



Puolustusvoimien vuorovaikutusvalmennuksen hyödyt ja haasteet

Vuorovaikutusvalmennuksen hyödyt ja haasteet Puolustusvoimien johtamisjärjestelmän keskuksen työntekijöiden kokemana

Annukka Valkonen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Valkonen, Annukka

Vuorovaikutusvalmennuksen hyödyt ja haasteet Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen työntekijöiden kokemana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2021**, 31 sivua

Tradenomi, liiketalouden koulutusohjelma, opinnäytetyö

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksissa on todettu, että työyhteisön menestys riippuu perustehtävän, tavoitteiden ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden yhdistämisestä. Se luo pohjan yhteiselle tekemiselle, pelisääntöjen luomiselle sekä arvostavalle ja tasavertaiselle kohtelulle. Nopeasti muuttuva työ asettaa jatkuvasti haasteita työntekijöiden osaamisen kehittymiseen. Yksi oleellisimmista kehitettävistä taidoista on vuorovaikutustaidot.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen työntekijöiden vuorovaikutusvalmennuksen aikana ja jälkeen saatuja hyötyjä sekä haasteita. Keskeisinä tutkimuskohteita olivat kokemukset omista taidoista liittyen vuorovaikutukseen, käyttäytymiseen ja palautteeseen sekä niiden mahdollisiin muutoksiin valmennuksen avulla. Tutkimus toteutettiin ryhmille, jotka olivat osallistuneet vuorovaikutusvalmennukseen viimeisen viiden vuoden aikana. Vastaajat toimivat sekä sotilas- että siviilityötehtävissä keskuksessa ympäri Suomea. Tutkimus toteutettiin ja analysoitiin kvantitatiivisella tutkimustavalla.

Vastaajien mukaan saatu palaute oli muuttanut hänen toimintaansa työyhteisössä positiivisesti ja kokivat hyötynsä profiilikeskustelusta ja palautetilaisuudesta. Oma kehityssuunnitelma koettiin erittäin hyödylliseksi vuorovaikutustaitojensa kehittämisessä ja lähes kaikki olivat motivoituneita kehittämään vuorovaikutuskäyttäytymistään. Vuorovaikutuskäyttäytymistä oli kehitetty oma-aloitteisesti ja valmennuksessa opetuilla menetelmillä. Valmennuksen työkalut ja tehtävät lisäsivät ymmärrystä vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Valmennuksen aika ja materiaali koettiin hyvänä sekä lähi- ja etäjaksojen vuorottelu toi joustavuutta valmennukseen. Vastaajat kokivat saavansa suurimman hyödyn vuorovaikutusvalmennuksesta, kun valmentajat ja valmennettavat olivat omasta organisaatiosta tai yksiköstä. Valmennuksen hyödyt näyttäytyivät vastaajien itselleen antaman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosanan selvänä nousuna.

Valmennuksessa opetettavat asiat ja teorit sekä työkalujen käyttö olivat vieraimpia asioita vastaajille. Tehtyä kehittymislausetta ei koettu juurikaan hyödylliseksi tai käyttökelpoiseksi arjentyössä. Haastavaksi vastaajat kokivat oman ajankäytön tehtävien tekemiseksi ja fyysisen välimatkan pituuden sekä matkustaminen lähipäiville. Valmennus ei vaikuttanut lisäävään vastaajien tietämystä organisaation rakenteista, rutiineista, prosesseista tai päätöksenteosta. Lisäksi valmennuksessa olisi kaivattu enemmän konkreettisia esimerkkejä ristiriitaisista vuorovaikutustilanteista ja niiden kohtaamisesta sekä käsittelystä. Lisäksi vastaajat olisivat halunneet tukea ja seurantaa valmennuksen päättymisen jälkeen.

Avainsanat (asiasanat)

vuorovaikutus, vuorovaikutusvalmennus, puolustusvoimien vuorovaikutusvalmennus, syväjohtaminen

Annikka Valkonen

Title and possible subtitle

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 31 pages

Bachelor of Business Administration

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Studies have shown that the success of the work community depends on combining a core mission, goals and individual needs of employees. It lays the foundation for doing things together, creating rules of the work and respectful and equal treatment. Rapidly changing work constantly poses challenges to the development of employees' skills. One of the most essential skills to be developed is interaction skills.

The purpose of this study was to examine the benefits and challenges that Defense Forces Command System Center staff gained during and after the interaction training. The main research topics were experiences of one's own skills related to interaction, behavior and feedback, and possible changes through coaching. The study was conducted on groups that had participated in interaction coaching in the past five years. The respondents work in both military and civilian positions throughout Finland. The study was conducted and analyzed using a quantitative research method.

According to the respondents, the feedback received had positively changed their activities in the work community and felt that they had benefited from the profile discussion and feedback session. Their own development plan was found to be very useful in developing their interaction skills and almost everyone was motivated to develop their interaction behavior. Interactive behavior had been developed by them on methods and also using the methods taught in the coaching. Coaching tools and tasks increased understanding of interaction-behavior. The time and material of the coaching was felt to be good, and the alternation of short and long periods brought flexibility to the coaching. Respondents felt that they benefited most from interaction coaching when the coaches and trainees were from their own organization or unit. The benefits of coaching showed in the clear increase in the respondents self-rating grade of interaction behavior.

The things and theories taught in the coaching as well as the use of tools were the most unfamiliar to the respondents. The development statement made was not perceived as very useful or usable in everyday work. Respondents found it challenging to use their own time to complete tasks and the length of physical distance as well as travel for the contact training days. Coaching did not appear to increase respondents' knowledge of organizational structures, routines, processes, or decision-making. Responders wanted more concrete examples of conflicting interactions, their encounter and handling situations. In addition, respondents would have more support and follow-ups after the end of coaching.

Keywords/tags (subjects)

deep leadership, management, leading, leadership, guidance, administration, coaching, well-being at work, employee wellbeing, wellbeing at work.

For example, the confidentiality marking of the thesis appendix, see Project Reporting Instructions, section 4.1.2

Sisältö

Bachelor of Business Administration	3
1 Johdanto	3
2 Syväjohtaminen.....	4
3 Vuorovaikutusvalmennus henkilöstön kehittämisen menetelmänä	5
3.1 Vuorovaikutusosaaminen	5
3.2 Vuorovaikutusvalmennuksen viitekehys.....	6
3.2.1 Valmius	7
3.2.2 Käyttäytyminen.....	7
3.2.3 Vaikutus ja palaute	8
3.3 Vuorovaikutusvalmennus.....	9
3.3.1 Vuorovaikutusprofiili	11
4 Tutkimuksen toteutus.....	12
4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	13
4.2 Tutkimusmenetelmä	13
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	15
5 Tutkimuksen tulokset	15
5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot	15
5.2 Vastaaajien valmius osallistua valmennukseen	17
5.3 Palaute ja sen vaikutukset.....	18
5.4 Kehittymissuunnitelma	20
5.5 Käyttäytymisen vaikutukset	21
5.6 Valmennuksen tehtävät ja työkalut	23
5.7 Valmennuksen henki ja oma arvosana	24
6 Pohdinta.....	26
Lähteet	30
Liitteet	33
Liite 1. Saatekirje	33

Kuviot

Kuvio 1. Syväjohtamisen malli (Johtajan käsikirja/Puolustusvoimat)

Kuvio 2. Kuvio 2. Syväjohtamisen malli vuorovaikutusvalmennuksessa (Karhima Jaana.2021)

Kuvio 3. Valmennuksen päämäärä (Puolustusvoimat[®] ja Deep Lead[®])

Kuvio 4. Esimerkki vuorovaikutusprofiilin vastuksista

Kuvio 5. Vastaajat henkilöstöryhmittäin

Kuvio 6. Valmennukseen osallistumisvuosi

Kuvio 7. Vastaajien valmius osallistua valmennukseen

Kuvio 8. Palaute ja sen vaikutukset

Kuvio 9. Vastaajien kehityssuunnitelma

Kuvio 10. Käyttäytymisen vaikutukset

Kuvio 11. Valmennuksen tehtävät ja työkalut

Kuvio 12. Vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosana ennen ja jälkeen valmennusta

1 Johdanto

Tutkimuksissa on todettu, että työyhteisön menestys riippuu perustehtävän, tavoitteiden ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden yhdistämisestä. Se luo pohjan yhteiselle tekemiselle, pelisääntöjen luomiselle sekä arvostavalle ja tasavertaiselle kohtelulle. Nopeasti muuttuva työ asettaa jatkuvasti haasteita työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Yksi oleellisimmista taidoista on vuorovaikutustaidot. Muuttuva työympäristö ja työn tekeminen etänä luovat haasteita vuorovaikutukselle. Menestyäkseen työntekijät tarvitsevat erilaisten toimintatapojen parempaa ymmärrystä sekä työkaluja oman toiminnan kehittämiseksi.

Vuorovaikutusvalmennus keskittyy työntekijöiden tavoitteellisen vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiseen. Valmentava kulttuuri sopii kaikkiin työyhteisöihin, koska vastuu sen toteutumisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Tavoitteellinen vuorovaikutus edistää työntekijöiden työmotivaatiota, kasvua ja kehittymistä, työssä viihtymistä sekä kannustaa oman ammattitaidon ja työyhteisön kehittämiseen. (O'Connor, S. 2013 & Nissinen 2004, 48. Nissinen, V. 2006. 157–159.)

Vuorovaikutusvalmennuksesta vähäisesti saatavilla suomalaista kirjallisuutta tai tutkimusta, joten tällä opinnäytetyöllä saadaan arvokasta ja uutta tietoa valmennuksen käyneiden työntekijöiden näkökulmasta. Valitsin kyseisen aiheen, koska vuorovaikutus on yksi keskeisimmistä nykyajan teemoista työyhteisöjen kehittämisessä ja vuorovaikutusvalmennukset ovat tärkeässä asemassa henkilöstön osaamisen kehittämisen osa-alueena Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa. Jatkossa Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksesta käytetään lyhennettä PVJJK. Tutkimustuloksia voidaan käyttää hyödyksi puolustusvoimien vuorovaikutusvalmennuksien laadulliseen ja suunnitelmalliseen kehittämistyöhön.

PVJJK:n vuorovaikutusvalmennuksen tavoitteena on tukea vuorovaikutustaitoja normaali- ja poikkeusoloissa, kannustaa oman käyttäytymisen jatkuvaan kehittämiseen, luoda valmiuksia oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin, luoda valmiuksia oman käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen sekä oman toiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen (kehittymissuunnitelma). Lisäksi tavoitteena on saada korkeatasoisia tuloksia hyvällä ja laadukkaalla työilmapiirillä.

