilaisuutesi kysyä neuvoja ja vinkkejä kouluttajalta

Oppitunnin käyttöidea

- Oppitunti pidetään E-kauden 4-6 viikoilla, ensimmäisen joutu-kokoonpanossa suoritettun pitkän maastopäivän/lyhyen harjoituksen jälkeen
- Oppitunnin lopuksi jokainen miehistöön kuuluva täyttää johtamissuorituksen arviointilomakkeen omasta ryhmänjohtajasta arviointiohjeiden avulla
-> nämä miehistön arvioinnit ovat alaispalauteosuus johtajalle suorituksesta
- Jatkossa miehistö osaa antaa palautetta johtajalle ja sitä kerätään siten, että suoritusten jälkeen miehistö ryhmänä antaa johtajan palautevihkoon alaispalautteen

SUORITUSTEN PALAUTE MIEHISTÖ

Kirjallinen palaute

Palautteen merkitys

- Haluaisitteko, että teillä on sodan aikana johtaja, joka
 - a) on ammattitaitoinen, pitää alaisista huolta ja tekee kaikkensa, jotta pystytte täyttämään tehtävän (mahdollisuus selviytyä)?
 - b) on ammattitaidoton, ei pysty huolehtimaan alaisista eikä pysty omalla toiminnallaan täyttämään tehtävää (suuri mahdollisuus tuhoutumiseen)?

- Johtaja ei ole valmis vaan jokainen harjoitus tehtävässään ja palautteen kautta oppiminen lisää hänen johtamisvalmiuksiaan
 - Kumpi on mielestänne parempi
 - a) ensimetreillä heikompi johtaja, joka kerää palautetta ja pyrkii oppimaan ja kehittämään toimintaa ja kehittyy vähäsen?
 - b) alussa enemmän johtajaominaisuuksia omaava johtaja, joka ei pysty vastaanottamaan palautetta, ei halua oppia eikä kehity?
- > 10 vuoden päästä kriisin uhatessa parempi?

- Ilman palautetta johtaja ei voi kehittyä
- Kriittisin ja tarkin palaute tulee usein alaisilta
 - * jatkuvasti läsnä
 - * johtamisella suora vaikutus
 - * ei "roolia"
- Oikeaoppisesti annettuna se on myös se tärkein palaute johtajalle
 - > johtaja pystyy kehittymään
 - > ryhmä toimii tehokkaammin ja paremmin

Palautteen antaminen

- Muista johtajan ja ryhmän tehtävä. Johtaja vaatii tiettyjä asioita, koska hänen esimiehensä vaativat niitä häneltä ja koko ryhmältä (määräajat, oikeaoppiset suoritukset)

hyvä palaute vs huono palaute

- **Asiallinen <-> asiaton**
Asiaton palaute kuvastaa ainoastaan palautteen antajan kypsymättömyyttä.
- **Suora, rehellinen <-> kaarteleva**
Kaikki ovat aikuisia ihmisiä, kyllä palaute pitää pystyä vastaanottamaan sellaisenaan.

- **Rakentava <-> merkityksetön**
Palautteessa pitää olla sisältöä. Palaute pitää pystyä sitomaan esimerkein suoritukseen.
- **Monipuolinen <-> yksipuolinen**
Jos palaute esim. koskee vain apukouluttajien käyttöä, taustalla onkin pikatilanne ja apukouluttajia ei ole kerinnyt kouluttaa, johtaja tietää tasan tarkkaan, että se meni pieleen, mutta palautteen koskiessa vain sitä osa-aluetta, ei johtaja saa tästä palautteesta mitään irti.

- Ota esille jaettu tyhjä johtamissuorituksen arviointilomake.
- Kirjaa yläreunaan ryhmänjohtajasi nimi: *Alik XX*
- Kirjaa tehtäväkohtaan ryhmänjohtajan tehtävä ja harjoitus
 - esim. *Aseman 12 ryhmänjohtaja viestiasemaharjoituksessa*
- Ota palautteen tueksi esille jaettu arviointiohje

