



Johtamistaitojen kehittyminen aliupseerikurssilla

Jenna Juhala

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö

2021–2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jenna Juhala
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtamistaitojen kehittyminen aliupseerikurssilla
Sivu- ja liitesivumäärä 35
<p>Päiväkirjatyypissä opinnäytetyössä kuvataan varusmiehenjohtajan roolia ja kehittymistä johtajana. Työssä keskitytään väliportaan varusmiesjohtajan näkökulmasta johtamistaitoihin, erityisesti vuorovaikutukseen, johtajan rooliin ja delegoinnin tärkeyteen, sekä johtajan vastuuseen haastavassakin ympäristössä.</p> <p>Varusmiesjohtajia koulutetaan reservin aliupseerikurssilla ja valmennetaan kurssin jälkeisellä käytännön harjoittelujaksolla. Reservin aliupseerikurssin tavoitteena on valmentaa varusmiesjohtajista luottamusta rakentavia, ihmisiä tehtäviinsä innostavia, oppimista aikaansaavia ja toisia tasavertaisina ihmisinä arvostavia johtajia.</p> <p>Neljän seurantakuukauden aikana on kirjattu merkinnät päiväkirjaan varusmiehen viikoittaisesta toiminnasta. Päiväkirjamerkintöihin perustuen on kirjoitettu jaksoanalyysit. Jaksoanalyysissä keskeisimmät teemat ovat johtajan rooli, vuorovaikutustaidot ja delegoinnin merkitys. Päiväkirjan tavoitteena on johtamistaitojen kehittäminen.</p> <p>Lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta. Käytetyt lähteet tarjoavat monipuolisen ja kattavan pohjan työn teoriaperustalle.</p> <p>Pohdintaluvussa pohditaan päiväkirjaprosessia. Sieltä löytyy esiteltyinä hyväksi havaittuja keinoja johtamiseen ja syvennyttään tehtyihin havaintoihin. Pohdinnasta löytyy myös yhteenveto johtamistaitojen kehittymisestä seurantajakson ajalta.</p>
Asiasanat Johtaminen, johtamistaidot, ihmisjohtaminen, itsensä johtaminen, aliupseerikurssi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Esittely	1
1.2	Tavoitteeni	2
2	Lähtötilanteen kuvaus	6
2.1	Nykyisen johtamisosaamiseni analysointi.....	6
2.2	Sidosryhmät.....	7
2.3	Vuorovaikutus	7
3	Seuranta-ajan raportointi analyyseineen.....	9
3.1	1. Raportointia analyysillä	9
3.2	2. Raportointia analyysillä	15
3.3	3. Raportointia analyysillä	20
3.4	4. Raportointia analyysillä	21
3.5	5. Raportointia analyysillä	25
3.6	6. Raportointia analyysillä	28
4	Pohdinta	32
	Lähteet.....	34

1 Johdanto

1.1 Esittely

Päiväkirjatyyppisessä opinnäytetyössä käsittelen varusmiesjohtajaksi kouluttautumista ja johtamistaitojen kehittymistä. Käsittelen johtamistaitojen kehittymisen aiheeseen ja tavoitteisiin liittyvää toimintaa ja havaintoja varusmiespalveluksesta seurantajakson aikana. Työni tarkoitus on tarjota lukijalle tietoperusta varusmiesjohtajan roolista ja tämän tarvitsemasta johtamisosaaamisesta, sekä oivalluksia johtajana kehittymisestä.

Päiväkirja sijoittuu syksyyn 2021. Päiväkirja koostuu kahdestatoista viikosta reservin aliupseerikurssia, sekä tämän jälkeisestä tehtävään harjaantumisesta. Aliupseerikurssilla ja koulutus ovat vahvasti näkyvissä käytännön harjoittelun lisäksi. Tehtävään harjaantumisjaksolla käytännön toiminta korostuu ja ohjaaminen tapahtuu valmentamisen muodossa. Raportointi on toteutettu viikoittaisen toiminnan kuvaamisella ja sen jälkeisellä tapahtumien ja toiminnan analysoinnilla.

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Asioiden ja ihmisten johtamisen ero löytyy siitä, että asioiden johtaminen keskittyy prosesseiden järjestelmällisyyteen, kun taas ihmisten johtaminen keskittyy muutoksen luomiseen vision avulla (Kotter, 1990.) Toinen lähestymistapa määritellä ihmisten johtaminen on nähdä se tavoitteellisena vuorovaikutussuhteena muutoksen ja yleisen hyvän aikaansaamiseksi (Rost, 1991.) Varusmiespalveluksessa ihmisten johtamisessa kyseessä on muun muassa kannustaminen, innostaminen, luottamuksen rakentaminen ja palautteen antaminen. Asioiden johtaminen käsittää muun muassa tehtäväsuunnittelua, työjohtamista ja raportointia. Molempia johtamisen muotoja tarvitaan.

Reservin aliupseerikurssilla johtajakoulutus keskittyy johtamiseen sotilasorganisaatiossa, ja väliportaan johtajan asemassa erityisesti ihmisten johtamiseen. Aliupseerikurssiin kuuluu kuitenkin myös asiajohtamista, erityisesti omaa toimintaa ja tehtäviä suunniteltaessa. Varusmiespalveluksen reservin aliupseerikurssin tarkoitus on kouluttaa ja valmentaa varusmiehistä varusmiesjohtajia, jotka kykenevät tilanteen vaatiessa puolustamaan Suomen maata sotilaallisesti. Aliupseerikurssilla koulutuksessa hyödynnetään sekä teoria- että käytäntöpainotteista opetusta. Aliupseerikurssi ei vaadi aikaisempaa kokemusta johtamisesta, tai esimiesasemassa toimimisesta.