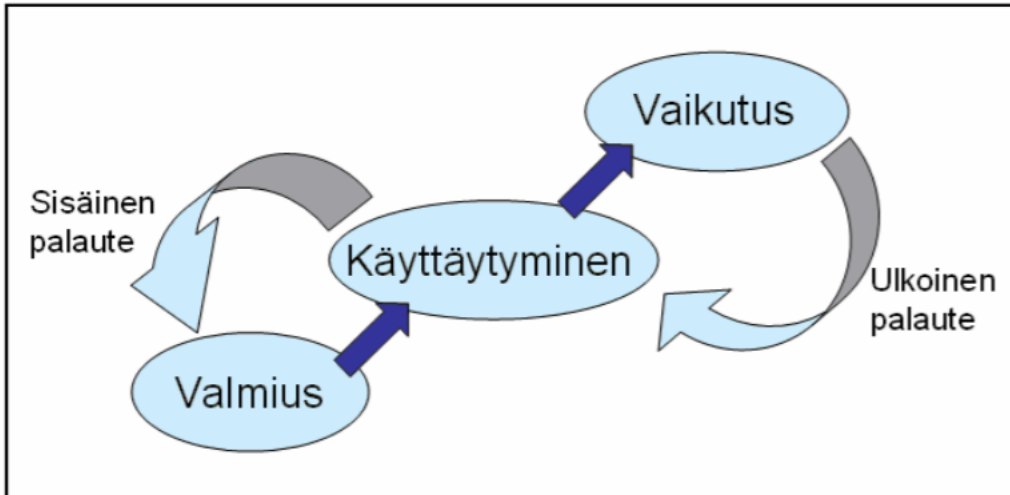
2 Syväjohtaminen

Vesa Nissisen kehittämä Syväjohtamisen malli nojaa vahvasti Transformational Leadership -teoriaan. Mallissa prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan saadaan muuttamaan parempaan suuntaan hyvällä johtamistavalla. Tavassa johtaja on selvittää työntekijöidensä tarpeet, heidän motiivinsa ja vaatimuksensa pyrkien tyydyttämään nämä tarpeet, jolloin heidät sitoutetaan organisaation toimintaan ja päämääriin. Tavoitteena saada aikaiseksi hyvä vuorovaikutussuhde koko henkilöstön välillä, jolloin saataisiin sitoutettua kaikki yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Transformationaalinen johtajan ihmiskäsityksessä korostuu kasvuhakuisuus ja myönteisyys. Johtajan tulee toimia yhteistyössä työntekijöidensä kanssa niin, että hän on työntekijöilleen oman osaamisen kehittämisen ohjaaja ja uskoo, että henkilöstö on kehittymishaluisia ja valmiita siihen. (Nissinen 2000, 32–35, 128-129).

Syväjohtamisessa korostetaan syväoppimista ja ihmisten johtamista. Ihmisten johtaminen tarkoittaa oman itsensä johtamista, koska vain me itse voimme muuttaa vain omaa käyttäytymistämme. Erään määritelmän mukaan se on tavoitteellista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Syväjohtaminen on ollut Puolustusvoimissa käytössä johtamismallina aina 1990-luvun lopulta alkaen. Malli korostaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. (Johtajan käsikirja 2012, 17 ja 29.) Syväjohtamisen malli on koonti johtamisen hyväksi havaituista periaatteista ja se on viitekehys oppimiselle.

Syväjohtaminen keskittyy vuorovaikutustaitoihin ja ihmisten johtamiseen. Toimintaympäristön, työtehtävien, ihmisten ja teknisten järjestelmien muuttuessa ne vaativat jatkuvaa oppimista työntekijöiltään, jotta he voivat menestyä omassa tehtävässään. Koska johtajalla on vastuu työntekijöistä ja heidän työnsä tuloksista, on johtaminen jatkuvaa ihmisten välistä toimintaa. (Nissinen 2004, 20–34.)

Nissisen (2004, 159) mukaan syväjohtamisessa painotetaan vuorovaikutuskäyttäytymistä ja sen kehittämistä. Syväjohtamisen malli koostuu vuorovaikutuskäyttäytymiselle kolmesta tärkeästä alueesta. Ne ovat valmius, käyttäytyminen ja niiden vaikutuksesta. Jotta vuorovaikutuskäyttäytymistä voi kehittää, tarvitaan jatkuvaa palautetta. (kuvio 1.)



Kuvio 1. Syväjohtamisen malli (Johtajan käsikirja/Puolustusvoimat)

3 Vuorovaikutusvalmennus henkilöstön kehittämisen menetelmänä

Vuorovaikutusvalmennuksen ensisijaisena päämääränä on auttaa ihmistä itseään kehittämään oman käyttäytymisensä kriittisessä arvioinnissa ja vuorovaikutustaitojensa kehittämisessä. Puolustusvoimat kehittää henkilöstönsä esimies-, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja koulutuksella, esimies- ja johtamisvalmennuksella sekä esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta kerättävältä palautteella. Vuorovaikutus- ja tiimityötaitojen kehittämistä tuetaan osana henkilöstön koulusta. Johtajien kehittymistä tuetaan läpi uran esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksella. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015,18)

3.1 Vuorovaikutusosaaminen

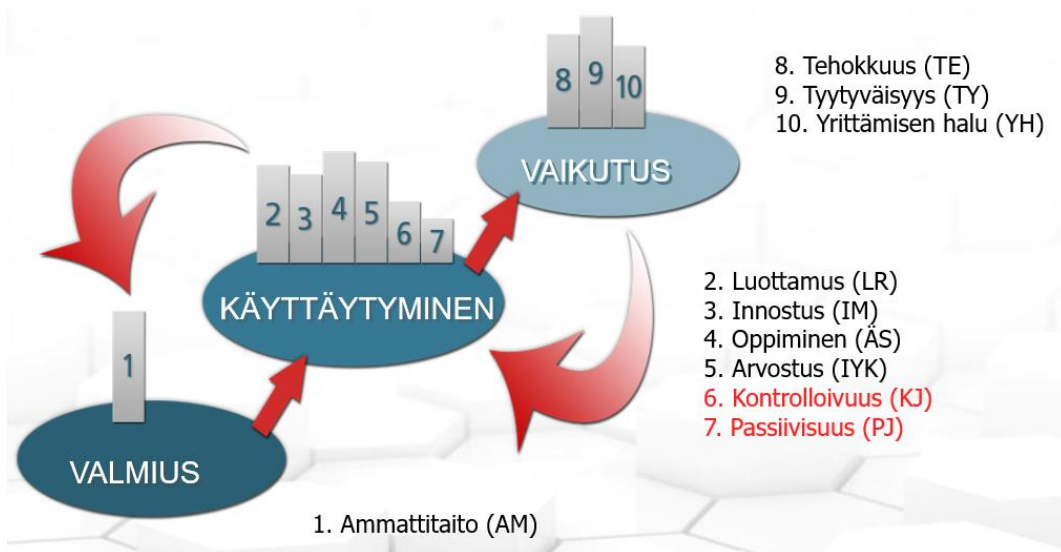
Erilaisten vuorovaikutustaitojen merkitys on nykyään ratkaisevaa. Vuorovaikutuksen oppiminen alkaa lapsuudesta ja kestää koko elämänkaaren aikaisen ajan. Vuorovaikutukseen tarvitaan tunneälykkyyttä ja henkistä älykkyyttä. Vuorovaikutuksen oppimistaito on noussut entistä tärkeämmäksi, kun on osattava uudistua ja uudistaa. Itsensä johtaminen nähdään kaiken lähtökohtana. (Sydänmaanlakka 2006, 145.)

Tärkeää on oman vuorovaikutusosaamisen reflektointi. Oikea asenne ja aitous kanssaihmissä kohtaan luovat perustaa vuorovaikutusosaamiselle. Lisäksi tarvitaan myös inhimillisyyttä toimia kunniollisesti ja arvostavasti toisia ihmisiä kohtaan.

Täydellisyyttä emme voi saavuttaa vuorovaikutuksessa vaan on tärkeää ymmärtää, että arvoriidat ja erilaiset näkemyserot kuuluvat erottamattomana osana jokaiseen työyhteisöön. Onkin kysymys siitä, että millainen yhteinen työyhteisön valmius meillä on vuorovaikutuksen avulla käsitellä ja sovitella näitä esiin tulevia ristiriitoja. Tällaista valmiutta on ylläpidettävä ja kehitettävä, jotta ongelmat pystytään voittamaan niiden ilmaannuttua. Monet työyhteisöt laiminlyövät vuorovaikutuksen kehittämisprosessin jatkuvan kehittämisen siksi, että juuri nyt kaikki sujuu hyvin eikä päälle näkyviä ongelmia ole, vaikka sen tulisi olla jatkuvaa ja suunnitelmallista. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2009, 101.)

3.2 Vuorovaikutusvalmennuksen viitekehys

Syväjohtamisen pohjalta on luotu puolustusvoimiin vuorovaikutusvalmennusohjelma henkilöstön oppimisen tueksi, jossa oppija on keskipisteenä ja valmentaja tukee ja auttaa oppimisessa. Oppimisessa tuetaan omaa halua ja kykyä tunnistaa omat kehittämiskohteet ja olla valmentaja omalle itselleen. (Nissinen 2004, 97–100.) Syväjohtamisen katsotaan olevan ihmisen valmentamista siten, että hän kykenee itseohjautuvasti kaikissa toimintaympäristöissä itse kehittymään vuorovaikutustaidoissaan. Toimintamallin sisäistettyään oppija osaa myös auttaa muita ihmisiä ja koko työyhteisöään kehittämään toimintakulttuuriaan (Johtajan käsikirja 2012,24) .



Kuvio 2. Syväjohtamisen malli vuorovaikutusvalmennuksessa (Karhima 2021.)

Perinteiseen syväjohtamisen viitekehykseen verrattuna, on käyttäytymisen liittyviä alaluokkia hiottu sopimaan yksilöiden arviointiin. Perinteisen syväjohtamisen käyttäytymisen alaluokat ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen sekä kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. (vrt. kuvio 1 ja kuvio 2.)

3.2.1 Valmius

Lähtökohtana vuorovaikutuksen viitekehyksessä on valmius ja sen alakohtana ammattitaito. Valmiuteen vaikuttaa useampi asia. Se koostuu yksilön tämänhetkisistä valmiuksista, niistä seikoista, jotka ovat muovanneet hänet siihen pisteeseen. Näitä ovat esimerkiksi kasvatus, oppimiskokemukset, koulutus ja elinympäristö sekä hänen millainen on hänen oppimispotentiaalinsa. Oppimispotentiaalia on meissä jokaisessa paljon, mutta sen arvioiminen käyttäytymisessä on haastavaa. Jokaisen tulisi rohkeasti yrittää kehittää itseään, jotta saisi selville oman oppimispotentiaalisuuden ja siihen vaikuttavat seikat. (Nissinen 2004, 39.)

Syväoppimisessa tulee olla valmis tekemään kriittistä itsearviointia, jolloin on valmis kehittämään myös omaan valmiuttaan. Valmius ratkaisee, pystyykö henkilö kasvamaan. Syväjohtamisen prosessin tavoitteena on, että henkilö itse löytäisi tekijän, joka tuo tarpeen kehittää omaa käyttäytymistään. Valmius on sekä käyttäytymisen että kehittymisen perusta. Hyvä oma näkemys omasta valmiudesta antaa pohjan käsitellä arviointia. Syntyvä tulos perustuu muiden ihmisten arvioon henkilön osoitetuista tiedoista ja taidoista. Ulkopuolisen palautteen tietojen syvälinen käsittely johtavat onnistuessaan siihen, että henkilö pystyy arviomaan kriittisesti omia arvoja, asenteita ja toimintatapoja. Muiden ihmisten käsitys tarvittavasta osaamisesta ei aina vastaa omaa käsitystä. (Nissinen 2004, 40-41.)

3.2.2 Käyttäytyminen

Käyttäytyminen katsotaan yhdeksi tärkeimmäksi syväjohtamisen tärkeimmäksi yksittäiseksi käsitteeksi. Käsitteenä käyttäytyminen koostuu tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta. Tavoitteellinen tarkoittaa yksilön tai ryhmän konkreettista tavoitetta, joihin käyttäytyminen perustuu. Vuorovaikutus on taas ihmisten välistä toimintaa. Vuorovaikutustilanteissa tulee olla läsnä kokonaisuutena ihmisenä ja tärkeää on tunnistaa sekä hallita omia tunnepohjaisia reagoitintapoja. Perusolettamuksena käyttäytymiselle on, että yksilöt kykenevät vuorovaikutukselliseen käyttäytymiseen toisten

kanssa. Rakentava käyttäytyminen vaatii keskusteluyhteyden henkilöiden välillä. Toimintaympäristö vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti käyttäytymiseen ja olisi tärkeää tunnistaa, miten ja millä tavoin ympäristö ohjaa käyttäytymistä. (Nissinen, V. 2000. 94 ja Nissinen 2004, 41-42.)

