



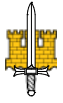
Puolustusvoimien perusyksikkö ja toimintaympäristön muutos — jotain vanhaa, uutta ja lainattua

Sotatieteiden päivät 2015

Kapteeni Juha Tuominen

juha.i.tuominen@mil.fi
juha.i.tuominen@helsinki.fi





MIKSI PUOLUSTUSVOIMIEN PERUSYKSIKÖITÄ PITÄÄ TUTKIA?

- Rauhan ajan Puolustusvoimat on [valmius-, koulutus- ja suunnitteluorganisaatio](#), joka kykenee ennakoimaan toimintaympäristön muutokset sekä reagoimaan niihin (Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2015, myöh. HESTRA2015)
- Rauhan ajan [tärkein työ](#) tehdään maa-, meri- ja ilmavoimien perusyksiköissä
- Perusyksikön päällikön tehtävänä on vastata [yksikön osaamisen ja koulutuksen johtamisesta](#)
 - tiedot, taidot, asenne, kasvatus
- Mikä on [aineettoman pääoman](#) merkitys suorituskykyjen rakentamisessa? (Peltoniemi 2007)
- Perusyksikön päällikkö "[uuden kulttuurin sanansaattajana](#)" (Siilasmaa 2012)
- Osaamisen johtamisen toimintamallien prototyyppien kehittäminen [paikallisissa pilottiyksiköissä](#) (Virkkunen 2003; Alleen 1997; Ahonen 2008)



Puolustusvoimien perusyksikön päällikkö oppivan ja verkostoituneen työyhteisön pedagogisena johtajana

Puolustusvoimat
oppivana
organisaationa

Oppiminen ja
verkostoitunut
asiantuntijuus

Osaamisen
johtamisen
ulottuvuudet

Puolustusvoimien rauhan ajan perusyksikkö
Perusyksikön päällikkö
Maa-, meri-, ilmavoimat

**Kuinka puolustusvoimien perusyksikön
päällikkö toimii oppivan ja
verkostoituneen työyhteisön
pedagogisena johtajana?**

OSA I
**Perusyksikkö
oppivana yhteisönä**

Miten perusyksikössä
oleva osaaminen ilmenee?

Miten päällikkö johtaa
perusyksikön osaamista?

OSA III
**Perusyksikön
pedagoginen johtaminen**

Miten perusyksikön
pedagoginen johtaminen
ilmenee?

Miten päällikkö
johtaa pedagogisesti?

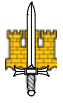
OSA II
**Perusyksikkö
verkostoituneena yhteisönä**

Millainen päällikön asema on
työyhteisön
sosiaalisissa verkostoissa?

Minkälaisia resursseja
päällikön henkilökohtaiset
asiantuntijaverkostot
tarjoavat?

Perusyksikkö
osaamisen
johtamisen
toisen sukupolven
mukaisena
”ponnahduslauta-
yhteisönä”

Päällikkö
”uuden kulttuurin
sanansaattajana”



TARKASTELUNÄKÖKULMA tässä esityksessä

- Mitä muutostekijöitä Puolustusvoimien perusyksiköihin kohdistuu?
- Kuinka perusyksikkö pystyy näihin haasteisiin vastaamaan?





Tutkimuskohde ja -menetelmät

Mixed method (laadullinen ja määrällinen)

- Monitapaustutkimus (Yin 2003)
Jalkaväki/MAAV
Miinalaiva/MERIV
Lentue/ILMAV
- Valmiusyhtymät
- Puolustushaarojen “tyypilliset” edustajat

Tutkimuskohteet:

Perusyksikkö/Karjalan Prikaati
Perusyksikkö/Saaristomeren
Meripuolustusalue
Perusyksikkö/Satakunnan Lennosto

Tutkimuksen osallistujat

- Päälliköt:
31...43 vuotta
n. 2...5 vuotta päällikön tehtävässä
- Henkilöstö:
MAAV: 13 khenk
MERIV: 25 khenk
ILMAV: 24 khenk

Tiedonkeruumenetelmät:

Verkostokysely
Verkostohaastattelu
Teemahaastattelu

Analyysimenetelmät:

Sosiaalinen verkostanalyysi (Social Network Analysis ks. esim. Scott 1991, Scott & Carrington 2011)
Egosentrinen visualisointi (engl. freestyle drawing ks. esim. McCarty, Molina, Aguilar & Rota 2007, 146)
Fenomenografia (ks. esim. Marton 1986, Huusko & Paloniemi 2006)