Aliupseerin asema varusmiespalveluksessa vastaa väliportaan alimman johtajan asemaa. Aliupseerilla voi olla omaa miehistöä johdettavana. Aliupseerin tehtävä on kuunnella ja tukea ylemmän

johdon päätöksiä ja hän toimii myös usein ylempää tulleiden käskyjen jalkauttajana omalle ryhmälleen, ryhmäänsä ohjaten. Aliupseeri toimii usein myös varajohtajana, jos häntä ylempi johtaja ei olisikaan johtamassa ryhmää.

Lopuksi opinnäytetyöni lopussa pohditaan johtamistaitojen kehittämisessä tavoitteeseen pääsemistä. Siinä tarkastellaan lisäksi, miten varusmiesjohtajaksi kouluttautuminen, itseanalysointi ja varusmiespalveluksen aikana hankittu tietotaito johtamisesta voisivat vaikuttaa tulevaisuudessa toimintaan. Opinnäytetyön tarjoaa lukijalle mahdollisuuden oivalluksiin ja oman johtajuuden kehittämiseen seuraamalla toisen johtajan kokemuksia johtamisesta ja johtajana kehittämisestä. Lisäksi työssä on tarjolla kattava teoriapohja johtamisen teemaa noudattaen.

1.2 Tavoitteeni

Aikaisempi johtamisosaamiseni koostuu muun muassa vuorovaikutuksen keinoista, tiimityötaidoista, strategisen toiminnan periaatteista, itsensä johtamisen taidoista, organisointiin ja ajanhallintaan liittyvistä menetelmistä. Tietotaitoani olen kartuttanut opintojeni kautta opiskellessani tradenomin ja kauppatieteiden tutkintoja, sekä töissä esimiehen tehtävissä. Tiedostan minulla olevan mahdollisuuden kehittyä johtajana ja kerätä kokemusta ja osaamista jo olemassa olevien johtamistaitojeni lisäksi. Uskon, että minulla on vielä paljon opittavaa, ja niin kauan, kun tulen toimimaan johtajana, on minun jatkuvasti mahdollisuus kehittyä ja oppia lisää.

Vuorovaikutus on iso osa johtamistyötä ja vuorovaikutustaidot tärkeässä roolissa haluttuihin tuloksiin pääsemisessä. Vuorovaikutuksen kerrotaan olevan johtajan työn lähtökohta (Isotalus & Rajalahti 2017.) Ilman vuorovaikutusta johtaminen tuntuu melkein mahdottomalta ajatukselta. Vuorovaikutus on tärkeässä roolissa ja siksi koen, että on tärkeä hallita vuorovaikutuksen keinoja ja ymmärtää sen vaikutusta ihmisiin paremmin. Mielestäni onnistunut vuorovaikutus luo edellytykset onnistuneelle vuorovaikutussuhteelle ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkimiselle.

Esimiehen rooli on laaja käsite sisältäen monia muitakin asioita, joita esimieheltä odotetaan. Näitä ovat muun muassa strategisuuden, määrätietoisuuden, valmentamisen, johtajan ohjausvoiman, tiimityön, työhyvinvoinnin, esimiehen oman jaksamisen varmistamisen ja ajanhallinnan, sekä toimintaa määrittävien lakien hallitseminen (Salminen 2011.) Esimiesjohtoisessa tiimissä koen kaikkia näitä ominaisuuksia tarvittavan onnistuneeseen johtamiskokemukseen ja tulokselliseen toimintaan pääsemiseksi.

Pitkällä aikavälillä strategian uskotaan ratkaisevan yrityksen menestymisen, kuitenkin vähättelemättä vuorovaikutuksen, johtamisen ja osaamisen vaikutusta. Käsitteet ovat vahvasti sidoksissa

toisiinsa, ja pitkän aikavälin menestys edellyttää näiden kaikkien hallitsemista. (Kamensky, 2014.) Tiimi vaatii hyvää johtamista ja sitoutuneisuutta, sekä osaamista tiiminjäseniltä (Salminen, 2017.) Minulle on tärkeää menestyä johtajana eettisin ja reiluin keinoin, huomioiden tiiminjäsenet. Ilman tiimiä, ei olisi johtajallekaan tarvetta.

Järkipohjainen ja suunniteltu strategia yhdistyvät myös tunteisiin ja sitä kautta ihmisten johtamiseen. On havaittu nykyään, että onnistuneen strategian takana on huomioitu asiakkaiden tunteisiin perustuvat odotukset ja onnistuneen toimeenpanon takana on suuressa määrin organisaation ihmisten onnistunut johtaminen ja sitoutuminen. (Juuti, 2007.) Henkilöstön hyvinvointiin panostamisen kannattavuus yritykselle on merkittävä ja on olemassa monia erilaisia keinoja työhyvinvoinnin rakentamiseen (Suutarinen & Vesterinen, 2010.)