Käyttäytymistä voidaan havainnoida ja arvioida ulkopuolelta käsin. Se pitää sisältää muiden ihmisen kaikki toisesta tehdyt havainnot. Tämä pitää sisällään kaikki havainnot jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa niin työn kuin sen ulkopuolissa vuorovaikutustilanteissa. Käyttäytymistä voidaan harjoitella erilaisissa valmennustilanteissa. Käyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteissa ollaan läsnä kokonaisena ihmisenä, jolloin siihen vaikuttaa inhimillisen toiminnan kaikki näkökulmat. Erityisen tärkeää tunnistaa sekä hallita omia tunnepohjaisia reagoititapoja. (Nissinen 2004, 41-42.)

Vuorovaikutuksen perustana on valmius ja erilaiset yksilöiden sisäiset ominaisuudet ilmenevät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttavat muut ihmiset, toimintaympäristö ja tilannetekijät. Vuorovaikutustaidot eivät toistu samanlaisina, vaan useimmiten ne ovat tilannesidonnaisia. Vuorovaikutusta voidaan myös arvioida. Käyttäytymisen liittyviä ulottuvuuksia ovat syväjohtamisessa luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen simulointi, yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. (Nissinen 2004, 46-48.)

3.2.3 Vaikutus ja palaute

Toiminnan tulosten arviointi vaatii palautteen ja se on iso osa henkilön kehittymistä ja oppimista. Kattavan kokonaiskuvan saaminen edellyttää palautetta esimiehiltä, vertaisilta ja mahdollisilta alaisilta. Lisäksi koko kokonaisuuteen liittyy henkilön oma itsearviointi. Palautteesta muodostuu kyseisen henkilön oma vuorovaikutusprofiili. Palautteesta muodostuu oma profiili. Tällaisen palautteen käsitteleminen edellyttää kykyä reflektointiin. (Nissinen, V. 2006.48–49 ja Nissinen, V. 2000. 95–97) Palaute jaetaan vuorovaikutuksen viitekehyksen mukaisesti ulkoiseen ja sisäiseen palautteeseen riippuen mistä lähteestä se tulee. Sisäisessä palautteessa ihminen aistii toimintansa vaikutuksen. Ulkoisessa palautteessa hänen toimintaansa arvioivat toiset henkilöt. Syväjohtamisessa palaute vaikuttaa yksilön valmiuteen tai käyttäytymiseen. Kehittymistarpeet liittyvät valmiuteen ja välittömät muutostarpeet käyttäytymiseen. (Nissinen, V. 2006. 48–49.)

Käyttäytymistä ja sen tehokkuutta voidaan tarkastella vaikutusten avulla. Vaikutuksia voidaan tarkastella eri tasoilla, kuten yksilö- ja ryhmätasoilla. Palautetta voidaan kerätä myös todetuista vaikutuksista, joiden tulokset vaikuttavat taas vastavuoroisesti käyttäytymiseen ja valmiuteen, joko suorasti tai välillisesti. Kaikki arvioimisen ja mittaamisen arvoiset asiat tai tulokset työyhteisössä tai organisaatiossa vaikuttaa käyttäytymiseen. Vaikutuksen osatekijöitä syväjohtamisen viitekehityksessä ovat tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu. (Nissinen 2004, 48. Nissinen, V. 2006. 157–159 ja Nissinen, V. 2000. 94.)

Malliin liittyvässä kysymyssarjassa arvioidaan tyytyväisyyttä henkilöön ja hänen tapansa toimia sekä millaisen hänen työskentelytapansa vaikuttaa. Käyttäytymiseen ollaan tyytyväisiä koko työyhteisössä ja sen ulkopuolisessa toiminnassa. Tehokkuudella tarkoitetaan koko organisaation tehokkuutta niin että tavoitteet jopa ylitetään. Koko ryhmää leimaa sujuva ja rakentava yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toisten auttaminen. Kannustavassa ilmapiirissä ja työyhteisössä työhön sitoutuminen ja yrittämisen halu kasvaa. Työyhteisön jäsenet voivat jopa kannustaa muita henkilöitä tavoittelemaan parempia suorituksia. (Nissinen 2004, 49.)

Palaute vaikuttaa käyttäytymiseen ja valmiuteen. Palautteen antajan tulisi muistaa, ettei palautetta anneta henkilön persoonasta, vaan hänen toiminnastaan. Ulkoinen palaute on toisilta saatua sekä kirjallista että suullista informaatiota ja voi sisältää myös palautetta vuorovaikutuksesta. Kun taas sisäinen palaute syntyy henkilössä itsessään. Tärkeää on tehdä havainnot omasta käyttäytymisestäään, jotta voi kehittyä käyttäytymisessään. Parhaimmillaan kuvion yksi malli voi muodostaa elinikäisen oppimisen mallin. Kuvion nuolet näyttävät kehityksen kulkusuunnan syväjohtamisen mallissa. Tärkeää on, että oman itsensä kehittyminen joka osa-alueella tulee olla jatkuvaa. Elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen vaatii kaikilta sitoutumista pitkään prosessiin. (Kinnunen, T. 2003. 33–34 ja Nissinen, V. & Seppälä, T. 2002. 146.)

3.3 Vuorovaikutusvalmennus

PVJJK:ssa järjestään vuosittain esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksia henkilöstölleen. Valmennuksen (kts. kuvio 3) tarkoituksena on kehittää henkilöstön esimies, vuorovaikutus ja tiimityöskentely taitoja syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Vuorovaikutusvalmennus antaa valmennuksen käyneille henkilöille syväjohtamisen teoriaan perustuvan koulutuksen. Valmennukseen

sisältyvän työkalun, vuorovaikutusprofiilin, avulla pyritään siihen, että valmennettavat osaisivat jatkossa hyödyntää sitä oman itsensä ja työyhteisön kehittämisessä.



Kuvio 3. Valmennuksen päämäärä. (Puolustusvoimat[®] ja Deep Lead[®])

PVJJK:n vuorovaikutusvalmennuksen tavoitteena on tukea vuorovaikutustaitoja normaali- ja poikkeusoloissa, kannustaa oman käyttäytymisen jatkuvaan kehittämiseen, luoda valmiuksia oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin, luoda valmiuksia oman käyttäytymisen ja toiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen (kehityssuunnitelma) ja saada korkeatasoisia tuloksia hyvällä ja laadukkaalla työilmapiirillä.

Sisällöllisesti puolustusvoimien vuorovaikutusvalmennus koostuu neljästä lähipäivästä. Lähipäivien aikana käsitellään seuraavia osa-alueita: vuorovaikutuskäyttäytymisen ja oman osaamisen kehittäminen, työyhteisön toiminnan kehittäminen, avoimen palautekulttuurin rakentaminen ja henkilöstön yhteisen arvopohjan rakentaminen. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus kestää ajallisesti kokonaisuudessaan noin vuoden. Valmennuksen kuluessa valmennettava kerää kaksi kertaa palautetta omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestään työyhteisönsä jäseniltä. Näistä palautteista muodostuu henkilökohtainen vuorovaikutusprofiili, joka puretaan yhdessä valmentajan kanssa. Tulokset ja kehityssuunnitelma esitellään kyselyyn vastanneille.

3.3.1 Vuorovaikutusprofiili

Vuorovaikutusvalmennuksessa tärkein palaute on vuorovaikutusprofiili (Kts. Kuvio 4). Profiili antaa henkilölle palautteen omasta toiminnastaan syväjohtamisen mallin mukaisesti. Profiili kerätään kattavasti koko toimintaympäristöstä, alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä, sekä täydennetään itsearviolla (360 astetta). Palaute tulee aina tulkita sen toimintaympäristön mukaan, jossa valmennettava toimii. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan mm. fyysistä työskentely-ympäristöä, työyhteisöä ja valmennettavan asemaa organisaatiossa. Tulokseen vaikuttaa myös valmennettavan ja vastaajien keskinäinen vuorovaikutussuhde. Myös omaa toimintaympäristöä ja tehtävää sekä tehtävään asetettuja tavoitteita tulee peilata tuloksia analysoidessa. (Karhima 2021.)

Profiilin painopiste on käyttäytymistä mittaavissa ulottuvuuksissa (kts. kuvio 4). Profiilikuvien lisäksi palautteessa on indeksitaulukko ja profiilin antamaa tietoa tuetaan avoimella, kirjallisella palautteella. Profiili ja sitä tukeva avoin palaute on kehitetty suuntaamaan oppijan oma ajatustyö olennaisiin ulottuvuuksiin omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Tähän ajatustyöhön kuuluu olennaisena osana saadun palautteen asettaminen oikeaan yhteyteen eli omaan toimintaympäristöön ja sen erityispiirteisiin. (Karhima 2021.)

Summamuuttujataulukko

	Ryhmä 3		Ryhmä 2		Ryhmä 1		Itsearvio		Muiden keskiarvo	
	Vastauksia 10		Vastauksia 4		Vastauksia 7		Vastauksia 1			
	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta	Arvo	Hajonta
Ammattitaito	3.65	0.48	3.81	0.39	3.57	0.49	3.00	0.00	3.68	0.46
Luottamus	3.40	0.84	3.92	0.28	3.52	0.50	2.33	0.47	3.61	0.59
Innostus	3.10	0.70	3.58	0.49	3.05	0.58	2.00	0.00	3.24	0.60
Oppiminen	3.20	0.65	3.58	0.49	3.05	0.58	2.00	0.00	3.28	0.58
Arvostus	3.43	0.74	3.75	0.43	3.64	0.48	3.00	0.00	3.61	0.57
Vuorovaikutusindeksi	3.38	0.71	3.74	0.44	3.39	0.58	2.53	0.50	3.50	0.59
Kontrolli	0.70	0.86	0.83	1.14	0.52	0.50	1.67	0.47	0.69	0.88
Passiivisuus	0.00	0.00	0.00	0.00	0.39	0.49	1.25	0.43	0.13	0.28
Tehokkuus	3.30	0.56	3.63	0.48	3.43	0.62	3.00	0.00	3.45	0.56
Tyytyväisyys	3.60	0.58	3.88	0.33	3.71	0.45	3.00	0.00	3.73	0.47
Yrittämisen halu	2.30	0.84	3.00	0.50	2.79	0.41	2.00	0.00	2.70	0.61

Kuvio 4. Esimerkki vuorovaikutusprofiilin vastuksista

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksessa (PVJJK). PVJJK mahdollistaa puolustusvoimien johtamisen. Se järjestää puolustusvoimien tietotekniset palvelut. Keskusten päätehtäviin kuuluu myös kyberpuolustus. Johtamisjärjestelmäkeskus on Pääesikunnan alainen laitos. Toimimme 18 paikkakunnalla ympäri Suomen. Palveluksessamme on noin 450 työntekijää, joista suuri osa on siviilihenkilöstöä. Keskukseen kuuluu esikunta, palveluosasto, kyberosasto, neljä verkko-osastoa sekä johtamisjärjestelmäkoulun runko. (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus. 2021)

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella puolustusvoimien työntekijöiden näkökulmasta niitä vuorovaikutusvalmennuksen tekijöitä, joista työntekijät kokivat hyötyvänsä tai kokivat haastaviksi. Keskeisinä opinnäytetyön tutkimuskohteita olivat työntekijöiden kokemukset omista taidoista liittyen palautteeseen, yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, käyttäytymiseen ja tiimityöskentelyyn työyhteisössä sekä niiden mahdollisiin muutoksiin valmennuksen avulla. Lisäksi selvitettiin, että millaisina työntekijät kokevat vuorovaikutusvalmennuksessa käytettävät työkalut, ajankäytön ja tehtävät sekä tukevatko ne työntekijää organisaation prosessien ja rakenteen tunnistamisessa.

Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Millaisia hyötyjä työntekijät arvioivat saaneensa vuorovaikutusvalmennuksensa aikana ja sen jälkeen?
2. Millaisia haasteita työntekijät arvioivat olleen vuorovaikutusvalmennuksensa aikana ja sen jälkeen?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta koostuen pääosin erilaisista väittämissä, jotka perustuvat vuorovaikutusvalmennuksen prosessiin ja sisältöihin. Väittämiin vastaajat vastasivat 5 -portaisella Likert-asteikolla. Asteikon vaihtoehdot ovat: Täysin eri mieltä - hieman eri mieltä - siltä väliltä - melko samaa mieltä - täysin samaa mieltä. Tutkimuksessa on myös neljä avointa kysymystä sekä muutama taustietoja koskeva kysymys.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä PVJJK:n työntekijöiltä, jotka olivat osallistuneet valmennukseen viimeisen viiden vuoden aikana. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kysely lähetettiin 53 henkilölle, jotka olivat käyneet vuorovaikutusvalmennuksen läpi. Kysely toteutettiin ajalla 1.2.-15.2.2021. Kyselyn liitettiin saatekirje ja linkki kyselyyn. Ne lähetettiin sähköpostitse vastaajille. Saatteessa kerrottiin tutkimuksen tekijästä ja sen tarkoituksesta. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Vähäisen vastaaja määrän vuoksi kyselyä lähetettiin vielä uudestaan.

Kerätty aineisto analysoidaan kvantitatiivisin menetelmin käyttäen Webropolin raportointi työkalua ja Excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Avoimen laadullisen kysymyksen tulokset tarkasteltiin sisällönanalyysin keinoin. Vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä, joista työntekijät kokivat hyötyvänsä tai kokivat haastaviksi. Tulokset esitetään väittämien asteikon mukaisesti prosentteina ja erilaisia taulukkoina, jotka tukevat tulosten luettavuutta.

Avoimilla kysymyksillä selvitettiin mitä vastaajien mielestä oli hyvää tai huonoa vuorovaikutusvalmennuksessa sekä lopuksi oli avoin palaute valmennuksesta-kysymys. Avointen kysymysten aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä kyselyn vastaukset pienitään osiksi, jolloin on helpompi etsiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tarkastelusta ja tiivistämisestä saadaan osat koottua tieteellisiksi johtopäätöksiksi (Tuomi ym. 2002, 93-94).

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja kysyä monia asioita. Tällaiset kyselyt ovat hyvä tapa kerätä tietoa valmennuksesta suoraan käyttäjiltä. Kyselyt voivat sisältää valmiiksi jäsenneltäviä kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, joihin vastataan omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 134, 195.)

Tämän tutkimuksen on tarkoitus olla selittävää, jolloin voidaan vastata kysymyksiin, millaisia hyötyjä työntekijät arvioivat saaneensa vuorovaikutusvalmennuksensa aikana ja sen jälkeen sekä millaisia haasteita työntekijät arvioivat olleen vuorovaikutusvalmennuksensa aikana ja sen jälkeen?

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena (Webropol) PVJK:ssa työskentelevälle henkilöstölle, jotka olivat suorittaneet esimies – ja vuorovaikutusvalmennuksen. Päädyin sähköiseen kyselytutkimukseen, koska keskuksen henkilöstö työskentelee 17 paikkakunnalla sekä aineisto saatiin nopeasti käsiteltävämpään muotoon. Kyselylomake esitettiin vuorovaikutusvalmennuksen valmentajilla ennen varsinaista kyselyä.

Määrällinen tutkimus edellyttää teorian tuntemusta ennen tutkimuksen tekemistä ja kyselylomakkeen laatimista (Kananen (2010, 74). Hirsjärvi ym. 2009 (195-201) mukaan työmäärän nähden sähköinen kysely on tehokas ja siinä säästetään myös tutkijan aikaa. Kyselytutkimuksen tulosten analysointi on myös selkeää tietokoneen ja erilaisten ohjelmistojen avulla.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta varten haettiin organisaatiosta tutkimuslupa ennen kyselyn suorittamista keväällä 2020. Tutkimukseen käytetty teoreettinen aineisto kerättiin tiedonhakumenetelmin tieteellisistä tietokannoista. Lomakkeen kysymykset muodostettiin puolustusvoimien vuorovaikutusvalmennuksen sisältöjen pohjalta ja aineisto kerättiin standardoidulla Likert-asteikollisella kyselylomakkeella. Kyselylomake esiteltiin ennen varsinaista kyselyä, jotta kysymykset ja väittämät saatiin yhteisesti ymmärrettävään muotoon. Kyselyssä pyrittiin käyttämään tavanomaista kieltä eikä se sisältänyt minkäänlaisia epäolennaisia kysymyksiä.

Saatteessa kerrottiin tutkimuksen tekijästä ja sen tarkoituksesta sekä mukana olivat tutkijan ja ohjaajien yhteystiedot, jos vastaajilla olisi kysyttävää tutkimuksesta. Vastaajilta ei kerätty minkäänlaisia yksilöiviä tietoja, joista yksittäiset vastaajat olisi voinut tunnistaa.

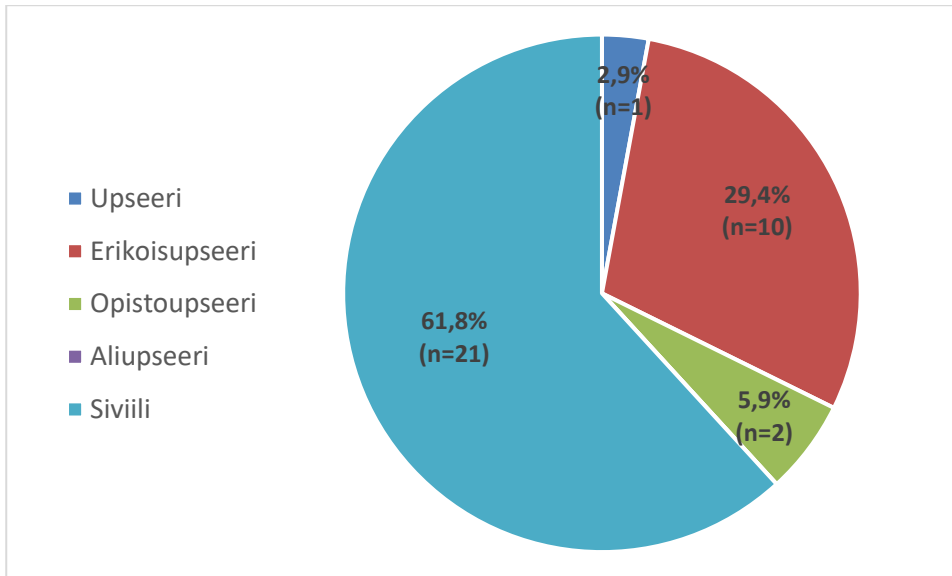
Tutkimuksen tiedot säilytettiin suojattuna salasanojin ja käyttäjätunnuksin. Aineisto hävitetään tutkimuksen valmistumisen ja julkaisun jälkeen. Tutkimuksen tulokset tullaan lähettämään sähköisesti organisaation esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen yhteyshenkilöille.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot

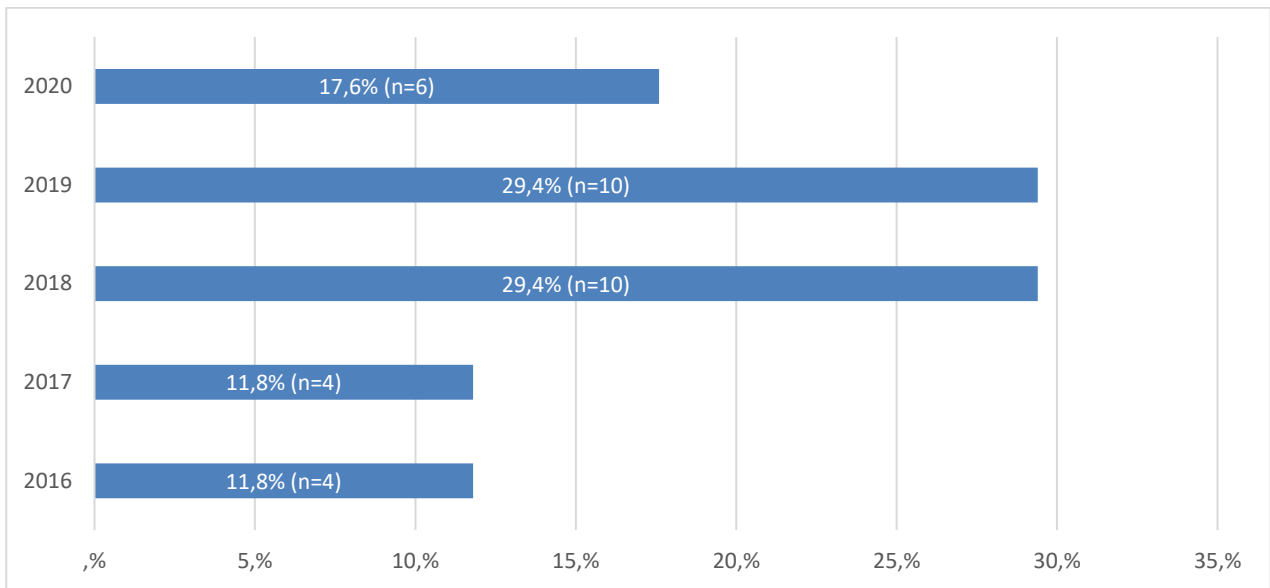
Tämä opinnäytetyö toteutettiin lähettämällä kysely kaikille PVJJK:n henkilöille, jotka ovat osallistuneet valmennukseen viimeisen viiden vuoden aikana. Tutkimukseen vastaajat toimivat sekä sotilas- että siviilitehtävissä ympäri Suomea. Kysely lähetettiin kaikkiaan 54 henkilölle. Vastauksia saatiin 34 henkilöltä.

Vastaajista suurin osa 62% (n=21) oli miehiä ja naisia oli 38% (n= 12). Valtaosa vastaajista olivat siviilihenkilöitä 61,8% (n=21), kun taas sotilaita oli 38,2% (n=13) (kts. Kuvio 5.) Yli puolet 56% (n=18) vastaajista ei työskennellyt esimiesasemassa ja esimiehenä ilmoitti työskentelevänsä 44% (n=15) vastaajista. Kaikista vastaajista yli 45-vuotiaita oli kaikkiaan 74%, mikä vastaa keskuksen keski-ikää.