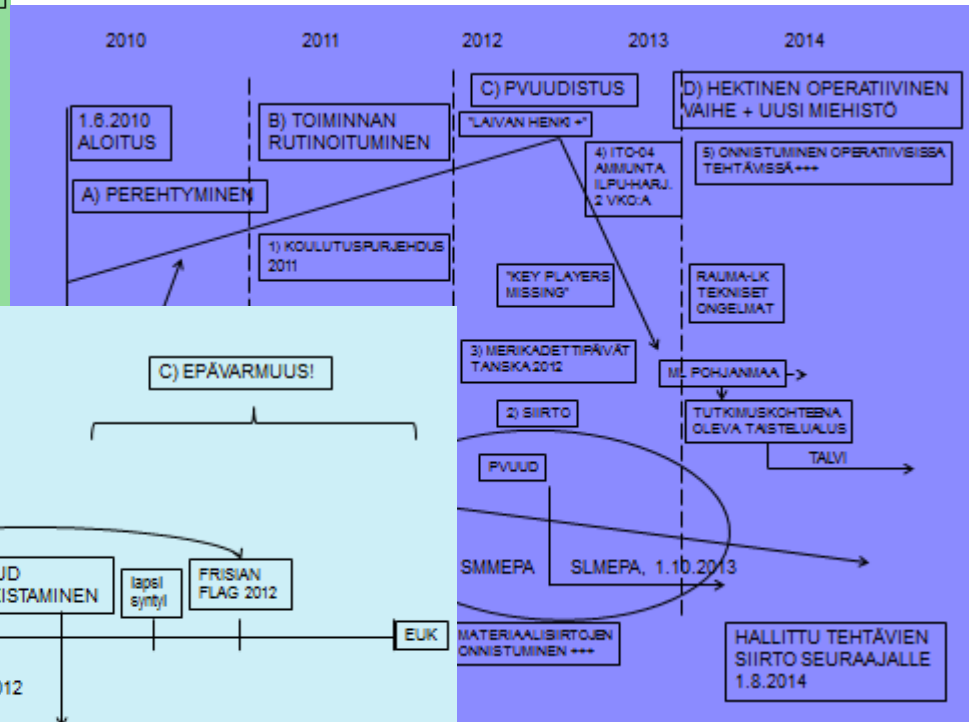
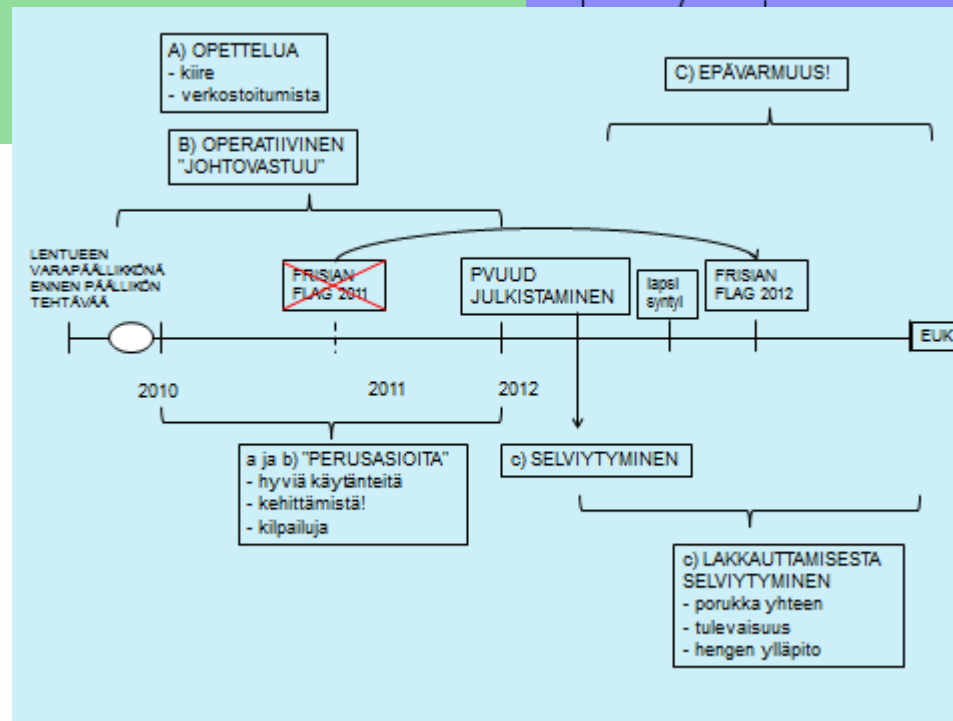
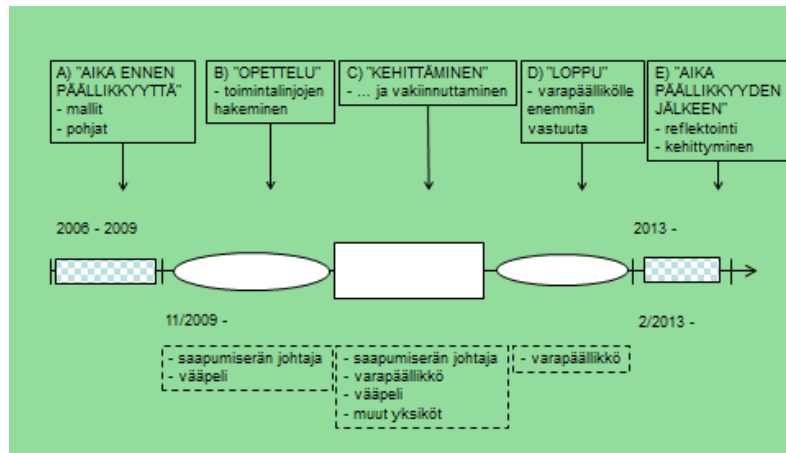


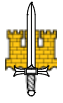
<u>VAIHE 1</u>	Tiedonkeruuttarinn pilotointi maavoimien perusyksiköissä: verkostokysely, verkostohaastattelu, teemahaastattelu (toukokuu 2011)		
<u>VAIHE 2</u>	MAAVOIMIEN PERUSYKSIKKÖ (elokuu 2011)	MERIVOIMIEN PERUSYKSIKKÖ (syyskuu 2011)	ILMAVOIMIEN PERUSYKSIKKÖ (elokuu 2011)
KOHDE	TIEDONKERUUN MUOTO		
Koko työyhteisö	Verkostokysely (13 henk / 100%)	Verkostokysely (25 henk / 100%)	Verkostokysely (24 henk / 83%)
Perusyksikön päälikkö	2 teemahaastattelua 1 verkostohaastattelu	2 teemahaastattelua 1 verkostohaastattelu	2 teemahaastattelua 1 verkostohaastattelu
Perusyksikön muut työntekijät	3 teemahaastattelua: ▪ Varapäälikkö ▪ Saapumiserän johtaja ▪ Nuori työntekijä	3 teemahaastattelua: ▪ I upseeri (försti) ▪ Kokenut työntekijä ▪ Nuori työntekijä	3 teemahaastattelua: ▪ Nuori lentoupseeri ▪ Kokenut tekniikan työntekijä ▪ Nuori tekniikan työntekijä
Haastatteluiden kesto (kaikki yhteensä)	6 h 6 min	5 h 51 min	5 h 35 min
Aineistot ja dokumentit	▪ Organisaatiokaavio ▪ Henkilöstökokoonpano ▪ Toimintasuunnitelma/vast. ▪ Kausiraportti ▪ Esimerkit viikkopuhutteluiden sisällöstä	▪ Organisaatiokaavio ▪ Henkilöstökokoonpano ▪ Koulutussuunnitelma ▪ Toiminnan runkosuunnitelma ▪ Laivaohje ▪ Sisäjäestysohje ▪ Miinalaivan ominaisuudet	▪ Organisaatiokaavio ▪ Henkilöstökokoonpano ▪ Toimintasuunnitelma/vast. ▪ Ohje lentopalveluksen suunnittelusta ▪ Lentotoimintaohje ▪ Debrief-ohje ▪ Brief- ja debrief- käyttäytyminen ▪ Ohje VIRVE-puhelimen käytöstä johtamisvälineenä
<u>VAIHE 3</u>	MAAVOIMIEN PERUSYKSIKKÖ (huhtikuu 2015)	MERIVOIMIEN PERUSYKSIKKÖ (huhtikuu 2015)	ILMAVOIMIEN PERUSYKSIKKÖ (huhtikuu 2015)
KOHDE	TIEDONKERUUN MUOTO		
Perusyksikön päälikkö	Teemahaastattelu ▪ Kokonaiskuva tehtävästä ▪ Päällikön tulkinta ja analyysi vaiheen 2 tuloksista ▪ Avaintapahtumat ja oppimiskokemukset	Teemahaastattelu ▪ Kokonaiskuva tehtävästä ▪ Päällikön tulkinta ja analyysi vaiheen 2 tuloksista ▪ Avaintapahtumat ja oppimiskokemukset	Teemahaastattelu ▪ Kokonaiskuva tehtävästä ▪ Päällikön tulkinta ja analyysi vaiheen 2 tuloksista ▪ Avaintapahtumat ja oppimiskokemukset
Haastatteluiden kesto	2 h 10 min	2 h 21 min	1 h 32 min