Itsensä johtaminen ja itsensä tunteminen on olennaista johtajan työssä. Itsensä tunteva johtaja pystyy vastuulliseen, turvalliseen ja tasalaatuiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Itsetuntemus myös tarkoittaa omasta työkyvystä, motivaatiosta, osaamisesta ja jaksamisesta huolehtimista. (Paasivaara, 2010.) Johtaakseen muita on tärkeä ymmärtää ensin itseään ja omia tarpeitaan, eli johtaa itseään. Tällöin pysyy johtajana toimintavalmiina ja -kykyisenä, sekä kykenee toiminaan omien ja tiimin yhteisten arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Toimintakyvyn lisäksi motivaatiolla on suuri merkitys toimintaan. Motivaatio on jaettavissa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaation vaikuttaa esimerkiksi tarkoituksellisuus, itsensä toteuttaminen, vapauden tunne, oivalluksien kautta syntyvä ilo ja yhteenkuuluvuus. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat puolestaan esimerkiksi raha, asema ja edut. (Hyppänen, 2013.) Motivoinnissa johtaminen ja hyvät esimiestyön käytännöt tuottavat tulosta, sekä synnyttävät mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Onnistuakseen esimiehenä, ihmissuhdetaitojen lisäksi työn tekemisen perusedellytysten on oltava kunnossa. Täytyy olla esimerkiksi riittävästi aikaa, osaamista ja muita resursseja. (Mayor & Risku, 2015.) Motivaationaalinen ymmärrys helpottaa sekä oman että johdettavien toiminnan ja toiminnan syiden ymmärtämistä. On helpompi johtaa, kun tietää mikä toista osapuolta motivoi.

Itsensä johtamisessa ja ajankäytön hallinnassa tärkeää on priorisointi. Kaikkea ei ole aikaa eikä kannattavaa tehdä, täytyy tehdä tavoitteita tukevia valintoja (Tuominen, 2018.) Tuomisen kuvauksessa mallissa on luotu nelikenttä kuvaamaan neljää kategorialaajuuksia, jotka ovat iso ja kevyt, iso ja raskas, pieni kevyt sekä pieni raskas. (Kuva 1.) Iso ja kevyt -kategorian asiat tukevat sekä tulosta että ilmapiiriä. Iso ja raskas -kategoria tukee tulosta, mutta samalla kuluttaen voimavaroja epäolennaiseen. Pieni ja kevyt -kategorian asioista voi olla hyötyä, mutta haittaa niistä ei ole. Pieni ja raskas -

kategoria puolestaan ei tue tulosta, mutta kuluttaa voimavaroja. Tuomisen mukaan on tärkeää keskittyä kevyt -kategoriaan kuuluviin asioihin. Nämä tulisi priorisoida etusijalla ajankäytön ja tehokkuuden maksimoimiseksi.

Priorisoinnin tueksi



Kuva 1. Priorisoinnin tueksi (mukaillen Tuominen, 2018)

Luottamus on ensiarvoisen tärkeää nykypäivän työyhteisössä. Organisaatioon ja esimieheen korkean luottamuksen omaavan henkilöstön sitoutuneisuus työhön on parhaimmillaan. Epäluottamus puolestaan johtaa epätyytyväisyyteen ja mahdolliseen nopeaankin työpaikan vaihtamiseen. Kestävän toiminnan rakentamiseksi luottamus on avainasemassa. (Kalliomaa, 2010.) Luottamuksen rakentamiseen on monia tapoja, yksi niistä on delegoinnin hyödyntäminen.

On kannattavaa pyrkiä delegoimaan muille tehtäviä mahdollisimman paljon yhden päivän ajan. (Kurttila, 2021.) Kokeilin itse tätä Kurttilan haasteen innoittamana. Alkuun tehtävien selittäminen muille tuntui turhauttavalta, koska itse tiedän, miten asiat tulee tehdä ja osaan tehdä ne. Delegoinnin avulla päivä kuitenkin kääntyi olemaan yksi tehokkaimmista päivistäni. Lisäksi pääsin delegoinnin avulla huomaamaan uutta potentiaalia henkilöissä, jotka delegoinnin kautta saivat mahdollisuuden näyttää osaamista, osoittaa olevansa luottamuksen arvioisia ja ilmaista itseään. Koen tämän vahvistaneen luottamussuhdetta minun ja kyseisten henkilököiden välillä. Uskon myös, että kyseiset

henkilöt olivat itsekkin tyytyväisiä suorituksiinsa ja saivat kerättyä onnistumisen kokemuksia ja uutta motivaatiota itselleen tällä tavalla.

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Nykyisen johtamisosaamiseni analysointi

Lukion psykologian kurssit herättivät mielenkiintoni ihmisten johtamisen oppimiseen. Toimin lukion ohella kerho- ja leiriohjaajana, jossa suunnittelin ja järjestin toimintaa kouluikäisille lapsille. Lapset kaipaavat paljon johtamista ohjaamisen ja vuorovaikutuksen muodossa.

Kerho- ja leiriohjaajan roolista siirryin ammattikorkeakouluun opiskelemaan liiketalouden tutkinto-ohjelmaa suuntautuen henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön. Myöhemmin hakeuduin kauppakorkeakouluun opiskelemaan. Teoriaopintojen lisäksi opintoihin sisältyi ryhmätyöprojekteja, joissa pääsin harjoittamaan projektin johtamisen taitoja.

Olen nyt työskennellyt vuoro esimiehen tehtävissä kolme vuotta, joista etenin johdollisiin tehtäviin. Vuoro esimiehenä johdin vuoroja, joissa samanaikainen johdettavien määrä vaihteli välillä 1–20 ihmistä. Johdollisissa tehtävissä olen vastannut puolitoista vuotta yhteensä 50–150 alaisesta yrityksen tulosvastuullisena johtajana.

Suurimmat kokemani kehityskohteet johtamistaidossani tällä hetkellä ovat innostavuus vuorovaikutuksen näkökulmasta ja delegoinnin tehokas hyödyntäminen. Mielenkiinnon kohteena on johtajan roolin ymmärtäminen. Tehokkaamman delegoinnin avulla minun on mahdollista osoittaa luottamusta muihin, jakaa vastuuta ja vapauttaa itselleni enemmän aikaa johtamistehtäviini. Innostavuudella koen olevan vahvan yhteyden johdettavien motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Johtajan roolissa haluan tiimini olevan motivoitunut ja sitoutunut. Vastuu johtajan roolissa sisältää oman toiminnan lisäksi vastuun ryhmän toiminnasta.