- Johtamissuorituksen arviointilomakkeen 10 keskeistä kohtaa numeraalisena arvosanana
 - * miettikää arviointiohjeen apukysymyksien avulla johtajan toimintaa ja arvioikaa
 - * varsinkin johtajasuorituksissa miettikää kokonaisuutta, ei yksittäisiä tilanteita (jolleivat ne toistu jatkuvasti samanlaisena)
 - * "pelkkä kolmosen rivi" ei anna kenellekään mitään, ei tarkoita ettei kolmosta saa käyttää, tottakai, mutta kukaan ei ole kaikissa osa-alueissa "kolmosen mies"

- Avoin palaute avaa numeroilla arvioituja kokonaisuuksia
- Mieltikää omasta näkökulmasta mielestänne 2-3 johtajan tärkeintä vahvuusaluetta. Kirjatkaa myös tarvittaessa "auki" miksi johtaja oli niissä hyvä.
- Mieltikää omasta näkökulmastanne mielestänne 2-3 tärkeintä johtajan kehittämisaluetta. Kirjatkaa myös tarvittaessa vinkkejä, miten johtaja voi lähteä kehittämään omaa johtamiskäyttäytymistään.

Palautteen jälkeen

- Mieltikää seuraavan kerran johtajan suorituksia seuratessa, tekeekö hän jotaki eri tavalla?
 - > jos tekee, johtajalla on halu oppia ja kehittyä
 - > antakaa positiivista palautetta, jos kehitystä, pientäkin, tapahtuu
- Alainen omalla toiminnallaan edesauttaa johtajan ja koko ryhmän kehittymistä kohti SA-tehtävää!

- Oppituntipaketissa on ensin oppituntimateriaali miehistölle, sitten johtajille
- Oppitunnin aikana täytetään syväjohtamisen profiili johtajista sekä kerätään avoin palaute palautelomakkeelle
- Kohderyhmille (johtajat/miehistö) suositellaan pidettävän omat tilaisuudet joko yhtäaikaisesti eri luokissa tai ensin miehistölle, jonka jälkeen miehistö muuhun koulutukseen ja johtajille tilaisuus. Miehistön tilaisuuden kesto max. 45 min, johtajilla max. 90 min.

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN PALAUTTEEN KERÄÄMINEN MIEHISTÖLTÄ

Syväjohtamisen profiili
Avoin palaute

Taustaa

- Alaispalautteella merkittävä rooli johtajan johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä
- Alainen on joka hetkessä läsnä, pystyy näkemään johtajan toiminnan 24/7
- Anna rehellistä mutta perusteltua palautetta
- Älä mieti yksittäistä harjoitusta tai tilannetta vaan johtajan koko kulunutta kautta (pääpaino loppupuolella)

Syväjohtamisen profiili

- Tähän voit linkittää koodilistan tai kuvakaapata tai kirjata miehistölle muistutukseksi oma organisaatio, jotta tietävät kenestä tekevät, esim.

A. Työpaikassasi/omassa		0021
AMK	Kuopion AMK	
Yks.	Kuopion YK	
Yks.	Kuopion AK	
Yks.	Kuopion ET	
Yks.	Kuopion SA	
B. Työpaikassasi/omassa		0016
AMK	Kangas AMK	
Yks.	Kangas YK	
Yks.	Kangas OK	
Yks.	Kangas ET	
Yks.	Kangas OT	

Kirjatkaa oman ryhmänjohtajanne nimi ja numero lomakkeeseen (kaikista oman ryhmän johtajista).

Alkutiedot

- Mustaa johtajan numeroita vastaavat ruudut kohdasta koodi
- Mustaa kysymyksestä 1 kohta A (olen arvioitavan henkilön alainen)
- Mustaa kysymyksestä 2 kohta A (arvioitava on upseerikokelas) B (kersantti) tai C (alikersantti)
- Jatka kohdasta 3 omaan tahtiin, mieti vastauksiasi, sillä jokainen palaute on tärkeä

- Arviointiasteikko
A = ei lainkaan
B= vain vähän
C= jonkin verran
D = usein
E= säännöllisesti (lähes aina)

(Linkki SYJOKYSYMYSSARJAAN)

- Tarkasta, että olet vastannut kaikkiin 32 kysymykseen ja vain yhdessä ruudussa kullakin rivillä on mustaus.