Perusyksiköiden ja päälliköiden polkuja

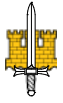




Toimintaympäristön muutostekijöitä

- HESTRA:n (2015) mukaan toimintaympäristöön kohdistuu muun muassa seuraavia muutostekijöitä:
 - sotilaalliset **uhkakuvat monipuolistuvat**
 - yhteiskunta **teknistyy**
 - **työn luonne**, työtehtävät ja niissä tarvittava osaaminen muuttuvat
 - opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt kehittyvät

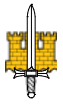




Muutostekijät ja rauhan ajan perusyksikkö

- **Sotilaallisten uhkakuvien monipuolistuminen (HESTRA2015)**
 - henkilöstön osaamisvaatimukset lisääntyvät
 - Puolustusvoimien suorituskykyä tulee kehittää jatkuvasti
 - viranomaisyhteistyön ja kumppanuuksien rooli kasvaa
 - vapaaehtoisuustoimintaan perustuvien järjestöjen rooli kasvaa elintärkeiden toimintojen turvaamisessa
 - kansalaisjärjestöillä on merkitystä yksilötason tarpeiden tunnistamisessa ja kansallisessa sekä kansainvälisessä verkostoitumisessa
- **Haasteet perusyksiköille:**
 - järjestettävä laadukasta, nousujohteista ja uskottavaa koulutusta
 - oltava "valmius-, koulutus- ja suunnitteluorganisaatio"
 - ymmärrettävä verkostoitumisen tarve ja hyödynnettävä verkostoja

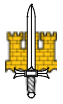




Toimintaympäristön muutostekijöitä

- **Yhteiskunnan teknistyminen (HESTRA2015)**
 - vaativien teknisten järjestelmien hallinta asettaa korkeat osaamisvaatimukset palkatulle henkilöstölle sekä varusmiesten ja reserviläisten koulutukselle
 - uusien suorituskykyjen rakentaminen ja ylläpito vaatii osaajia, joista kilpaillaan muiden työnantajien kanssa
 - rauhan aikana tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä on mahdollista toteuttaa ajasta ja paikasta riippumaton työskentely ja opiskelu
 - taistelukenttä on muuttunut vaativammaksi, monimuotoisemmaksi ja epäsymmetrisemmäksi
 - edellyttää taistelijoilta kokonaisvaltaista toimintakykyä
- **Haasteet perusyksiköille:**
 - hyödynnettävä elinikäistä oppimista, monipuolisia opetusmenetelmiä, simulaattoreita, tieto- ja viestintäteknologiaa
 - pystyttävä rekrytoimaan osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä
 - opetettava taistelemaan myös silloin, kun artefakti ei toimi. (Äly vai teknologia edellä?)





Toimintaympäristön muutostekijöitä

- Työn luonne, työtehtävät ja niissä tarvittava osaaminen muuttuvat (HESTRA2015)
 - työ on luonteeltaan yhä enemmän tietotyötä
 - tiedon luonne on muuttunut (yhä enemmän, mutta vanhenee nopeammin)
 - luovuus, muutosvalmius, omatoimisuus sekä halua ja kyky oppia uutta korostuvat
 - työntekijöillä tulee olla kyky verkostoitua ja löytää parhaat yhteistyökumppanit
 - työntekijä oppii saamansa peruskoulutuksen jälkeen työtehtävissä tarvitsemistaan tiedoista ja taidoista 10 prosenttia koulutuksessa, 20 prosenttia vuorovaikutustilanteissa ja 70 prosenttia työtä tekemällä
 - tuettava esimiesten ja alaisten työtä sekä selkeyttää ja yksinkertaistaa työskentely- ja toimintatapoja työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi (hallinnon keventäminen)
- Haasteet perusyksiköille:
 - toteutettava oppimisen kolmea metaforaa:
 - tiedonhankinta, osallistuminen, tiedonluominen (Hakkarainen ym. 2003, 2012)
 - hyödynnettävä jaettu asiantuntijuutta, moniammatillisuutta (Edwards 2010)
 - pääkouluttaminen: johdettava osaamista 2. sukupolven mukaisesti





1. PÄÄKOULUTTAMISEN HAASTE

pääkouluttaminen: johdettava osaamista 2. sukupolven mukaisesti

järjestettävä laadukasta, nousujohteista ja uskottavaa koulutusta

opetettava taistelemaan myös silloin, kun artefakti ei toimi.
(Äly vai teknologia edellä?)

2. OPPIMISEN JA OSAAMISEN HAASTE

oltava "valmius-, koulutus- ja suunnitteluorganisaatio"

toteutettava oppimisen kolmea metaforaa:
tiedonhankinta, osallistuminen, tiedonluominen (Hakkarainen ym. 2003, 2012)

hyödynnettävä jaettu asiantuntijuutta, moniammatillisuutta (Edwards 2010)

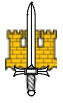
hyödynnettävä elinikäistä oppimista, monipuolisia opetusmenetelmiä,
simulaattoreita, tieto- ja viestintäteknologiaa