Varusmiespalveluksen johtajakoulutusta on kehitetty paljon. Aliupseerikurssin on luvattu antavan kattava ja monipuolinen koulutus sekä teoriapohjalta että käytännön harjoittelun kannalta johtamistaitoihin. Varusmiespalvelus tarjoaa minulle myös uuden ympäristön, jossa pääsen kokemaan ja kehittämään johtamistaitojani esittäytymisestä hyvästeihin asti uuden ryhmän kanssa. Johtajan rooli, vuorovaikutustaidot ja delegointi tulevat olemaan vahvasti esillä varusmiespalveluksen johtajakoulutuksessa ja näistä taidoista haluan oppia lisää.

2.2 Sidosryhmät

Varusmiespalveluksessa varusmiehet ovat päivittäin tekemisissä toisten varusmiesten, sekä kouluttajien kanssa. Varusmiehet kykenevät itsenäiseen toimintaan omiin aiheisiin erikoistumisen ja vahvan yhteistyön ansiosta eri aiheiden osaajien välillä. Tukea tarvitessa varusmiehen on mahdollista olla yhteydessä sotilaspappiin, tai sotilaskuraattoriin. Lisäksi varuskunnassa toimivat varusvarasto, varuskuntaravintola ja varuskuntasairaala.

Ulkopuolisina sidosryhminä varusmiehen tukena voivat olla läheiset, varusmiesliitto ja kansaneläkelaitos. Varusmiehet voivat tarvittaessa osallistua Suomen valtion, esimerkiksi poliisin, toiminnan tukemiseen.

Varusmiespalvelus, varusmiehen sidosryhmät



Kuva 2. Varusmiehen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät

2.3 Vuorovaikutus

Varusmiespalveluksessa päivittäinen vuorovaikutus toisten varusmiesten sekä kouluttajien välillä on aktiivista. Varuskunta-alueella ollessa päivä aloitetaan yhteisillä aamutoimilla, jonka jälkeen valmistaudutaan päivän tehtäviin. Tieto kulkee pääsääntöisesti hierarkkisesti ylhäältä alas. Tieto voi kulkea suullisesti, tai muita sovittuja viestintäkanavia pitkin. Jokaisen johtajan on huolehdittava, että välittää saamansa tiedon omille suorille alaisilleen.

Yhteydenpidosta ulkoisiin sidosryhmiin jokainen varusmies vastaa itse, pois lukien virkamiesapu Suomen valtiolle. Virkamiesapuun liittyvä tieto kulkee kouluttajien, eli työsuhteessa olevien välipor-
taan johtajien, kautta varusmiehille. Läheisten kanssa keskusteluun on varattu aikaa varusmiehille. Varusmiesliittoon voi olla yhteydessä varusmiesten edunvalvonnallisissa asioissa. Kansaneläkelai-
tos puolestaan tarjoaa taloudellista tukea varusmiespalveluksen ajaksi. Vuorovaikutuksessa käy-
tetty kieli on suomi.

3 Seuranta-ajan raportointi analyyseineen

3.1 1. Raportointia analyysillä

Ensimmäinen osa

Toimintaa varusmiespalveluksessa voidaan jakaa toiminnan sijainnin mukaan varuskunta-alueella tapahtuvaan toimintaan sekä varuskunnan ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan. Käytän opinnäyte-työssä varuskunta-alueella tapahtuvasta toiminnasta nimitystä "koulutus" ja varuskunta-alueen ulkopuolella tapahtuvasta toiminnasta nimitystä "harjoitus" perustuen varusmiespalveluksessa käy-tettyyn termistöön.

Oli harjoituksen ensimmäinen yö. Nukkumiselle jäi aikaa muutama tunti. Valitsimme joukostamme kolme henkilöä vuorollaan suorittamaan tunnin pituisen vartiovuoron. Suostuin itse ottamaan ensimmäisen vuoron. Vuoron aikana lisätessäni puita kamiinaan, teltassa ollut ryhmäläinen istui kamiinan edessä. Pyynnöistäni huolimatta hän ei väistänyt. Yritin siitä huolimatta lisätä puita. Kerroin kamiinan sammuvan ja teltan kylmenevän, jos hän ei väisty. Hän käski minun painua pois häiritsemästä ja ehdotti minulle nukkumaan menemistä. Hän lisäsi vielä, että kyllä hänkin osaa pitää tulen kamiinassa. Minä väistyin, mutta en mennyt nukkumaan. Menin ulos jatkamaan vartiovuoroani. Mietin, mitä minun olisi pitänyt sanoa tai tehdä, jotta olisin saanut tiellä istuneen henkilön toimi-maan haluamallani tavalla.

Kuuntelin ympäriltä kuuluvia ääniä. Huomasin, että viereisessä teltassa puita lisättiin omaa telттаani useammin. Päätin tarkistaa tilanteen ja huomasin aikaisemmin tiellä olleen ryhmäläiseni nukahta-neen sammuneen kamiinaan eteen. En saanut kamiinaa enää syttymään ja herätin kyseisen kamii-nan tiellä istuneen ryhmäläisen. Hänen vartiovuoronsa olisi juuri alkanut. Hän nousi istumaan, kat-soi kelloaan ja ärsyyntyi sammuneesta kamiinasta syyttäen minua. Hän nukahti heti uudestaan. Yritin uudestaan onnistumatta sytyttää tulta kamiinaan. Päätin herättää tilanteesta ulkopuolisen ryhmäläisen, joka kuitenkin oli hetken jo ehtinyt levätä. Puhdistettuamme kamiinan, saimme sen syttymään. Puhdistaminen oli hänen ideansa, olisi voinut olla järkevää antaa hänen jatkaa ja itse levätä.