Kuvio 5. Vastaajat henkilöstöryhmittäin

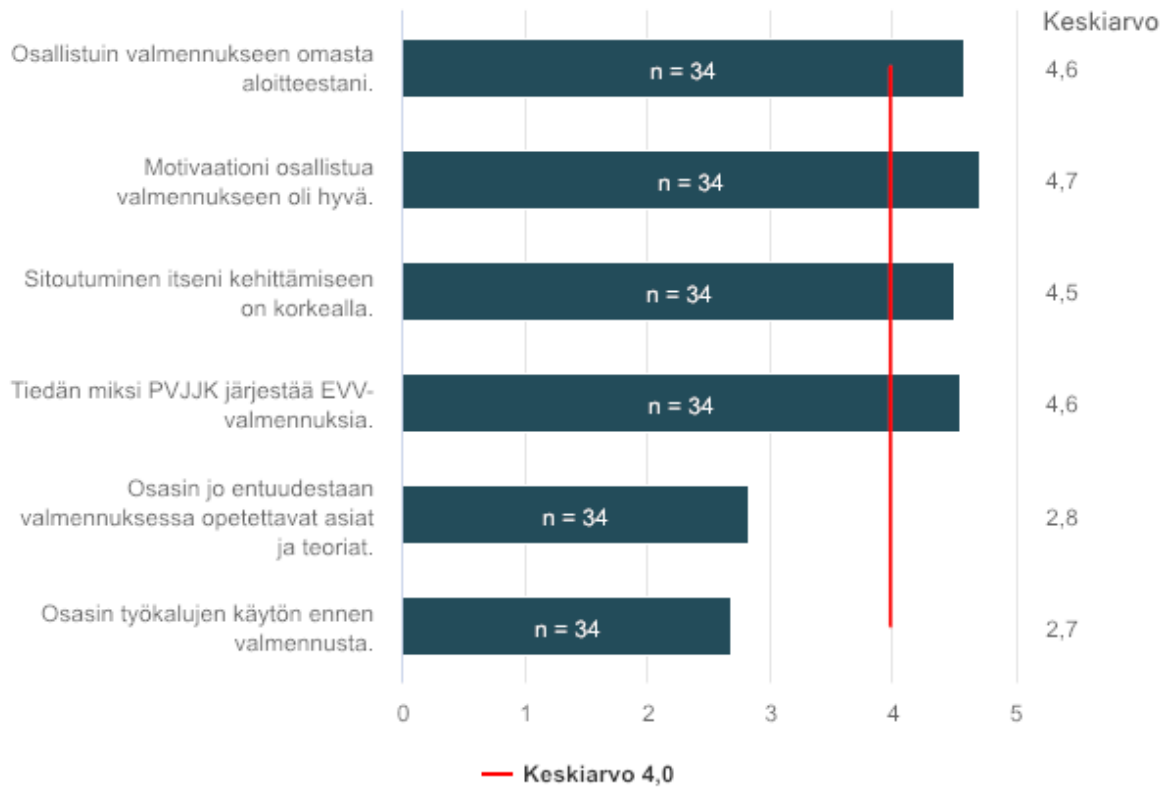
Viimeisen kolmen viimeisen vuoden aikana vuorovaikutusvalmennuksessa oli kaikista vastaajista käynyt 76% (n=26). Kts. Kuvio 6. Vuonna 2017 ja vuonna 2016 vuorovaikutusvalmennuksessa vähiten henkilöitä, vain 24% (n= 8) vastaajista. Molempina vuosina noin 12 % vastaajista (n=4). Vastaajat olivat käyneet vuorovaikutusvalmennuksen tasaisesti eri vuosina. Valmennus on lähtenyt käyntiin vuonna 2016-2017, joka selittää vähäisemmän vastaajamäärän kyseisinä vuosina.



Kuvio 6. Valmennukseen osallistumisvuosi.

5.2 Vastaajien valmius osallistua valmennukseen

Vastaajien valmiutta, motivaatiota, sitoutumista sekä aiempaa tieto- ja taitotasoa kartoitettiin kuudella eri väittämällä. Kts. Kuvio 7. Lähes kaikki vastaajat 91% olivat osallistuneet valmennukseen omasta aloitteestaan ja peräti 97% vastaajista koki motivaationsa osallistumiselleen hyväksi. Samoin suurin osa vastaajista 97% kertoi, että oli korkeasti sitoutunut itsensä kehittämiseen ja olivat tietoisia, että miksi Puolustusvoimat järjestävät vuorovaikutusvalmennuksia.

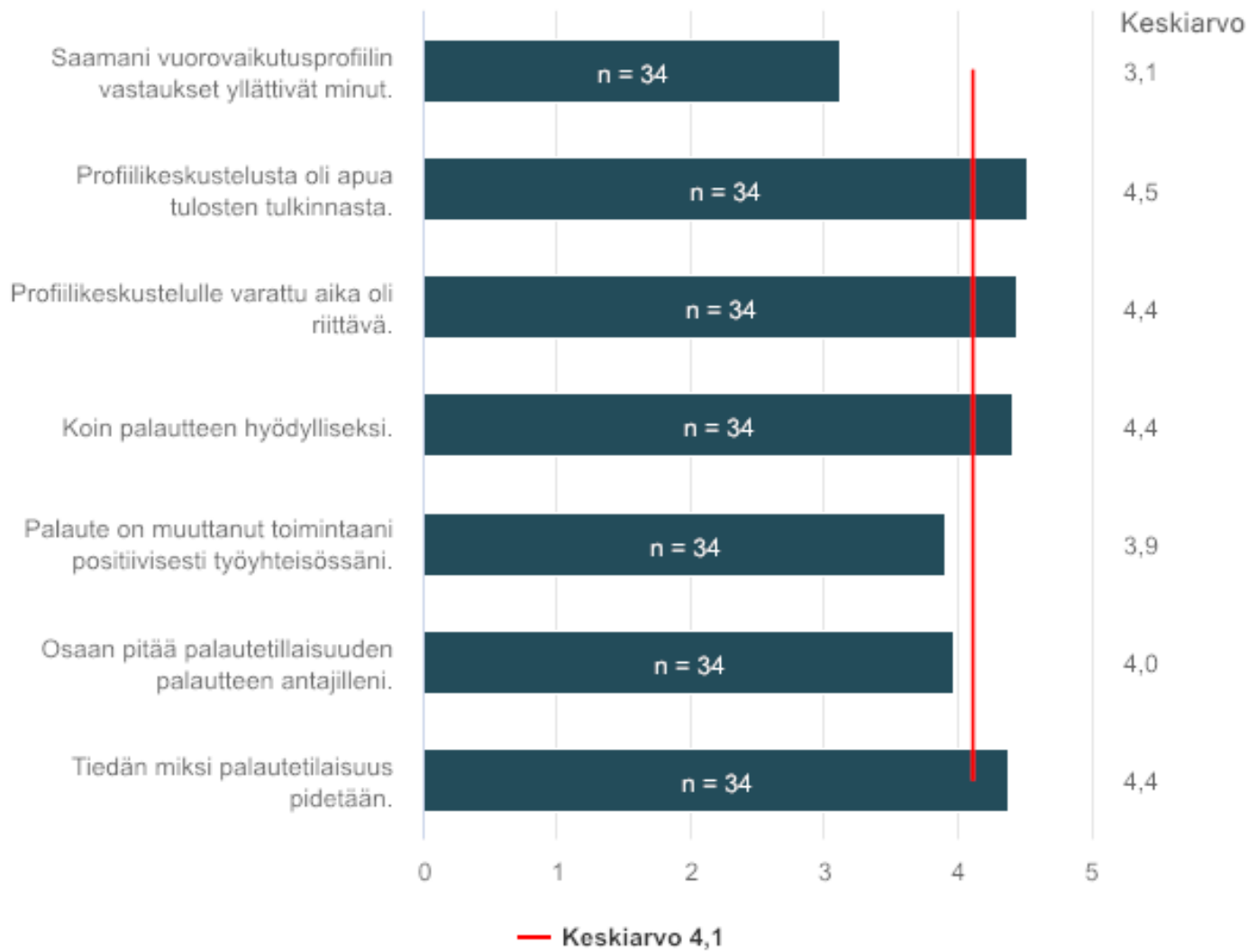


Kuvio 7. Vastaajien valmius osallistua valmennukseen

Valmennuksessa opetettavat asiat ja teoriat sekä työkalujen käyttö olivat vieraampia asioita vastaajien mielestä. Opetettavat asia, teoriat ja työkalujen käyttö eli vuorovaikutusprofiilin täyttö sekä analyysit olivat vieraita asioita peräti 41,2% vastaajille ja toiset 41% ei ollut varma asiasta ja valinneet ”3- siltä välitä” -vastauksen. Vain 18 %:lle vastaajista edellä kuvatut asiat olivat jo tuttuja.

5.3 Palaute ja sen vaikutukset

Palautetta ja sen vaikutuksia kartoitettiin seitsemällä eri väittämällä kts. kuvio 8. Suurin osa vastaajista 97% oli sitä mieltä, että profiilikeskustelusta oli apua tulosten tulkintaan ja sille varattu aika oli riittävä. Myös 94% vastaajan mielestä hänen saamansa palaute oli hyödyllinen ja 86% tiesi miksi palautetilaisuus pidetään. Palautteen kokivat hyödyllisimmäksi siviilit 96,2%, ei esimies asemassa työskentelevät 95%, kun taas vastaavat luvut olivat sotilailta 68% ja esimiehillä 73%.



Kuvio 8. Palaute ja sen vaikutukset

Vastaajista 76%:in mielestä saatu palaute on muuttanut hänen toimintaansa työyhteisössä positiivisesti. Sukupuolten välisiä eroavaisuuksia oli havaittavissa vastauksissa. Miehistä 76% mukaan palaute on muuttanut toimintaa positiivisesti, kun taas naisista 61% koki vastaavasti. Vastaajista 70% koki, että osaisi pitää palautetilaisuuden palautteen antajille, kun taas melkein 30% oli asiasta kahden vaiheilla.

Suurin hajonta vastauksissa tuli väittämään, jossa kysyttiin, yllättikö vastaajaa hänen saamansa vuorovaikutusprofiilin vastaukset. Vastaajista 36% vastasi, ettei saamansa vuorovaikutusprofiilin vastaukset yllättäneet. Vastaajista 24% ei osannut sanoa mitään väittämään ja 42% vastaajista yl

lättyi saamistaan vastauksistaan. Avoimissa kysymyksissä vastaajat pohtivat myös selvästi eri tavoin saamiaan vuorovaikutuspalautteita. Osa vastaajista pohti saamiaan negatiivisia palautteita, ja toiset keskittyvät palautteen positiiviseen puoleen.

Hyvä oli kiinnittää huomiota palautteisiin, jotka olivat negatiivisia (ei niitä paljon ollut) ja toivottavasti olen niissä asioissa petrannut.

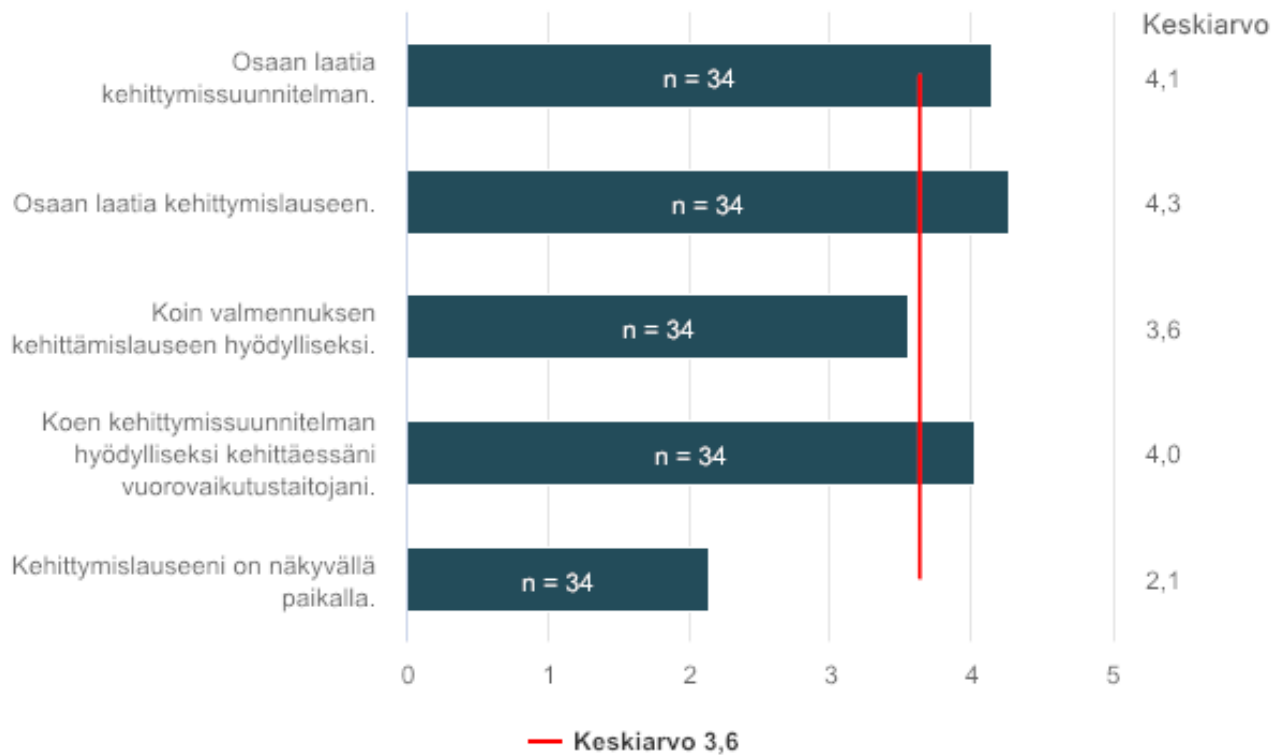
Huonoa oli ehkä se, että keskityinkin liiaksi negat. palautteeseen, vaikka suurin osa palautteesta oli hyvin positiivista.