3. VERKOSTOITUMISEN HAASTE

ymmärrettävä verkostoitumisen tarve ja hyödynnettävä verkostoja

pystyttävä rekrytoimaan osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä





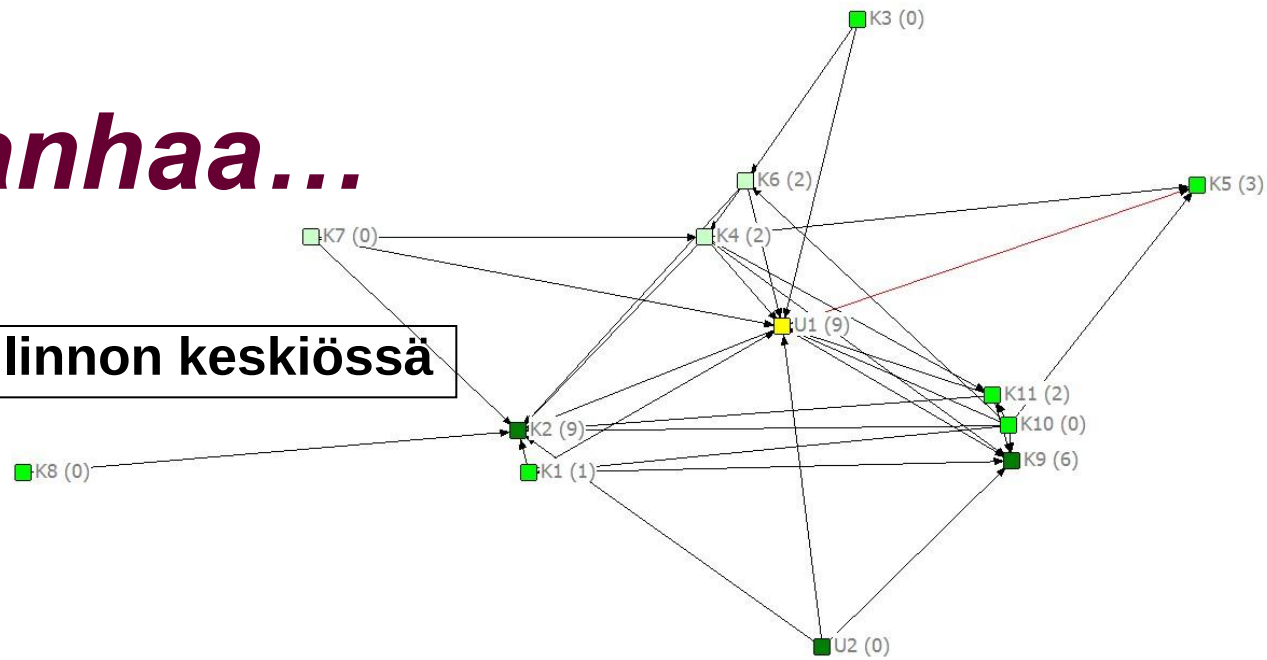
1. KUINKA VASTATA PÄÄKOULUTTAMISEN HAASTEeseen?





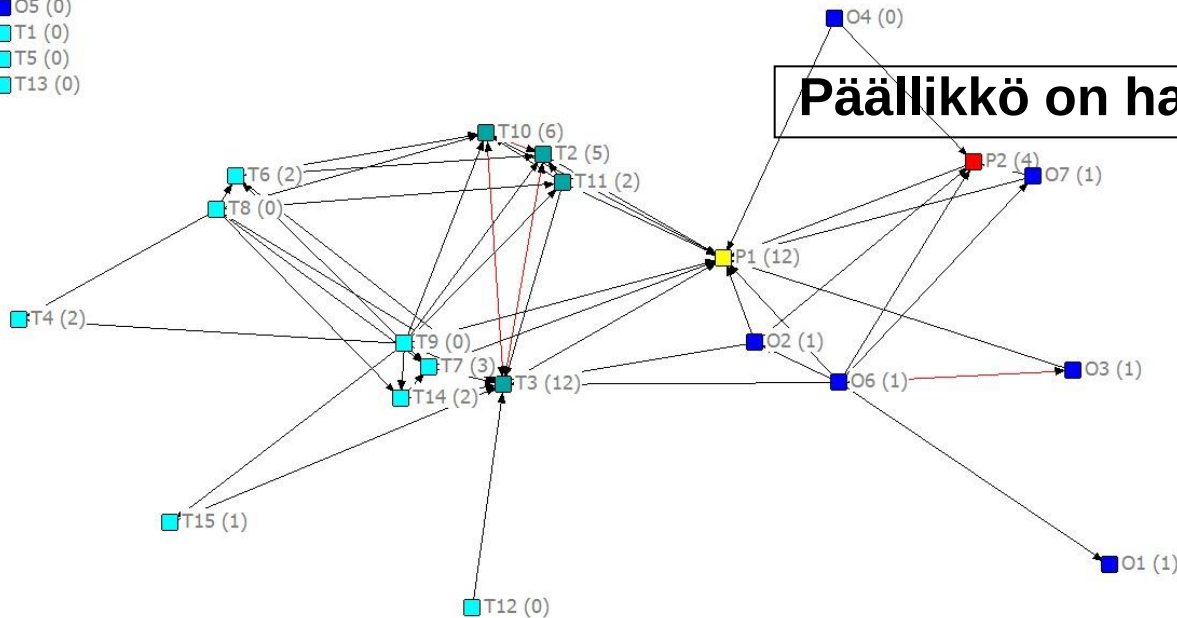
Jotain vanhaa...

Päällikkö on hallinnon keskiössä



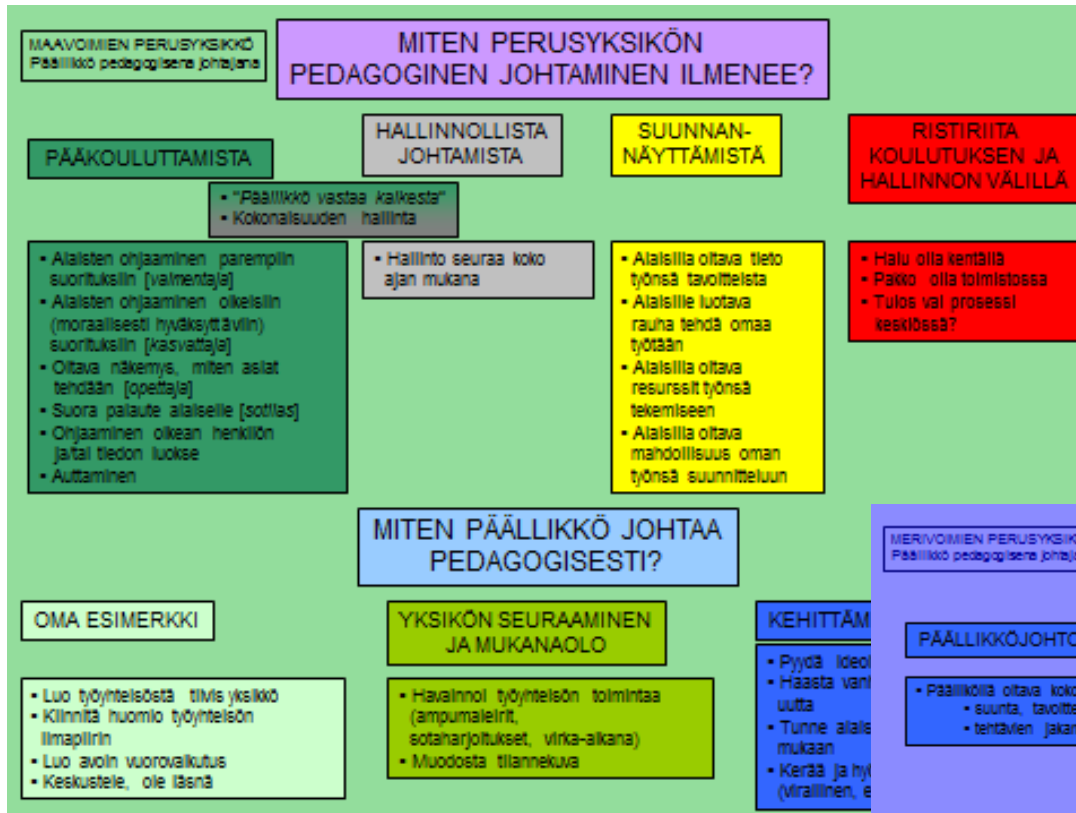
- O5 (0)
- T1 (0)
- T5 (0)
- T13 (0)

Päällikkö on hallinnon portinvartija





Jotain uutta...