Enää oli 40 minuuttia aikaa levätä. Käytin ajan syömiseen ja märkien vaatteiden kuiviin vaihtami-seen. Ryhmäläiset palelivat koko yön, eivätkä nukkuneet kunnolla. Minä en edes yrittänyt enää nukkua. Kysyin aamulla vuoroani häirinneeltä ryhmäläiseltä, että mitä yöllä oikein tapahtui ja sa-noin, että se ei ollut asiallista. Hän hämmentyi kysymyksestäni ja mahdollisesti tavastani käsitellä

asiaa kahden kesken. Hän tokaisi vastaukseksi, että ei häntä kiinnosta, vaikka kertoisin tapahtuneen koko ryhmälle. Minulla ei ollut tarvetta jakaa asiaa enää, olisi varmasti pitänyt tehdä se aikaisemmin. Olisin tällä tavalla joko siirtänyt vastuuta ongelmasta muille, tai saanut tukea ongelman ratkaisemiseen. Jatkoimme harjoitusta normaalisti ja aloimme valmistautumaan seuraavaan siirtymiseen pakkaamalla varusteet ja suunnittelemalla reittiä.

Toinen osa

Harjoitus jatkui suunnistamisella. Meillä oli käytössämme kolme karttaa. Hetken käveltyämme, levisi ryhmään aavistus siitä, ettei kukaan ollut aivan varma suunnasta. Jatkoimme eteenpäin kuitenkin luottavaisin mielin. Mielessämme oli kouluttajan sanat siitä, että mikä tahansa päätös on parempi, kuin ei päätöstä ollenkaan. Me eksyimme. Emme olleet enää tietoisia omasta sijainnista kartalla. Löysimme itsemme keskeltä ojitettua aluetta, jossa ylitimme kymmenen metrin välein poikkittaisia oja. Vähintään toinen kenkä oli kastunut ojassa jokaisella ryhmäläisellä. Eksymisen lisäksi viestiyhteys kouluttajiin ei toiminut. Ryhmämme nimetty johtaja jatkoi ryhmän johtamista eteenpäin näyttäen tietä ja jatkamalla kävelyä.

Pidimme kymmenen minuutin tauon. Tauon aikana kerroin kiertäväni katselemassa ympäristöä ja palaavani ryhmän luokse ennen tauon päättymistä. Löysin noin kahden sadan metrin päästä pellon. Nimetty johtaja halusi löydöstäni huolimatta ryhmän jatkavan syvemmälle ojen ja metsän keskelle. Ryhmä, mukaan lukien johtaja, vaikuttivat uupuneilta. Toistin pellon olevan aivan vieressä, sen ja maaston muotojen avulla olisi suurempi mahdollisuus paikantaa meidät kartalta. Kerroin myös tiestä pellon sivussa. Ymmärsin tien käyttämisen voivan paljastaa ryhmämme sijainnin kouluttajille, joille emme saisi jäädä havaituiksi. Oman sijaintimme tietäminen oli kuitenkin kriittistä ryhmän jaksamisen ja tehtävän jatkamisen kannalta.

Yritin myydä ideaa peltoa kohti siirtymisestä. Kerroin tien kuulostavan paremmalta vaihtoehdolta ojien yli hyppimisen sijaan. Saisimme suunnan ja määränpäähän, jos kykenisimme paikantamaan itsemme. Loin mielikuvaa helpotuksesta ja toivoa ratkaisun löytymisestä. Muu ryhmä mieltäytyi ajatuksen, johtaja suostui vasta viimeisenä. Lähdimme etenemään toivomaani suuntaan. Olimme edelleen eksyksissä, mutta muiden seuratessa minua haluni onnistua kasvoi. Sain yhden käytössä olevista kartoista käyttööni.

Tielle päästyämme huomasin meitä yhtäkkiä olevan kolme johtavaa persoonaa johtamassa. Ymmärsin, että jos johdamme kaikki, täytyy meidän olla samaa mieltä suunnasta. Muutoin voimamme kuluu väittelemiseen ja myös ryhmäläiset väsyvät. Olimme samaa mieltä. Joustimme ja teimme yhteistyötä.

Saimme lopulta viestiyhteyden kouluttajiin. Tiesimme kertoa olevamme myöhässä aikataulusta ja saimme asiasta kiittauksen. Hetken kuluttua kerroimme, ettemme olleet varmoja sijainnistamme, mikä myös kuitattiin. Kolmannella kerralla kerroimme olevamme pahasti eksyksissä ja kysyimme neuvoa. Saimme tästäkin asiasta kiittauksen, mutta emme muuta vastausta.

Matkaa jatkaessamme huomasin yhteneväisyyksiä teissä, tienristeyksissä ja vesitöissä kartan ja todellisen maaston välillä. Kerroin, että luulin paikantaneeni meidät. Näytin kohdan kartasta nimetylle johtajalle ja ryhmäläisille. Meillä oli vielä pitkä matka edessä ja ryhmää piti kannustaa. Muiden kannustaminen oli työlästä, mutta samalla kannustaminen motivoi minua. Ryhmäläiset olivat edelleen valmiita seuraamaan ja luottamaan, he eivät olleet vielä luovuttamassa. Muistutin myös, että ketään ei jätetä taakse ja jouduimme sopeuttamaan vauhtimme sen hetkisen hitaimman ryhmäläisen mukaan. Matka väheni koko ajan ja pääsisimme vielä perille.