Sanallinen palaute

- Ota jaettupaperi eteesi
- Kirjaa yläreunaan arvioitavan johtajan nimi
- Älä kirjaa omaa nimeä
- Kirjatessasi palautetta ole rehellinen mutta asiallinen
- Asiaton kielenkäyttö kertoo vastaajan kypsymättömyydestä eikä palvele arvioitavaa mitenkään

Avoin palaute

- Anna kehittävää ja riittävän tarkkaa palautetta
esim. "Hyvä johtaja" ei kerro mitään, mutta "jaksaa opettaa ja kuunnella" jo paljon enemmän
esim. "Ei osaa johtaa" ei kerro riittävästi, mutta "ei pysy aikamääreissä ja antaa epäselviä käskyjä" avaa paljon enemmän ongelmakohtia

Johtajan vahvuudet ja kehittämiskohteet johtamisessa

- Mieti johtajasi vahvuuksia ja kirjaa ne ylös plusmerkillä (+) tai kohtaan johtajan vahvuudet
- Mieti johtajasi heikkouksia ja kirjaa ne ylös miinusmerkillä (-) tai kohtaan johtajan kehittämisaueet
- Apukysymykset: Esimerkillinen? Osaava? Luotettava? Kiinnostunut? Kannustava? Huolenpitäjä? Ohjaava?

Vastaa lopuksi näihin (voi vaihdella riippuen mitä tietoja halutaan)

Käyttäytyykö johtaja kaikissa tilanteissa samalla tavalla (maastossa, kasarmilla, ilta-aikaan, toisten johtajien tai kouluttajien nähden?) ja miten eroaa jos ei käyttydy?

Tuleeko johtaja toimeen kaikkien ihmisten kanssa?

Mitkä johtajan toimenpiteet nostavat/nostaisivat sinun tai ryhmän palvelusmotivaatiota?

Mitkä johtajan toimenpiteet lisäävät/lisäisivät ryhmäkiinteyttä?

TAI käytettäessä valmista avoin-arviointipohjaa, vastataan pohjassa oleviin kysymyksiin

JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN PALAUTTEEN KERÄÄMINEN JOHTAJAKOULUTETUILTA

Syväjohtamisen profiili
Avoin palaute

Taustaa

- Joka suunnasta tullut palaute kehittää parhaiten (alais-, vertais- ja esimiespalaute, verrataan omaan arvioon)
- Anna rehellistä mutta perusteltua palautetta
- Älä mieti yksittäistä harjoitusta tai tilannetta vaan johtajan koko kulunutta kautta (pääpaino loppupuolella)

Syväjohtamisen profiili

- Tähän voit linkittää koodilistan tai kuvakaapata/kirjata johtajille muistutukseksi oma organisaatio, jotta tietävät kenestä tekevät, esim.

1. Aika	0021
2. Aika	0016

Kirjatkaa käskettyjen johtajien numero ja nimi lomakkeisiin. Tee myös itsearvio.

Alkutiedot

- Mustaa johtajan numeroita vastaavat ruudut kohdasta koodi
- Mustaa kysymyksestä 1 kohta A (olen arvioitavan henkilön alainen) B (vertainen) C (esimies) D (itsearvio)
- Mustaa kysymyksestä 2 kohta A (arvioitava on upseerikokelas) B (kersantti) tai C (alikersantti)
- Jatka kohdasta 3 omaan tahtiin, mieti vastauksiasi, sillä jokainen palaute on tärkeä

- Arviointiasteikko
A = ei lainkaan
B= vain vähän
C= jonkin verran
D = usein
E= säännöllisesti (lähes aina)

([Linkki SYJOKYSYMYSSARJAAN](#))

- Tarkasta, että olet vastannut kaikkiin 32 kysymykseen ja vain yhdessä ruudussa kullakin rivillä on mustaus.

Avoin palaute

- Ota jaettu paperi eteesi
- Kirjaa yläreunaan arvioitavan johtajan nimi ja ympyröi oikea vaihtoehto (alais/vertais/esimies)
- Älä kirjaa omaa nimeä

Vahvuudet ja kehittämistarpeet

- Kirjaa johtajan hyvät johtajaominaisuudet plusmerkillä (+) tai johtajan vahvuudet
- Kirjaa johtajan kehittämistä vaativat johtajaominaisuudet miinusmerkillä (-) tai johtajan kehittämisaalueet

- Mitkä ominaisuudet ovat hänen vahvuusalueitaan/Miksi hänen kanssaan on helppo työskennellä?
- Missä asioissa hänellä on vielä kehitettävää/miksi hänen kanssaan on vaikea työskennellä?
- Millaiset asiat hänen toiminnassaan lisäävät sinun palvelusmotivaatiota?
- (Toimiiko hän eri tilanteissa ja eri henkilöiden läsnäollessa erilailla? Miten toiminta eroaa?)