Päällikkö toimii perusyksikön laaja-alaisena pedagogisena johtajana

DEFENCE FORCES



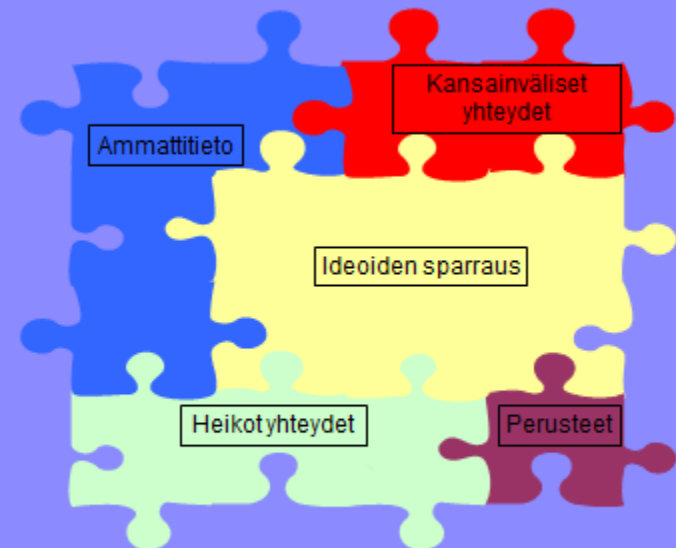


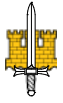
Jotain lainattua...



Päällikkö hyödyntää työyhteisönsä ulkopuolisia verkostoja johtamistoiminnassaan

- ideoiden sparraus
- heikot yhteydet





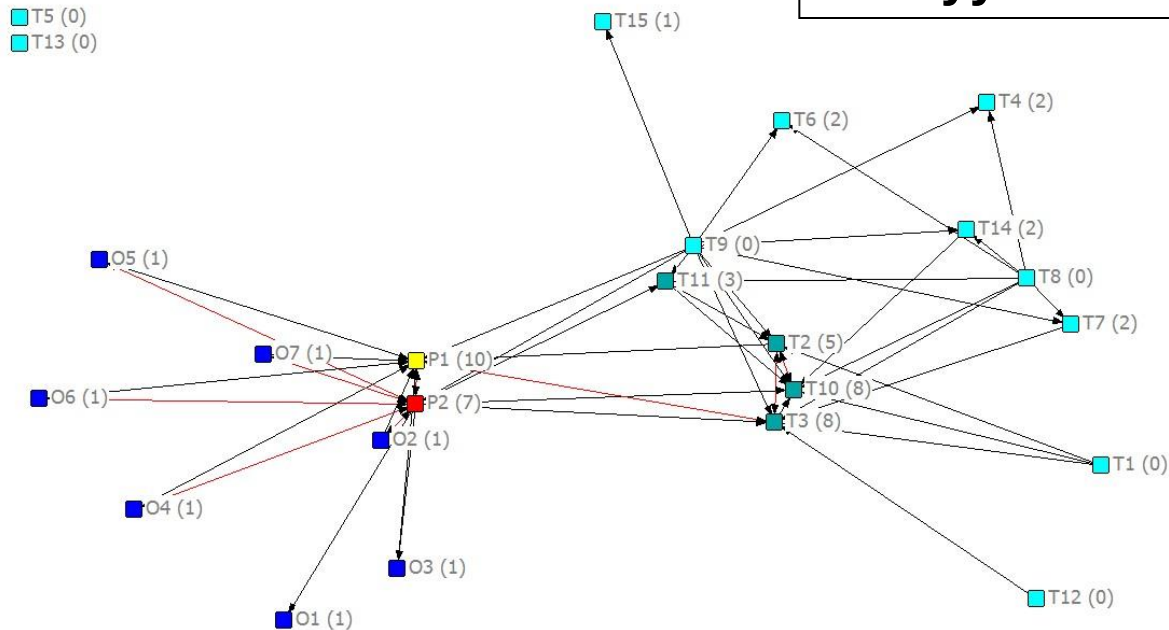
2. KUINKA VASTATA OPPIMISEN JA OSAAMISEN HAASTEISIIN?





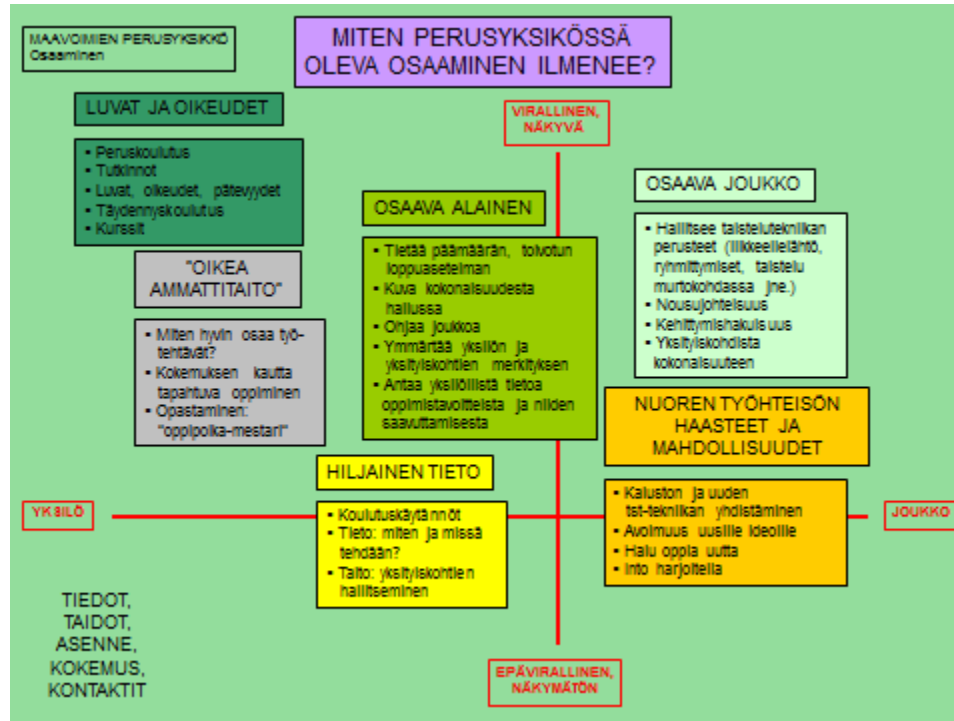
Jotain vanhaa...