Itsensä tutkiminen oli positiivista, vaikka tulosten analysointi vei oman aikansa. hyvää: Omasta käyttäytymisestä tehty kysely, sen tulokset ja analysointi.

Hyvä oli monitasoisen itsearvioinnin teettäminen ja palautteen saaminen, myös itse-tutkiskelu oli hyvä.

5.4 Kehittymissuunnitelma

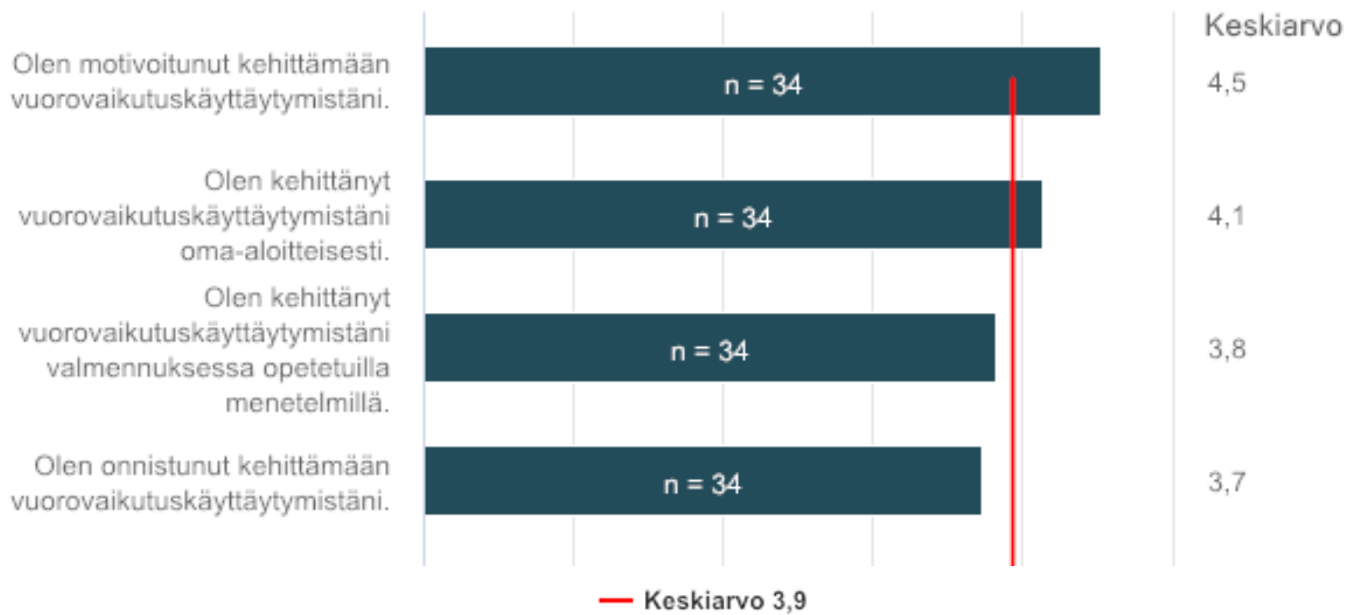
Viidellä eri väittämällä kartoitettiin vuorovaikutusvalmennuksessa käytettyjä menetelmiä vuorovaikutuksen ja oman itsensä kehittämiseen. (Kuvio 9). Vastaajista 82% kertoi osaavansa laatia kehittymissuunnitelman ja 91% laatia kehittämislauseen. Suurin osa vastaajista 85% koki kehittymissuunnitelman hyödylliseksi vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Kehittämislauseetta koskevissa väittämissä oli suuri hajonta. 40% vastaajista ei nähnyt hyötyä kehittämislauseesta, 58% näki sen hyödylliseksi ja 24% ei osannut sanoa kantaa asiaa. Valta-osa vastaajista 80% kertoi, ettei pidä kehittämislauseetta esillä tai näkyvällä paikalla, kun taas 20% oli laittanut kehittämislauseen näkyvälle paikalle.



Kuvio 9. Vastaajien kehityssuunnitelma

5.5 Käyttötymisen vaikutukset

Motivoitumista ja oman vuorovaikutuskäyttötymisen kehittämistä kartoitettiin kuudella eri väittämällä. Valtaosa vastaajista 97% kertoi, että on motivoinut kehittämään vuorovaikutuskäyttötymistään. Vastaajista 85% kertoi kehittäneensä vuorovaikutuskäyttötymistä oma-aloitteisesti ja 74% valmennuksessa opetetuilla menetelmillä. (kts. kuvio 10) Eroavaisuuksia vastauksissa ilmeni perusteella toimiko henkilö esimiesasemassa vai ei. Esimiehistä 60% kertoi kehittäneensä vuorovaikutusta opetetuilla menetelmillä ja 73% oma-aloitteisesti. Henkilöiden, jotka eivät ole esimiesasemassa, vastaavat luvut olivat 78% ja 94%. Vastaajista 68% oli vastannut, että olivat onnistuneet kehittämään vuorovaikutuskäyttötymistään ja jopa 30% eivät osanneet arvioida asiaa.



Kuvio 10. Käyttäytymisen vaikutukset

Avoimissa vastauksissa vastaajat pohtivat valmennuksen antamia työkaluja ja sisältöjä sekä miten ne ovat vaikuttaneet käyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin.

Valmennus antoi lisää työkaluja itsensä ja kanssaihminen ymmärtämiseen, ja ymmärryksen kehittämiseen. Se avasi ymmärrystä omasta käyttäytymisestä, sen vaikutuksesta kanssaihmiin, sekä kanssaihminen kokemusta omasta käyttäytymisestääni ja sen tulkinnoista

Koska työmme ei ole yksin puurtamista, vaan sitä tehdään yhteistyössä oman sektorin, osaston, koko PVJJK:n henkilöstön ja jopa muiden PV:n joukko-osastojen edustajien kanssa, niin kyllä vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa työtämme ja siinä onnistumista. Tästä syystä valmennus antoi hyviä eväitä työskentelyyn ja ihmisten kanssa toimimiseen.

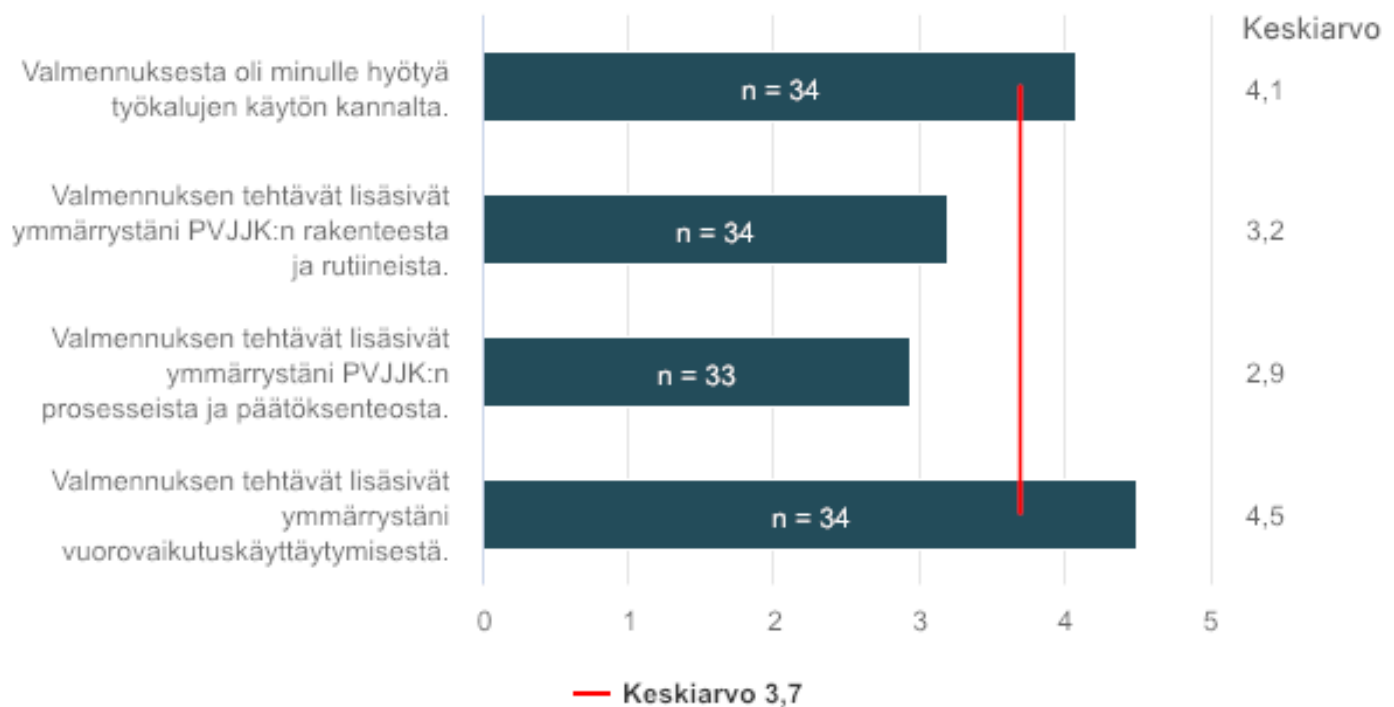
Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen haasteita valmennuksessa oli myös nostettu esiin avoimissa vastauksissa. Valmennuksessa olisi kaivattu vielä enemmän konkreettisia esimerkkejä ristiriitaisista vuorovaikutustilanteista ja niiden kohtaamisesta sekä käsittelystä.

Huonoa konkreettisten korjausten puuttuminen

Vielä jäin kaipaamaan konkreettisia esimerkkejä ristiriitaisista tilanteista ja niiden kohtaamisesta ja käsittelystä.

5.6 Valmennuksen tehtävät ja työkalut

Valmennuksen tehtävien ja työkalujen vaikuttavuutta kehittymiseen ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen kartoitettiin neljällä väittämällä (Kuvio 11). Vastaajista 82 % koki hyötyvänsä valmennuksen työkaluista ja jopa 88% vastaajista kertoi, että tehtävät lisäsivät ymmärrystä vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Vain 46% koki saavansa lisäymmärrystä PVJJK:n rakenteista ja rutiineista ja 36% lisäymmärrystä prosesseista ja päätöksenteosta. Kun taas 54% ei saanut lisäymmärrystä rakenteista ja rutiineista sekä 64% ei saanut lisäymmärrystä prosesseista ja päätöksenteosta.



Kuvio 11. Valmennuksen tehtävät ja työkalut

Avoimissa vastauksissa vastaajat arvioivat valmennusta keston, materiaalin ja tehtävien osalta. Vuoden mittainen valmennus koettiin hyvänä kuten myös koulutusmateriaali. Lähijaksojen ja etäjaksojen vuorottelu vuoden aikana toi joustavuutta valmennukseen. Haastavaksi vastaajat kokivat oman ajankäytön riittävyyden tehtävien tekemiseen sekä fyysisen välimatkan pituuden ja matkustamisen lähipäiville. Yksi vastaajista koki, ettei koulutus vastannut menetettyä työaika.

Koulutusmateriaalia jaettiin sopivasti valmennettaville ja erityismainintana kansio ja sähköinen materiaali.

Hyvää oli keskustelut ja myös ihan opintomateriaalista sai paljon irti. Auttoi ajattelemaan "laatikon ulkopuolelta" montaa asiaa.

Valmennuksen kesto hyvä (n. 1 vuosi). Lähijaksojen ja etäjaksojen vuorottelu.