TAI käytettäessä valmista avoin-arviointipohjaa, vastataan pohjassa oleviin kysymyksiin

- Oppitunti pidetään p-kauden lopussa ennen ensimmäistä kausipalautekeskustelua johtajakaudella
- Tilaisuudessa jaetaan kerätyt SYJO-profiilit
- Oppitunnin aikana käydään läpi johtajapalautevihkossa olevat kausipalautekeskusteluihin liittyvät ohjeet, taulukot ja lomakkeet
- Oppitunnin jälkeen johtajat tekevät luokassa oman osuutensa kausipalautekeskusteluihin liittyen (mahdollisuus kysyä kouluttajalta, tulee varmasti tehtyä) jonka jälkeen palautevihkot kerätään samantien kouluttajille ja kouluttajat valmistautuvat kausipalautekeskusteluihin

LWOP-SVP

Yrk. Anni Karjalainen

VALMISTAUTUMINEN KAUSIPALAU- TEKESKUSTELUIHIN

Syjo-profiilin tulkinta
Kehittymissuunnitelma
Kausipalautekeskustelulomake

SYJO-profiili

- Tutustu saamaasi johtajaprofiiliin, käytä apunasi profiilin tulkintaohjetta
- Mieti osa-alueita, joihin olet tyytyväinen ja mistä ne johtuvat (mitä hyviä ominaisuuksia johtamisessasi on)
- Mieti osa-alueita, joista et ole tyytyväinen ja mieti, mikä ei onnistunut (mitä kehittämistä vaativia ominaisuuksia johtamisessasi on)
- Ota erityistä tarkasteluun kohteet, jossa oma arvio poikkeaa huomattavasti alais/vertais/esimiesarviosta. Mieti syitä

Kehittymissuunnitelma

- Kirjaa ajatuksia ylös kyseisen kauden kehittymissuunnitelmaan johtajakansioon
 - * profiilin tulkinta
 - * vahvuudet/kehittämistarpeet
 - * alustavat kehittämispäätökset
 - * myös tiimityöskentelykysymyksiin omia ajatuksia (osa käsitellään itse palautekeskustelussa)

Kausipalautekeskustelulomake

- Nyt olet miettinyt omaa kulunutta kautta tehden samalla itselle kehitymissuunnitelmaa
- Kirjaa kausipalautekeskustelulomakkeessa kohta 1.1 oma näkemys pääsitkö tavoitteeseen edellisen kauden kehittämiskohteissa. Miksi/miksi et?

- Kirjaa kohtaan 2.1 oma arvio menneestä kaudesta.
- Mieti tilanteita, joissa olit johtamis/kouluttamisvastuussa ja miten selvisit niistä?
- Mieti kokonaisuudessa kulunutta kautta, missä onnistuit, missä et?
- Oletko kehittynyt johtajana? Miten?

- Kirjaa kohtaan 3.1 taulukkoon omat numeraaliset arvosanat ja etsi niille valtakunnallinen sanallinen arvio. (erillinen lista) Myöhemmillä kausilla kirjaa myös edellisten kausien numerot ja sanalliset arviot kehittymisen seuraamisen tueksi.
- Johtajaprofiilissa vertailu ei ole pääasia, vaan jokainen johtajan oma kehittyminen. Valtakunnalliset rajat antavat kuitenkin suuntaa, missä kohti asteikkoa juuri nyt olet.

- Kirjaa kohtaan 4.1 ajatuksia omasta toimintakyvystä ja sen kehittymisestä
Mikäli olet suorittanut testejä ko. Kaudella, kirjaa ne ja edellisten testien tulokset.
Oletko omalla toiminnallasi johtaessa toiminut esimerkkinä, vahvistanut liikuntamyönteisyyttä ja ottanut huomioon yksilön fyysisen toimintakyvyn?
Onko oma toimintakyky tehtävän edellyttämällä tasolla?