**Osaaminen sidoksissa
tehtävään, kokemukseen,
fyysiseen sijaintiin**



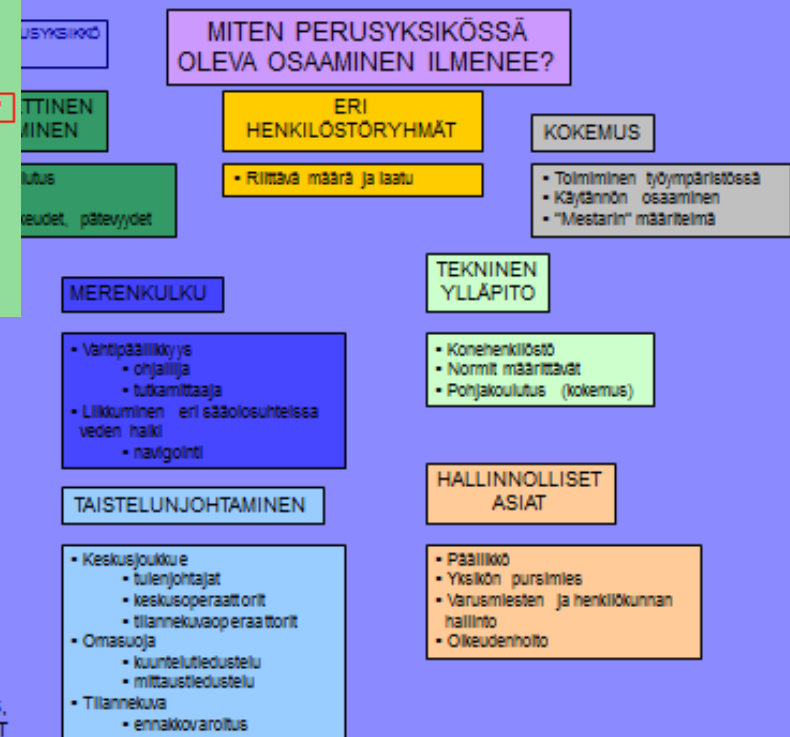


Jotain uutta...



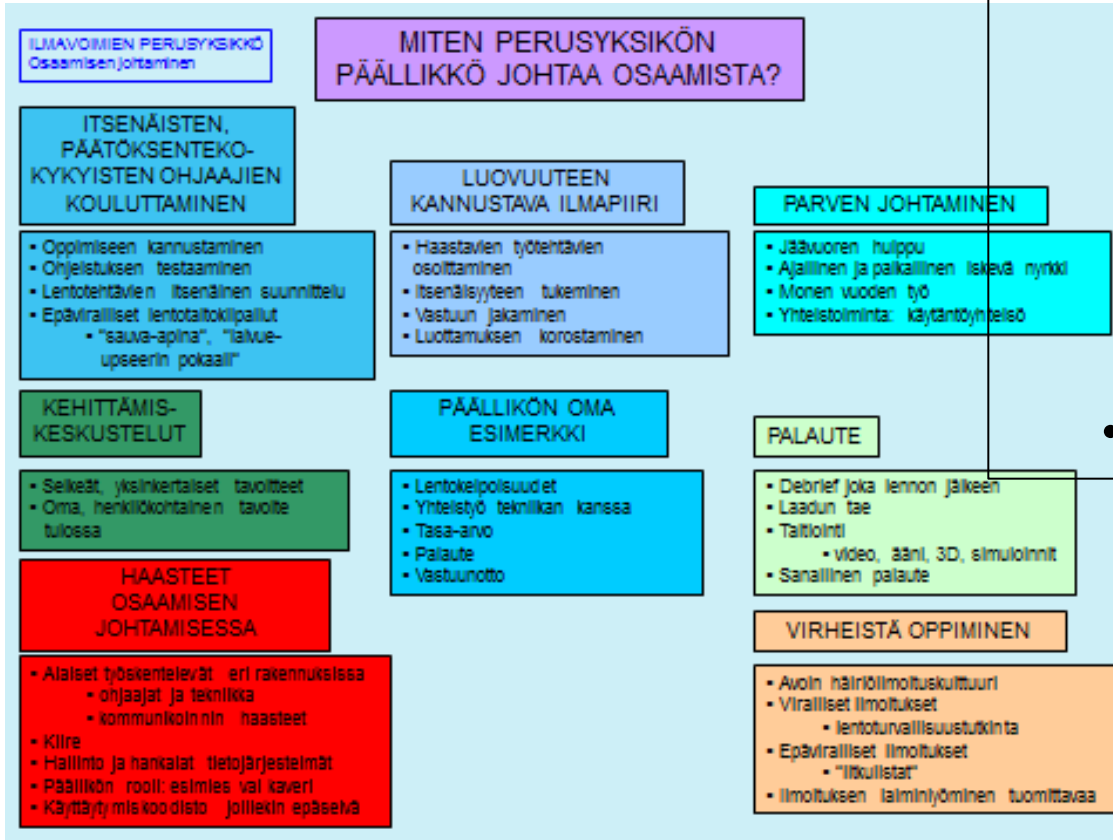
Osaaminen ilmenee eri tavoin:

- virallinen, epävirallinen
- näkyvä, näkymätön
 - yksilö, joukko
- moniammatillisuus
 - laaja-alaisuus





Jotain lainattua...