1 Vuosi oli sopiva ajanjakso valmennukselle.

Etätehtävät eivät kuormittaneet liikaa.

Oma ajankäyttö valmennuksen tehtäviin oli haasteellista

Pitkät välimatkat lähipäiville

Vaikka koulutus oli mielenkiintoinen, ei se vastaa kustannuksia ja menetettyä työaikaa

Lisäksi vastaajat pohtivat valmennusryhmän osallistujia ja millainen vaikutus ryhmällä on yhdessä oppimiseen sekä kehittymiseen vuorovaikutustaidoissa. Vastaajat kokivat saavansa suurimman hyödyn, kun valmentajat ja valmennettavat olivat omasta organisaatiosta tai yksiköstä.

Hyvää: valmentajat ja muut valmennettavat omasta hallintoyksiköstä (PVJJK), joten oltiin valmennuksen alusta alkaen pääosin mm. organisaatiotuntemuksen ja organisaatiokulttuurin osalta lähtötilanteessa samalla viivalla.

Valmennus oli erinomaisesti vedetty. Isoin hyöty oli koko oman johtoryhmän osallistuminen ja kun yhdessä pohdimme työyhteisöön liittyviä asioita.

muut osallistujat liian kaukaa PVJJK:ssa. Parempi oli osaston sisäinen roolikoulutus erityyppisistä persoonista ja kuinka ne täydentävät kaikki toisiaan.

5.7 Valmennuksen henki ja oma arvosana

Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta valmennuksesta. Moni vuorovaikutusvalmennukseen osallistunut koki valmennuksen positiivisena, tilaisuudet hyvänhenkisinä ja kannustavina. Ryhmän henki koettiin hyvänä ja vaikeitakin asioita oli siten helppo ottaa esiin. Valmentajat olivat positiivisia ja ammattitaitoisia.

Hyvää oli joukon henki koko valmennuksen ajan, kaikki osallistuivat tämä varmasti ainakin osaksi valmentajien tukemana.

Hyvää oli saada rohkeutta ottaa ja puhua asioista, vaikeistakin.

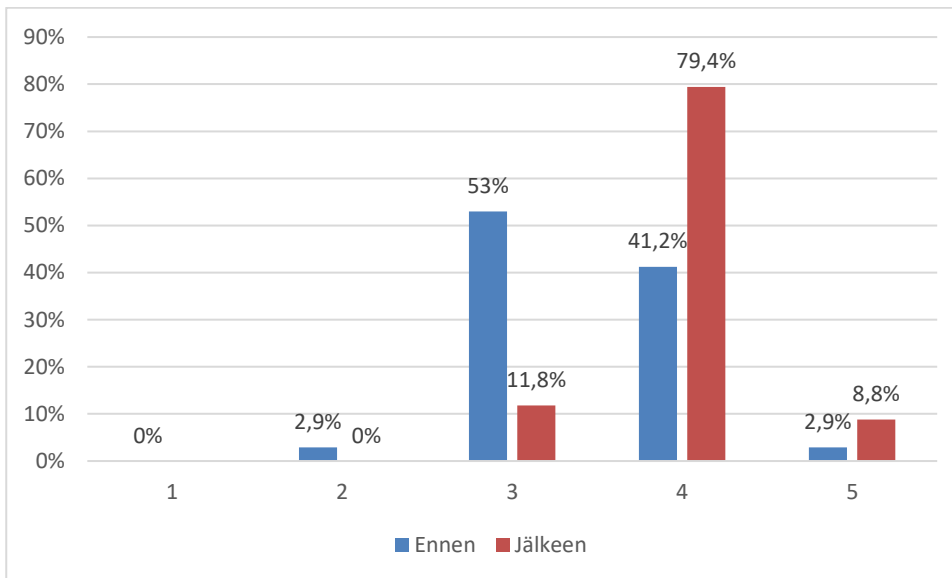
Hyvä ja avoin ilmapiiri. Ammattitaitoiset ja asiaansa hyvin perehtyneet kouluttajat. Auttoi ymmärtämään, että kuinka vaikea ja monimutkainen asiakokonaisuus on vuorovaikutus.

Valmennuksen tunnelma oli hyvin kotoinen, lämminhenkinen ja kannustava. Lähestyttiin asioita positiivinen kulma edellä.

Valmentajat ovat erittäin asiantuntevia ja valmennuksessa oli helppoa ja miellyttävää olla. Ei tarvinnut jännittää, vaikka valmennuksessa oli uusia tuttavuuksia. Hyvää oli ohjaajien positiivinen asennoituminen meidän oppilaiden kehittymiseen vuorovaikutustaidoissa.

Pidin valmennuskertojen keskusteleavasta opetustyylistä ja avoimesta ilmapiiristä. Osallistujat ja kouluttajat olivat motivoituneita ja ammattitaitoisia ihmisiä, joiden kanssa oli helppo toimia.

Vastaajia pyydettiin antamaan itselleen vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosana ennen valmennusta ja valmennuksen jälkeen asteikolla 1 – 5. Heikoin arvosana oli 1 ja paras 5. Ennen valmennusta 3% vastaajista antoi itselleen arvosanan 2, vastaajista 53% antoi arvosanan 3, vastaajista 41% arvosanan 4 ja täyden 5 arvosanan 3% vastaajista. Valmennuksen jälkeen arvosanan 12% vastaajista antoi itselleen 3, vastaajista jopa 79% antoi itselleen arvosanan 4 ja täyden 5 arvosanan 9% kaikista vastaajista. (kts. Kuvio 12)



Kuvio 12. Vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosana ennen ja jälkeen valmennusta

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella puolustusvoimien työntekijöiden näkökulmasta niitä vuorovaikutusvalmennuksen tekijöitä, joista työntekijät kokivat hyötyvänsä tai kokivat haastaviksi. Keskeisinä opinnäytetyön tutkimuskohteita olivat työntekijöiden kokemukset omista taidoista liittyen palautteeseen, yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, käyttäytymiseen ja tiimityöskentelyyn työyhteisössä sekä niiden mahdollisiin muutoksiin valmennuksen avulla. Lisäksi selvitettiin, että millaisina työntekijät kokevat vuorovaikutusvalmennuksessa käytettävät työkalut, ajankäytön ja tehtävät sekä tukevatko ne työntekijää organisaation prosessien ja rakenteen tunnistamisessa.

Vastaajat olivat käyneet vuorovaikutusvalmennuksen tasaisesti eri vuosina, vastaajia oli tasaisesti kaikista eri henkilöstöryhmistä ja eri taustoista sekä lähes kaikki vastaajat olivat sitoutuneet ja korkeasti motivoituneet koko vuoden kestävään valmennukseen omasta tahdostaan. Edellä mainitut asiat lisäävät vastausten luotettavuutta tutkimustulosten ja vastaajien saadun vuorovaikutusvalmennuksen sisällön osalta. Viimeisen kolmen vuoden aikana vuorovaikutusvalmennus on saanut enemmän suosiota ja kerännyt suurimmat osallistujamäärät. Koko henkilöstön yhteinen vuorovaikutusvalmennus on lähtenyt käyntiin PVJJK:ssa vuonna 2016-2017, joka selittää vähäisemmän vastaajamäärän kyseisinä vuosina. Muutoinkin vuoden kestävään työnohessa tapahtuvaan valmennukseen voi osallistua kerrallaan kohtuullisen pieni ryhmä. Näin taataan, että valmennus on laadukasta ja ei kuormita liikaa työyhteisöjä tai osallistuvia henkilöitä sekä antaa osaamisen kasvulle tilaa.

Valmennuksessa läpikäytävät asiat ja teorit sekä työkalujen käyttö olivat vieraimpia asioita vastaajien mielestä ja ne olivat tuttuja vain noin viidesosalle vastaajista. Avoimessa palautteessa olikin ehdotettu, että osallistujille olisi hyvä jakaa tietoa tai joku asiaan johdattelua tehtävä ennen valmistukseen saapumista. Vastauksista päätellen voisi ajatella, että vuorovaikutusvalmennuksen asioista ja sisällöistä ei ole aiemmin keskusteltu työyhteisössä, ja vastaajat tekivät omaa vuorovaikutusprofiiliaan ensimmäistä kertaa. Vuorovaikutusprofiilikysely voitaisiin tehdä säännöllisesti. Se voisi olla jatkuvan kehittymisen ja oman osaamisen kannalta hyvä työkalu. Toki palautteen säännöllisyyden kerääminen vaatisi voimakasta tukea valmentajilta, jotta työntekijä saisi reflektoitua jatkuvasta palautteesta itsensä kehittämiseen suurimman hyödyn.

Profiilikeskustelusta ja itse palautetilaisuudesta oli lähes kaikille vastaajista apua tulosten tulkitaan ja sille varattu aika oli riittävä. Avoimissa vastauksissa analysoitiin itse lähipäivien valmistustilanteita ja ryhmien muodostamista. Ryhmät muodostettiin usein johtamis- ja esimiestaustan mukaisesti. Vastaajat kokivat ryhmien muodostamisen eritavoin. Koettiin, että jako esimiehiin ja ei miehenä -työskenteleviin oli tekninen eikä palvelut parhaalla mahdollisella tavalla vuorovaikutusta. Kun taas vastavuoroisesti koettiin, että ryhmässä sai erityistä vertaistukea omaan johtajuuteen. Mielenkiintoista olisi ollut analysoida kysymyksiä kautta, että onko ryhmien muodostamisella merkitystä vuorovaikutukseen, sen sisältöihin tai lopputuloksiin.

Ryhmätöitä tehtiin usein jaolla esimiehet - muut, joilla ei ole alaisia. Minusta ryhmien sekoittaminen olisi ollut paikallaan, koska pääpointti oli vuorovaikutuksessa, ei niinkään siinä esimies työssä. Luulen, että tällä sekoittamisella olisi saanut enemmän erilaisia keskusteluja ja lopputuloksia aikaiseksi.

Vuorovaikutustaidot olivat hyvät jo ennen koulutusta, mutta saatu hyvä palaute vahvisti, että oikealla tiellä ollaan. Valmennuksessa syntyi paljon hyvää keskustelua ja sai vertaistukea muilta esimiehiltä.

Nissisen, V. (2006.48–49 & 2000. 95–97) mukaan toiminnan tulosten arviointi vaatii palautteen ja se on iso osa henkilön kehittymistä ja oppimista. Kattavan kokonaiskuvan saaminen edellyttää palautetta esimiehiltä, vertaisilta ja mahdollisilta alaisilta. Lisäksi koko kokonaisuuteen liittyy henkilön oma itsearviointi. Palautteesta muodostuu kyseisen henkilön oma vuorovaikutusprofiili. Tällaisen palautteen käsitteleminen edellyttää kykyä reflektointiin. Mielenkiintoista oli, että vuorovaikutuspalautteen kokivat selvästi hyödyllisimmäksi sellaiset siviilit, jotka eivät työskentele

esimies asemassa. Puolustusvoimilla aiempi vuorovaikutusvalmennus on keskittynyt pelkästään esimiestyötä tekeviin ja vasta viime vuosina vuorovaikutusvalmennus on laajennettu koskemaan muitakin ammattiryhmiä. Se miksi eri ryhmät kokivat näin, ei pystytty selvittämään tämän tutkimuksen kysymyksillä.

Nissisen, V. (2006 48–49.) mukaan syväjohtamisessa palauteen tulisi vaikuttaa yksilön valmiuteen tai käyttäytymiseen. Kehittymistarpeet liittyvät usein valmiuteen ja välittömät muutostarpeet omaan käyttäytymiseen. Vastaajista kaikkiaan 76%:in mielestä saatu palaute on muuttanut hänen toimintaansa työyhteisössä positiivisesti. Yllättävää oli, että sukupuolten välisiä eroavaisuuksia oli havaittavissa vastauksissa, niin että miesten mukaan saatu palaute oli muuttanut heidän toimintaansa positiivisemmin kuin naisten. Se miksi eri sukupuolet kokivat näin, ei pystytty selvittämään tämän tutkimuksen kysymyksillä.