Aloin välillä epäroimään suuntaa. Kerroin asiasta. Tällöin muu ryhmä jäi taukoilemaan ja lähdin toisen ryhmäläisen kanssa tutkimaan ympäristöä. Sitten jatkoimme matkaa. Näin etenimme, kunnes alkoi tulla pimeä. Pimeys ja kulunut aika sai myös kouluttajat kiinnostumaan siitä, missä oikeasti olimme. Kouluttajat alkoivat etsiä meitä. Meidän löytämisemme kesti noin kaksi tuntia. Kouluttajan löytäessä meidät, olimme noin viiden kilometrin päässä kohteestamme. Ryhmä oli levon tarpeessa ja mieliala maassa. Selvisimme lopulta perille useiden kilometrien ja tuntien jälkeen.

Kolmas osa

Vuorossa oli uusi siirtyminen seuraavaan kohteeseen. Kyseisessä kohteessa oli tarkoitus syödä ja jopa mahdollisuus nukkua. Olimme aikataulusta paljon myöhässä ja ehdimme ainoastaan syömään. Sitten piti lähteä uudelleen liikkeelle. Oli ollut raskasta kävellä kohteelle asti ja vielä raskeammalta tuntui jatkaa matkaa sieltä eteenpäin.

Kaksi kokemusta jäi siirtymisestä parhaiten mieleen. Kävelimme ajotietä pitkin eteenpäin. Etenimme hitaasti ja pidimme useita muutaman minuutin pituisia taukoja. Meinasin jatkuvasti nukahtaa huolimatta siitä, makasinko, istuinko, vai seiskoinko. Tauoilla en jaksanut ottaa rinkkaa pois selästäni, vaan nukahtelin repun kanssa. Taukojen päätyttyä jonkun ryhmäläisistä täytyi aina herättää minut, jotta pysyin mukana matkassa.

Aloin myös nukahtella kävellessä. Tuli tunne, että silmät eivät pysy auki, joten annoin niiden sulkeutua ja kävelin hetken silmät kiinni. Kävellessäni silmät kiinni nukahtelin. Myös muut huomasivat tämän, koska nukahtaessani en pysynyt enää autotien reunassa, vaan kaarsin keskelle autotietä.

Takanani ihmeteltiin toimintaani ja huudettiin nimeäni. Herätessäni kävelin takaisin tien reunaan. Tämä toistui useita kertoja. Onneksi nimetty johtaja oli enemmän voimissaan. Tässä kunnossa ollessani pystyin enää keskittymään siihen, että yrittäisin olla olematta taakka ryhmälle.

Muistan siirtymisestä myös kouluttajan ajaneen autolla viereemme. Kouluttaja nousi autosta ja tuli luoksemme. Yritin keskittyä kouluttajaan. En halunnut nukahtaa. Halusin tietää, mitä kouluttaja oli tullut kertomaan meille. Nukahdin siitä huolimatta seisaaltaan. Heräsin tunteeseen, että minua tuijotetaan. Avasin silmäni. Kouluttaja seiso i edessäni ja katsoi minua silmiin. Muistelen olleeni tilanteessa jokseenkin hereillä ja kuulolla. Ajattelin, ettei kukaan välttämättä ollut edes huomannut minun nukahtaneen. Sitten kouluttaja käveli pois ja meidän matkamme jatkui.

Jälkeenpäin kuulin, että kouluttaja oli kysellyt ryhmän vointia ja jaksamista. Muistamastani poiketen minä en tällöin ollut kyennyt seisomaan paikallaan ja pääni oli notkahtanut useaan kertaan nukah tamista välttellessäni. Ryhmäläiseni olivat myös ilmaisseet huolensa minun jaksamisestani koulutta jalle. En muista tästä mitään. Harjoituksen aikana olin ollut nukkumatta yhtäjaksoisesti 63 tuntia.

Viikkoanalyysi

Aliupseerikurssin johtajakoulutuksen tavoite on kouluttaa aliupseereja syväjohtamisen oppien pohjalta. Aliupseerin tehtäviin kuuluu muun muassa ihmisten kouluttaminen, ihmisten ja tehtävien johtaminen, toisen johtajan tukeminen, työnjohdolliset tai erityistä ammattitaitoa vaativat tehtävät. Aliupseeri voi vastata oman toimintansa lisäksi ryhmän toiminnasta. (Puolustusvoimat 2023.)

Oppimani mukaan, aliupseerin roolissa tarvitsee aselajikohtaista osaamista, priorisointikykyä, vuorovaikutustaitoja, itsensä johtamisen taitoja, kokonaiskuvan hahmottamisen taitoa ja tarkkuutta. Tehtävässä menestymistä tukee ryhmän tunteminen ja tiimityötaidot. Tällöin on helpompi jakaa tehtäviä ja vastuuta ryhmäläisille. Toiminta voi sijoittua haastavaankin ympäristöön.

Toimintakykyä jaetaan fyysiseen, kognitiiviseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn (Koskinen & Lundqvist & Ristiluoma, 2012.) Harjoitus oli toimintakykyharjoitus haastavassa ympäristössä, tavoitteena luoda ymmärrystä omasta toimintakyvystä, toimintakyvyn ylläpitämisen keinoista ja alentuneen toimintakyvyn vaikutuksista toimintaan. Harjoituksessa oli tarkoitus ylläpitää henkilökohtainen toimintakyky ja sitä kautta ryhmän toimintakyky, mikä lopulta mahdollistaa tehtävästä suoriutumisen.