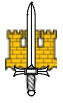
Oppimisen kolme metaforaa

- oppiminen on tiedonhankintaa
- oppiminen on osallistumista kulttuuriin
- oppiminen on tiedonluomista

Asiantuntijuus

- käytäntöyhteisöt



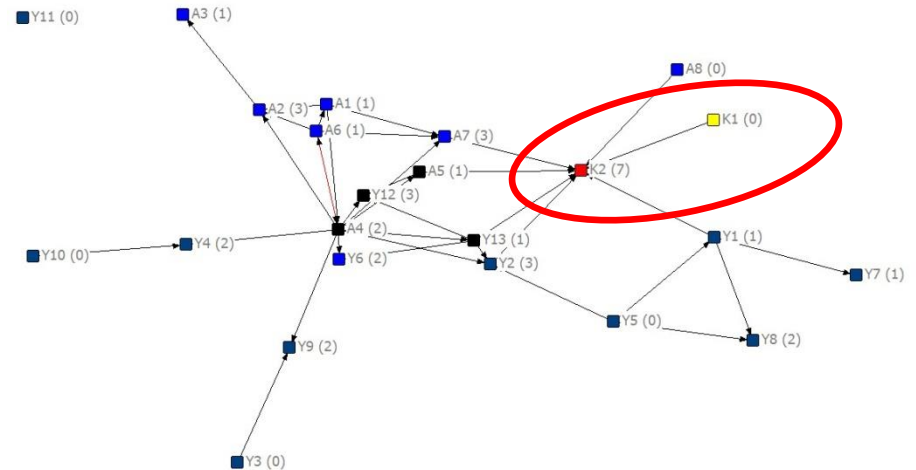
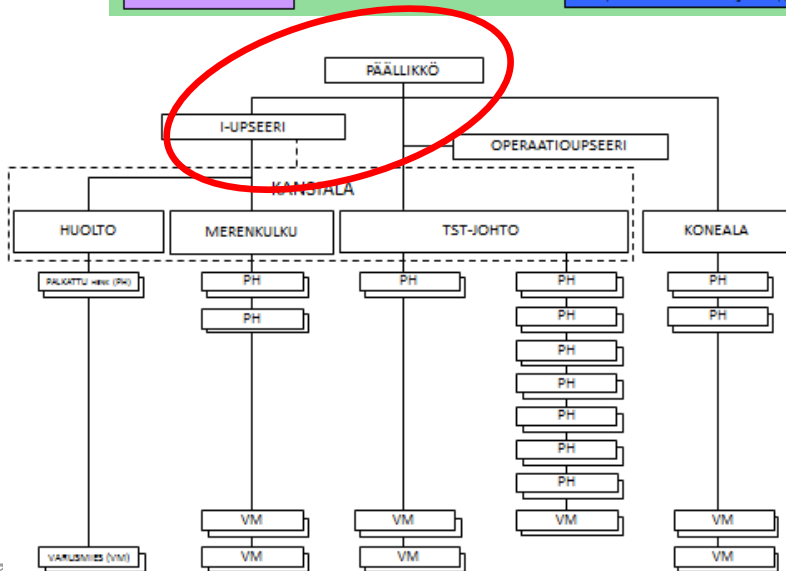
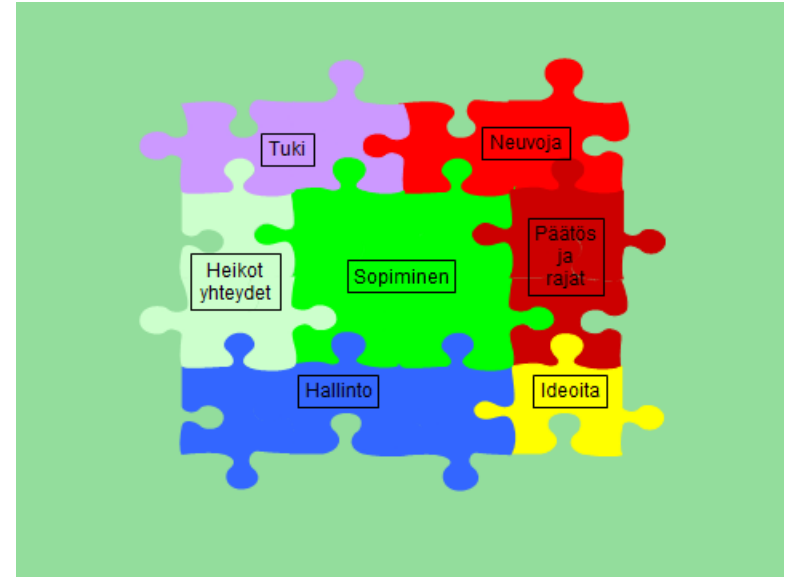


3. KUINKA VASTATA VERKOSTOITUMISEN HAASTEESEEN?





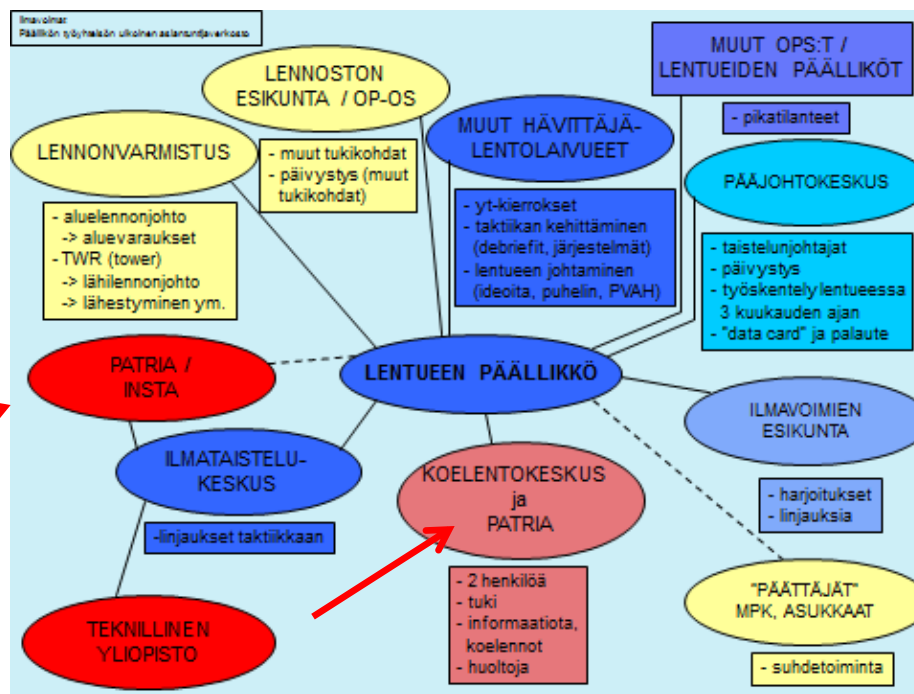
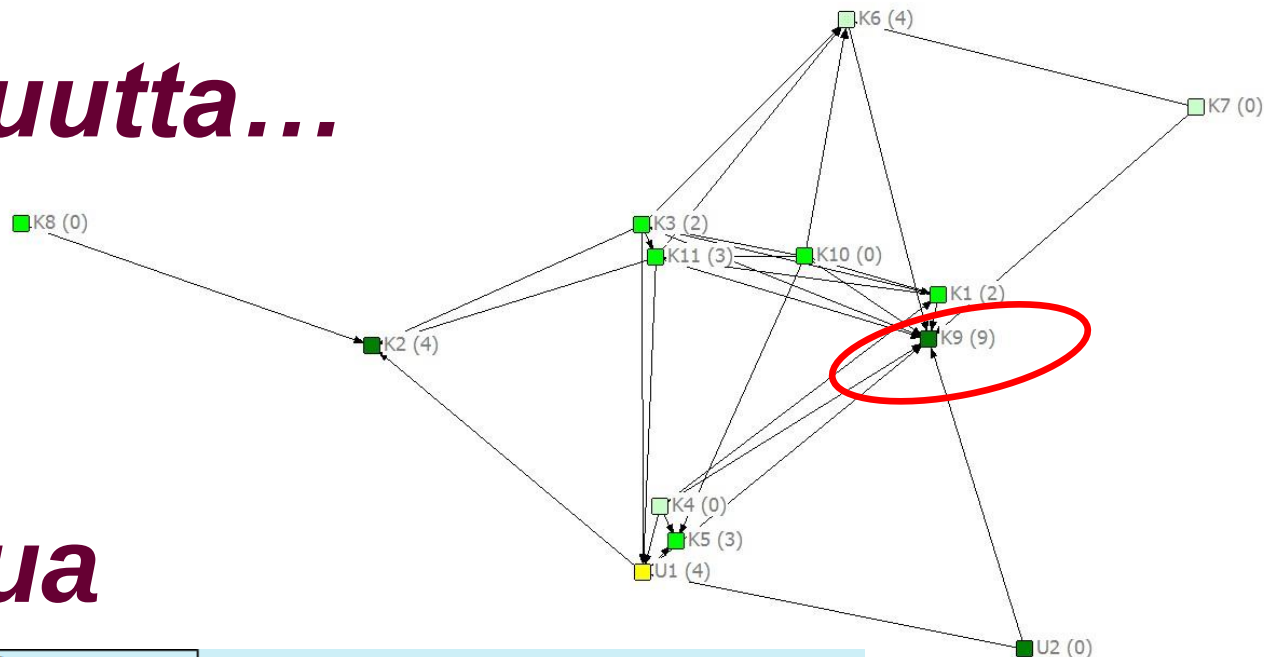
Jotain vanhaa..