LOPUKSI

- Valmistaudu huolella
- Ota palautetta vastaan avoimesti oppien
- Ole aktiivinen
- Kerro tuntemuksistasi
- Esitä kysymyksiä
- Pyydä konkretiaa, käytännön esimerkkejä, pieniä vinkkejä ym. mikä helpottaa oman toiminnan kehittämistä

- Johtajana et ole koskaan valmis, mutta jokainen kokemus tuo sinua lähemmäksi tasapainoista ja hyvää johtajaa.
- Johtajuus ei ole sidottu kellonaikoihin, vaan vastuu on luotetulle henkilölle suotu taakka.
- Älä anna johtajuuden olla rooli, jota vedät. Ansaitse kunnioitus olemalla oma itsesi. Alaiset kyllä huomaavat tällaiset asiat nopeasti.

- Vain sinä itse voit kehittää omaa johtamiskäyttäytymistä, se vaatii palautteista oppimista ja itsetutkiskelua.
- Kouluttaja on tukena tässä vaativassa tehtävässä, hyödynnä hänen ammattitaito.

- Et "suorita" johtajana kehittymistä vain inttiä vaan elämää varten. Suurin osa johtajakoulutuksen saaneista on jossain vaiheessa elämänsä esimiestehtävissä.
- Muista lisäksi SA-tehtävä. Sinulla on oltava valmiudet johtaa omassa tehtävässäsi itsenäisesti rankkoinakin aikoina, jatkuvassa epävarmuudessa ja muutoksessa. Kannat vastuuta ryhmästäsi/joukkueestasi ja sen tehtävän täyttämistä.

SYJO-KANSIOON TEHTY MATERIAALI

OHJEET KYSELYN PITÄJÄLLE

Saapumiserän johtaja on varannut luokan vähintään 2,5 tunniksi ja ohessa on muiden kouluttajien johdolla liikuntakoulutusta/kalustohuoltoa/tmv miehistölle **TAI 2** erillistä tilaa ja molemmille kouluttajat.

1. **Ohjeista** kyselyn toteuttaminen: ensin miehistölle (vaatii aikaa noin 30 - 45 min) jonka jälkeen toinen tilaisuus johtajille (vaatii aikaa noin 1 h- 1,5 h).

2. **Valmistaudu** ottamalla riittävä määrä kopioita sanallinen palaute -pohjista. Varaa riittävä määrä tiedonkeruulomakkeita (toimistotarvikekaappi/PSVPE). Varaa lyijykyniä, pyyhkemeja ja terottimia tilaisuuteen (toimistotarvikelaatikot)

3. **Varmistu** että johtajista on tehty koodilista (yt. varapäällikkö/saapumiserän johtaja), tee tarvittaessa.

4. **Tutustu** oppituntipakettiin, **Valmistele** oppituntimateriaalin täydentäminen niistä osin, kuka tekee kenestäkin (erillisen ohjeen mukaan).

5. **Pidä** lyhyt oppitunti (P-kaudella ja E-kaudella "opettava", J-kaudella kertaava), **toteuta** kyselyt.

6. **Tarkasta** kerätessäsi tiedonkeruulomakkeet pois, että niistä löytyy koodi ja se on mustattu. Tarkista sanallisesta palautteesta, että siellä on arvioitavan johtajan nimi.

7. **Lajittele** sanalliset palautteet aakkosjärjestykseen joukkueittain ja laita **JOHTAJIEN SANALLISET PALAUTTEET** -kansioon.

8. Ota nimilista koodeineen ja henkilötunnuksineen mukaan (sähköisesti) ja **käy lukemassa** tiedonkeruulomakkeet PSVPE:ssä eri ohjeistuksen mukaan. Tulosta profiilit kahtena kappaleena (toinen johtajalle, toinen kouluttajalle). Tuo sähköinen tiedosto R:\PSVP\1.VK\XXSAAPUMISERÄ\SYJO kansioon. Säilö lomakkeet yksikössä saapumiserän kotiutumiseen saakka. J-kauden jälkeen siirrä profiilien tiedot SAP:iin eri ohjeistuksen mukaan.

9. **Jaa** profiilit johtajille, käske suorittaa omat valmistautumiset kausipalautekeskusteluihin liittyen ohjeen mukaan. Anna **määräaika** milloin vihkojen täytyy olla kouluttajalla.