Laajimman hajonta vastauksissa tuli väittämään, jossa kysyttiin, että yllättikö vastaajaa hänen saamansa vuorovaikutusprofiilin vastaukset. Tämä johtune siitä, että vastaajat ovat tulkinneet kysymystä omalla tavallaan joko positiivisena tai negatiivisena. Avoimissa kysymyksissä vastaajat pohtivat selvästi eri tavoin saamiaan vuorovaikutuspalautteita. Osa vastaajista pohti saamiaan negatiivisia palautteita, ja toiset keskittyvät palautteen positiiviseen puoleen. Tulkintaa varten kysymys olisi pitänyt muotoilla tarkemmin.

Lähes kaikki vastaajat kertoivat osaavansa laatia vuorovaikutusprofiilin pohjalta kehitymissuunnitelman ja kokivat sen erittäin hyödylliseksi vuorovaikutustaitojensa kehittämiseksi. Lähes kaikki osasivat laatia myös kehittymislauseen, mutta sitä ei koettu juurikaan hyödylliseksi tai käyttökelpoiseksi.

Lähes kaikki vastaajat olivat myös motivoituneita kehittämään vuorovaikutuskäyttämistään. Valtaosa kertoi kehittäneensä vuorovaikutuskäyttämistä oma-aloitteisesti ja valmennuksessa opetuilla menetelmillä. Eroavaisuuksia vastauksissa ilmeni esimiehillä ja ei esimies työtä tekevillä. Selvästi enemmän omaa vuorovaikutuskäyttämistään olivat kehittäneet niin oma-aloitteisesti kuin valmennuksessa opetuilla menetelmillä ei esimies tehtävässä olevat vastaajat. Tutkimus kysymyksillä ei saatu vastausta siihen, että miksi eroavaisuutta esiintyi näiden ryhmien välillä.

Valtaosa vastaajista koki hyötyvänsä valmennuksen työkaluista ja tehtävät lisäsivät ymmärrystä vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Vuoden kestoinen valmennus koettiin hyvänä asiana samoin koulutusmateriaali. Lähijaksojen ja etäjaksojen vuorottelu vuoden aikana toi joustavuutta valmennukseen. Haastavaksi vastaajat kokivat oman ajankäytön tehtävien tekemiseksi ja fyysisen välimatkan pituus sekä matkustaminen lähipäiville. Valmennus ei vaikuttanut lisäävään vastaajien tietämystä PVJJK:n rakenteista, rutiineista, prosesseista tai päätöksenteosta. Vuorovaikutusvalmennukseen osallistujat kokivat valmennuksen positiivisena, tilaisuudet hyvänhenkisinä ja kannustavina. Ryhmän henki koettiin hyvänä ja vaikeitakin asioita oli siten helppo ottaa esiin. Valmentajia keuhuttiin positiivisiksi ja ammattitaitoisiksi.

Vastaajat kokivat saavansa suurimman hyödyn, kun valmentajat ja valmennettavat olivat omasta organisaatiosta tai yksiköstä. Samansuuntaisen havainnon ovat tehneet omissa tutkimuksissaan Heiskanen ym. (2011, 39–40) ja Timo Marquis (2015, 4) tutkiessaan koko työyhteisön vuorovaikutusvalmennusta. Valmennuksen hyödyt näyttäytyivät vastaajien itselleen antaman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosana selvänä nousuna. Valmennuksessa olisi kaivattu vielä enemmän konkreettisia esimerkkejä ristiriitaisista vuorovaikutustilanteista ja niiden kohtaamisesta sekä käsittelystä. Lisäksi vastaajat olisivat halunneet tukea valmennuksen päättymisen jälkeen.

Jälkikäteen tulisi saada hieman enemmän tukea ja sparrausta, jotta opitut asiat pysyisivät varmasti käytössä.

Valmennuksesta ei ole huonoa sanottavaa mutta yksi kehitysehdotus pohdittavaksi: Olisiko mahdollista järjestää seuranta-lähijakso (esim. 1 päivä), jossa vielä esim. läpileikkaus opetetuista asioista ja jälkikeskustelut miten valmennukseen osallistuneet ovat onnistuneet tai sitten ei kehittymään opetetuilla osa-alueilla.

Koska vastaajat kokivat saavansa vuorovaikutusvalmennuksesta monia hyötyjä ja toisaalta kokivat, että kaipaisivat tukea omassa oppimisessa. Organisaation kannattaisi miettiä jatkossa, että voisiko esimerkiksi vuorovaikutusvalmennuksen profiilikyselyä toteuttaa säännöllisesti valmennukseen osallistuneilla henkilöillä. Esimerkiksi vuosittain liittyen osana kehityskeskustelua ja oman osaamisen tarkastelua. Lisäksi profiilin tulkinnessa ja sen hyödyntämisessä olisi hyvä saada vertaistukea.

Valmennuksen hyödyt näyttäytyivät vastaajien itselleen antaman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosanan selvänä nousuna. Vuorovaikutusvalmennuksen vaikutuksista ei ole juurikaan tutkimusta. Valtavaara (2013) totesi omassa tutkimuksessaan, että erityisesti sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat kokemukseen, siitä että kehittykö johtajuuskäyttäytyminen valmennuksen avulla. Tutkimuksen tuloksia ei voida sen vuoksi vertailla toisiinsa. Tutkimusta voidaankin pitää

avauksena aihealueen tutkimiselle ja tutkija itse toivoo, että tämä tutkimus innottaisi lisää tutkimustyötä vuorovaikutusvalmennuksen saralle.

Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli se, että eri ryhmät taustamuuttujittain kokivat palautteen hyödyllisyyden eri tavalla sekä miten ja millä tavoin saatu palaute oli muuttanut konkreettisesti toimintaa positiivisesti sekä miksi vuorovaikutusvalmennuksen menetelmistä näyttivät hyötyvän eniten ei esimies asemassa toimivat. Edellä mainitut teemat olisivat hyvät jatkotutkimusaiheet. Tulosten perusteella saataisiin tarkempaa selvitystä siitä, että miten ja millä tavoin eri ryhmien valmennus olisi mahdollisimman tuottoisaa ja lisäisi tehokkaalla tavalla vuorovaikutusosaamista.

Lähteet

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

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Kananen Jorma 2011. Kvanti – kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen yliopistopaino Oy

Karhima, J. 2021. Vuorovaikutusvalmennus valmentaja.

Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulu johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia nro 26. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kinnunen, T. 2008. ”Syväjohtamisen malli työnohjauksen työkaluna ja päinvastoin”, teoksessa Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaiikutusta oppimalla. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Kinnunen, T. 2009. ”Esimiesvalmennus ja syväjohtaminen”, teoksessa Kiuru, J. 2009. (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikoelmat Nro 3. Edita Prima Oy: Helsinki.

Lahtela, H. & Kauppi, R. 2014. Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu

Marquis, T. 2015. Vartioupseereiden johtamiskoulutusten suhteutumisen vertailu Kaakkois-Suomen Rajavartiostossa. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Oy Edita Ab, Helsinki

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

Nissinen, V. 2008. ”Kohti syväjohtamisen vaikuttavuusohjelmaa”, teoksessa Nissinen, V. & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. (2008) Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaiikutusta oppimalla. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2009. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaiikutusta oppimalla. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

O’Connor, S. 2013. The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. Journal of Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice volume 3, Article number 2. Viitattu 14.4.2020 <https://janet.finna.fi>, BASE - Bielefeld Academic Search Engine

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia.2015. viitattu 1.4.2021 https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267766/PEVIESTOS-HESTRA_Julkaisu.pdf/8d909e64-5538-4366-b7fc-ba6f2c80c9bf/PEVIESTOS-HESTRA_Julkaisu.pdf

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmakeskus. 2021. viitattu 7.4.2021 <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/johtamisjarjestelmakeskus>

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

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

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

Valtavaara p. 2013. Puolustusvoiminen esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutukset johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Maanpuolustusotakoulu.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

olet käynyt PVJJK:n järjestämän vuorovaikutusvalmennuksen. Tutkin opinnäytetyönäni valmennuksesta saatuja hyötyjä ja haasteita. Toivoisin sinun vastaavan lyhyeen verkkokyselyyn, siinä ei kerätä tunnistetietoja. Alla olevan linkin kautta pääset vastaamaan kyselyyn.

Terveisin,

Annukka Valkonen

Liite 2. Tutkimuskysymykset

Taustakysymykset

Sukupuolesi: Nainen / Mies

Ikäsi: 18-25 / 26-35 / 36-45 / 46-55 / 56-65

Henkilöstöryhmäsi: Upseeri / Erikoisupseeri / Opistoupseeri / Aliupseeri / Siviili

Tehtäväsi: Oletko esimies kyllä / ei?

Ajankohta puolustusvoimien vuorovaikutus valmennuksen suorittamiselle:
2016, 2017, 2018, 2019, 2020

Arvioi seuraavia valmiuksiasi asteikolla:

- 1 täysin erimieltä
- 2 hieman eri mieltä
- 3 siltä väliltä
- 4 melko samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

1. Osallistuin valmennukseen omasta aloitteestani
2. Motivaationi osallistua valmennukseen
3. Sitoutuminen itseni kehittämiseen
4. Tiedän miksi PVJJK järjestää EVV-valmennuksia
5. Osasin jo entuudestaan valmennuksessa opetettavat asiat ja teoriat
7. Valmennuksesta oli minulle hyötyä työkalujen käytön kannalta

8. Osaan tulkita vuorovaikutusprofiilini
9. Saamani vuorovaikutusprofiilin tulokset yllättivät minut.
10. Profiilikeskustelulle varattu aika oli riittävä.
11. Profiilikeskustelusta oli apua tulosten tulkinnassa.
12. Koin palautteen hyödylliseksi.
13. Palaute on muuttanut toimintaani positiivisesti työyhteisössäni.
14. Osaan pitää palautetilaisuuden palautteen antajilleni
15. Tiedän miksi palautetilaisuus pidetään.
16. Osaan laatia kehityssuunnitelman
17. Osaan laatia kehityslauseen
18. Tiedän kehityssuunnitelman sisältöön vaikuttavat tekijät
19. Kehityslauseeni on näkyvällä paikalla
20. Koin valmennuksen kehityslauseen hyödylliseksi
21. Koen kehityssuunnitelman hyödylliseksi kehittäessäni vuorovaikutustaitojani
22. Olen motivoitunut kehittämään vuorovaikutusosaamistani
23. Olen kehittänyt vuorovaikutusosaamistani oma-aloitteisesti
24. Olen kehittänyt vuorovaikutusosaamistani valmennuksessa opetuilla menetelmillä
25. Olen onnistunut kehittämään vuorovaikutusosaamistani
26. Valmennuksen tehtävät lisäsivät ymmärrystä työyhteisön toiminnasta
27. Osaan tehdä työyhteisöanalyysin
28. Valmennuksen tehtävät lisäsivät ymmärrystäni PVJJK rakenteesta ja rutiineista
29. Valmennuksen tehtävät lisäsivät ymmärrystäni PVJJK prosesseista ja päätöksenteosta
30. Valmennuksen tehtävät lisäsivät ymmärrystäni vuorovaikutuskäyttäytymisestä
31. Valmennus antoi valmiuksia käyttäytymiseni kriittiseen arviointiin
32. Valmennus antoi valmiuksia käyttäytymiseni ja toimintani jatkuvaan kehittämiseen?
33. Valmennus on kehittänyt vuorovaikutustaitojani
34. Valmennus on kehittänyt tiimityöskentelytaitojani
35. Haluni suositella valmennusta muille

Anna itsellesi vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosana ennen valmennusta asteikolla 1 – 5.

Anna itsellesi vuorovaikutuskäyttäytymisen arvosana valmennuksen jälkeen asteikolla 1 – 5.

Muu vapaa palaute valmennuksesta