Fyysinen toimintakyky oli minulle helpoin ymmärtää ja siinä ei tullut yllätyksiä vastaan. Sosiaalinen toimintakyky haastoi jonkun verran. Koen itse pystyväni työskentelemään rasituksen alla asiallisesti. Kuitenkin ryhmässä tuntemattomien ihmisten kanssa, rasituksen vaikutukset ilmenivät yllätyksinä ja eri tavalla jokaisessa. Toiset pyrkivät vetäytymään ryhmästä, toiset purkivat rasitusta muihin ryhmäläisiin ja toiset vaikuttivat jatkavan normaalisti toimintaansa. Kognitiivisen toimintakyvyn nopea heikentyminen oli minulle isoin yllätys ja haaste harjoituksessa.

Kognitiivisiin toimintoihin kuuluvat muun muassa tarkkavaisuus, muisti, oppimis-, suunnittelu-, arviointi-, ja ongelmanratkaisukyvyt, sekä havaintojen käyttäminen jokapäiväisessä toiminnassa (Hämäläinen, 2015.) Vajaassa kolmessa vuorokaudessa unenpuutteen ja rasituksen seurauksena kognitiiviset toimintoni heikkenivät merkittävästi, niin että en lopulta pystynyt suoriutumaan normaalisti tavallisista tehtävistä, kuten kävely ja keskustelu. Johtajan roolissa itsensä huolehtimisen tärkeys korostuu. Täytyy hahmottaa kokonaiskuva ja kyetä priorisoimaan asiat niin, että pysyy itse toimintakykyisenä ja vakaana johtajana. Harjoituksesta ymmärsin, että heikko toimintakyky on vahvasti yhteydessä heikkoon johtamiskykyyn ja johtajan toimintakyvyn heikentymisestä kärsii koko ryhmä.

Haastoin itseäni analysoimaan toimintaa seuraavilla kysymyksillä (kuva 3.) Toimin harjoituksessa alaisen roolissa, joten aloitin pohdinnan alaisen roolista. Esimiestaidoista on puhuttu paljon, mutta alaistaidoista alettiin puhumaan enemmän vasta 2000-luvulla. Alaistaidoilla voi vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu, 2013.)

Kysymykset toiminnan analysointia varten, harjoitus 1

Miten toimin alaisena?
Mitä opin johdettavan roolissa?
Mitä olisin itse tehnyt samoin / toisin nimettynä johtajana?
Miten oma toimintani vaikutti ryhmän toimintaan?
Miten toimintakyvyn heikentyminen vaikutti ryhmään?
Miten toimintakyvyn heikentyminen vaikutti johtajaan?
Miten johtajan väsyminen vaikutti alaisiin?

Kuva 3. Kysymykset toiminnan analysoinnin tukeksi

Harjoituksen alusta löysin kehitysmahdollisuuden omassa toiminnassani haastavia henkilöiltä tai tilanteita kohdatessa. Kyse on kamiinan edessä istuneesta henkilöstä ja siitä seuranneesta tilanteesta. Jäin pohtimaan, mitä vaihtoehtoisia keinoja toimia minulla olisi ollut, miten kommunikoin, miten tilanne ratkesi ja mitä siitä seurasi. Ymmärsin, että ryhmänä toimiessa olisi minun ollut hyvä esimerkiksi herättää ryhmänjohtaja, tai muita ryhmäläisiä avuksi. Olisin voinut esimerkiksi korottaa ääntä, ja tällä tavalla ryhmäpaineen avulla ratkaista öisen tilanteen toisin. Ei ollut kyse vain minusta ja kamiinan edessä istuneesta henkilöstä, vaan koko ryhmästä ja sen yöunista ja toimintakyvystä. Lopputuloksena tekemistäni valinnoistani ryhmäni paleli yön ajan ja heidän toimintakykynsä heikkeni. Itse en nukkunut ollenkaan, mikä heikensi merkittävästi omaa toimintakykyäni. Nyt koen, että haastaviin tilanteisiin, jotka ovat oleellisia tehtävän ja ryhmän hyvinvoinnin kannalta tulee puuttua välittömästi.

Siirtymisistä ja harjoituksen aikaisesta toiminnasta ymmärrykseni vahvistui vastuun jakamisen ja delegoinnin tärkeydestä. Johtajan yksi tärkein tehtävä on edellytysten luominen onnistumiselle. Tässä harjoituksessa nimetty johtaja yritti suoriutua johtamisen lisäksi melkein pä jokaisesta mahdollisesta tehtävästä tekijän roolissa. Tämän takia tuntui, että ryhmältä puuttui johtaja. Ryhmäläisenä koin, että en saanut itselleni vastuuta harjoituksen aikana. Olisin ollut valmis tekemään enemmän ryhmän hyväksi, jos minulle olisi annettu vastuuta. Mielestäni suorituksessa olisi ollut potentiaalia parempaan tulokseen jo pelkästään vastuun jakamisella ja tehtävien delegoimisella. Toivon pääseväni pian itse johtaessani kokeilemaan, millaisiin tuloksiin pääsemme delegoinnin avulla.

Alaisena olin aluksi kuuliainen. Nimetyn johtajan väsyminen ja epävarmuus aiheuttivat kuitenkin ryhmässä turhautumista. Taukoja pidettiin useammin, eikä tiedetty, mihin oltiin menemässä. Pysin olemaan nimetyn johtajan tukena ja kannustaa muita jaksamaan. Urheilumaailmakin opettaa, kuinka tärkeää on tinkimätön halu pelata parasta mahdollista joukkuepeleä. Jos joku systemaattisesti alisuoriutuu urheilujoukkueessa, hän joutuu nopeasti vaihtopenkille. Paikka pelaavassa kokoonpanossa on ansaittava. Yhteiset harjoitteluhetket ovat niitä, joiden kuluessa tarjoutuu kehittymismahdollisuuksia ja saa paikan näyttää omaa osaamista. (M-R. Ristikangas, Lönnroth, V. Ristikangas & V. Ristikangas 2021, 50.) Aloinkin hetken kuluttua ottamaan ohjaavaa roolia. Tämä vaikutti nimetyn johtajan ja koko ryhmän toimintaan. Jälkikäteen on vaikea sanoa, olisiko ryhmän onnistumisen ja oppimisen kannalta minun ollut parempi olla puuttumatta kuin puuttua.