PÄÄSÄÄNNÖT "KUKA TEKEE KENESTÄKIN ARVIOINNIN"

Varmista tarvittaessa yksikön johtajakoulutusvastaavalta tai saapumiseränjohtajalta, jos et tiedä kuka kenestäkin arvioinnin tekee. Pääsäännöt on alla kausittain lueteltuna.

P-kausi: Miehistö tekee oman tuvan esimiehestä ja varaesimiehistä alaisarvion.

Alikersantit tekevät itsearvion, oman joukkueensa alikersanteista vertaisarvion ja oman joukkueensa kokelaista alaisarvion (olen arvioitavan henkilön alainen).

Kokelaat tekevät itsearvion, oman joukkueensa kokelaista vertaisarvion ja oman joukkueensa alikersanteista esimiesarvion (olen arvioitavan henkilön esimies).

Kouluttajat tekevät oman joukkueensa kokelaista esimiesarvion (olen arvioitavan henkilön esimies).

E-kausi Miehistö tekee oman ryhmänsä ryhmänjohtajasta tai -johtajista alaisarvion.

Alikersantit tekevät itsearvion, oman joukkueensa alikersanteista vertaisarvion ja oman joukkueensa kokelaista alaisarvion (olen arvioitavan henkilön alainen).

Kokelaat tekevät itsearvion, oman joukkueensa kokelaista vertaisarvion ja oman joukkueensa alikersanteista esimiesarvion (olen arvioitavan henkilön esimies). Jos joukkueessa ei ole muita kokelaita, tekevät kokelaat muiden joukkueen kokelaista vertaisarvioinnin (esim. viestiasemajoukkueet).

Kouluttajat tekevät oman joukkueensa kokelaista esimiesarvion (olen arvioitavan henkilön esimies).

Joukkue, jossa on vain johtajakoulutettuja tekee kouluttajan haluamalla tavalla arvioinnit. Pienen joukon ollessa kyseessä kaikki tekevät kaikista vertaisarvioinnin, suuremman joukon ollessa kyseessä ryhmittäin tai muuten erikseen käsketyllä tavalla. E-kaudella kaikki antavat näyttöjä johtajatehtäviin, joten vertaispalaute tukee parhaiten toimintaa.

J-Kausi Toteutetaan samalla tavalla kuin E-kausi. Lisäksi on huomioitava, että tehtävät ovat palveluksen loppupuolella vakioituneet, eli joukkueen johtaja tekee joukkueenvarajohtajasta esimiespalautteen, joukkueen varajohtaja (voi olla myös tehtävässä toiminut aliupseeri) joukkueenjohtajasta alaispalautteen ym.

Vain johtajia sisältävät joukkueet tekevät arvioinnit joukkue- ja ryhmäkokoonpanoissa (kokelas voi tehdä siis alaisarviointin kersantista, jos hän on ryhmän jäsen ja kersantti ryhmänjohtaja).

Jos joukkueessa on todella paljon esimerkiksi ryhmänjohtajia, kannattaa miettiä, tarviiko kaikkien tehdä kaikista vertaispalautetta. Jos vertaispalautteita tehdään 8-10 kpl, niin palautteiden taso laskee. Siksi realistinen vertaispalautemäärä on 3-6 kpl.

ALAIS/VERTAIS/VM-ESIMIESARVIO JOHTAJA: _____

(ympyröi oikea)

1. JOHTAJAN VAHVUUDET: (Mitkä ominaisuudet vahvuuksia/miksi helppo yhteistyökumppani?)

2. JOHTAJAN KEHITTÄMISALUEET: (Missä ominaisuuksissa kehitettävää/miksi vaikea työskennellä hänen kanssaan?)

3. Millaiset asiat hänen toiminnassaan lisäisivät SINUN palvelusmotivaatiotasi?

MIEHISTÖN ALAISARVIO JOHTAJA: _____

1. JOHTAJAN VAHVUUDET:

2. JOHTAJAN KEHITTÄMISALUEET:

3. Käyttäytyykö johtaja kaikissa tilanteissa samalla tavalla (maastossa, kasarmilla, iltaiikaan, toisten johtajien tai kouluttajien nähden) ja miten eroaa jos ei käyttydy? Tuleeko johtaja toimeen kaikkien ihmisten kanssa?

4. Mitkä johtajan toimenpiteet nostavat/nostaisivat sinun tai ryhmän palvelusmotivaatiota tai lisäävät/lisäisivät ryhmäkiinteyttä?