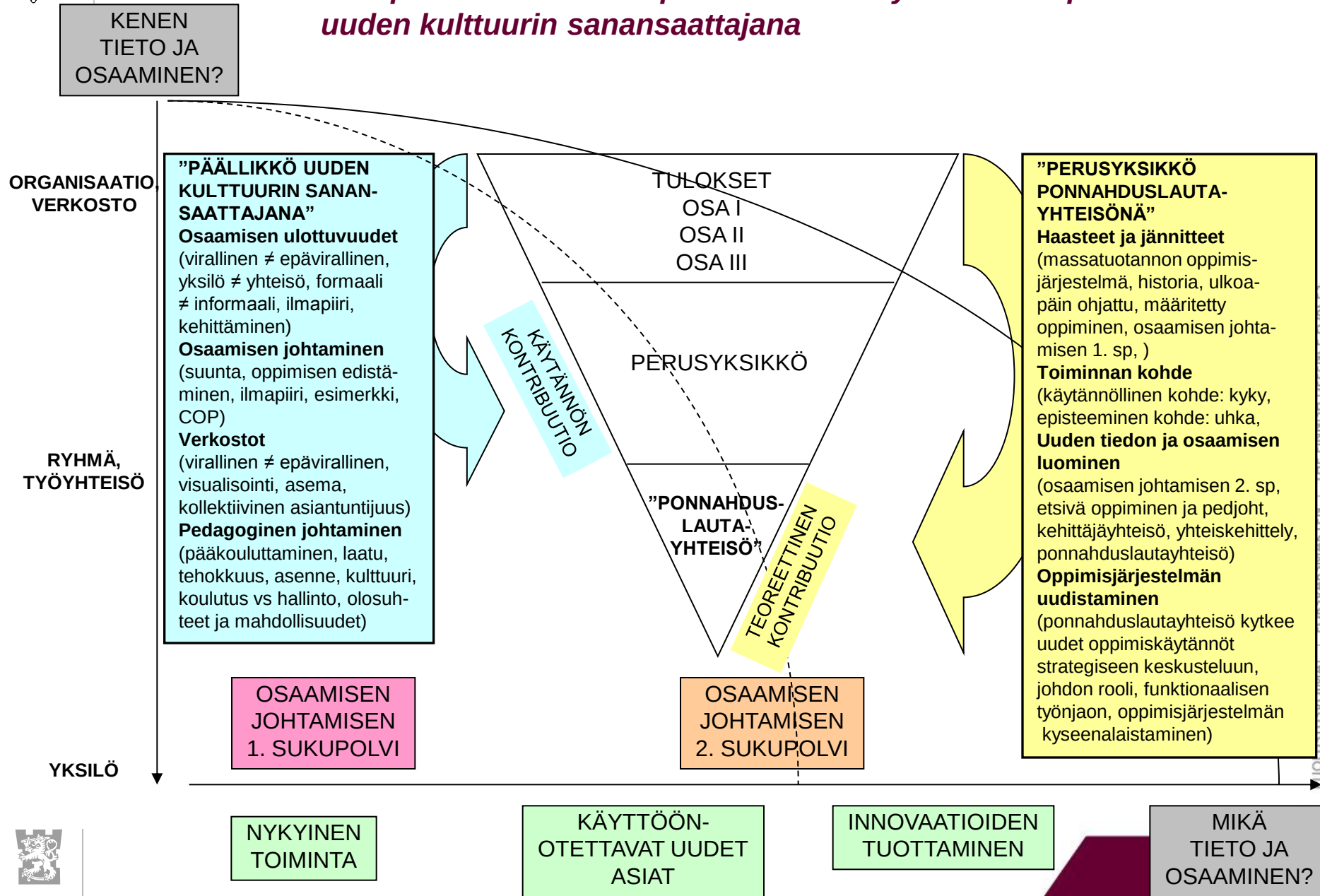
Jotain uutta...

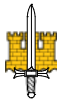
ja lainattua





Puolustusvoimien perusyksikkö osaamisen johtamisen toisen sukupolven mukaisena ponnahtuslautayhteisönä – päällikkö uuden kulttuurin sanansaattajana





KYSYMYKSIÄ JA KOMMENTTEJA?



juha.i.tuominen@mil.fi, juha.i.tuominen@helsinki.fi