3.2 2. Raportointia analyysillä

Ensimmäinen osa

Toinen harjoitus alkoi. Toimin ryhmälleni johtajana sijaistaessani nimettyä johtajaa. Aloitin suunnitelmalla lähtöä ja sitä, miten, missä, milloin ja mitä tulemme tekemään. Ryhmänjohtajan sijaisena toimin myös ryhmäni edustaja ja yhteyshenkilönä toisten ryhmien yhteyshenkilöihin.

Ryhmäni edustajana sain oleellisen tiedon harjoituksesta toimintamme suunnittelua varten. Valmistelin ryhmääni harjoitukseen välittämällä saamaani tietoa heille. Lopuksi keräsin ryhmän koolle ja annoin esikäskyn. Esikäsky on valmisteleva ja siten toimintaa nopeuttavan käsky ennen varsinaista käskyä toimia. Annoin esikäskyn, jotta ryhmäni olisi toimintavalmis ja tietää mitä tehdä oikean hetken koittaessa.

Tein karkean toimintasuunnitelman hyödyntäen saamaani tietoa. Mukautin suunnitelmaa uuteen tietoon saadessani lisää tietoa. Suunnitelmat eivät pitäneet paikkaansa täydellisesti, mutta suunnittelun edellyttämän tilanteeseen perehtymisen ansioista toiminta oli helppo sopeuttaa muuttuvaan tilanteeseen.

Olin aikaisemmassa harjoituksessa huomannut, että jakamalla vastuuta ja delegoimalla tehtäviä, ryhmä toimii tehokkaammin. Vastuu sitouttaa toimimaan yhteisen tavoitteen eteen, hyvässä tapauksessa myös motivoi. Nimitin ryhmästä jokaisen, yksin tai pareittain, vastaamaan omasta vastuualueesta harjoituksen ajaksi. Seuraisin vastuusta suoriutumista valmiiksi saaduista tehtävistä tulevien ilmoittautumisten avulla. Olin valmis tarvittaessa antamaan palautetta tai tukea. Tämä ei

ollut ryhmäläisilleni tuttu tapa toimia, eikä saanut positiivista vastaanottoa. Vastuualueita laiminlyötiin ja vastuu kasaantui vain tietyille henkilöille ryhmässä. Kaikesta huolimatta suoriuduimme harjoituksesta ja ryhmäni kehittyi sekä ryhmänä että tehtäväkohtaisessa osaamisessa.

Johtajan roolissa annoin palautetta ryhmäläisille ja kouluttajille oma-aloitteisesti ja pyydettyäessä. Vastaanotin palautetta myös itsestäni sekä ryhmäläisiltä että kouluttajilta. Palautteen mukaan alaiset olivat tyytyväisiä ryhmän toimintaan kokonaisuudessa ja tehtävät olivat olleet selkeitä. Asioiden johtamiseen alaiset olivat erittäin tyytyväisiä. He olivat helpottuneita selkeästä johtamisesta. Heidän ei tarvinnut vastata omien tehtävien lisäksi johtajan tehtävistä kuten aikaisemmin, vaan he saivat keskittyä omiin vastuualueisiin ja vahvuuksiinsa. Kouluttajat löysivät kehitysmahdollisuuksia ryhmän toiminnan nopeudesta ja huolellisuudesta. Johtamisen kehitysmahdollisuudet koskivat tehtävien käytännön toteuttamisen tarkempaa seurantaa ja ryhmän johtamista tehokkaampaa toimintaa kohti.

Toinen osa

Vuorossa oli teoriapainotteinen varuskunta-alueella vietetty päivä. Ryhmäläiset vaikuttivat väsyneiltä ja jokainen meinasi nukahdella koulutuksessa. Ryhmän sisäinen tunnelma oli kireä. Saimme tehtäväksemme mennä pihalle harjoittelemaan käytännössä sitä, mistä olimme juuri oppineet teorian. Kouluttajien ohjeistamana jokainen tiesi mitä tehdä. Vain osa jaksoi keskittyä harjoitukseen. Koin oman esimerkin näyttämisen tärkeäksi, se voisi innostaa muita mukaan. Pääsisimme myös tavoitteeseen vain tekemällä.

Ryhmän varajohtaja näytti väsymystään. Kokeilin ehdottaa paikan siivoamisen ja ryhmän takaisin sisään siirtäminen olevan hänen vastuullansa. Hän ei kokenut asiaa vaikeaksi ja ryhmä seurasi mielellään häntä.

Kolmas osa

Päivä alkoi oman ryhmän toiminnan harjoittelulla, toimin ryhmänjohtajana. Olin ohjeistanut edeltävänä päivänä ryhmän olemaan aamulla kello kahdeksan kokoontumispaikalla. Tarkoituksena oli käydä koulutuksen ohjeistus yhdessä läpi ja lähteä sieltä liikkeelle. Sain vastaukseksi ryhmältäni kirosanoja ja toteamuksen: "Ei meidän tarvitse sinne mennä, lähdetään suoraan" ja näin ryhmäläiset toimivatkin.

Lähdettyämme harjoittelemaan ilman yhteistä aloitusta, toiminta oli hidasta ja päämäärätöntä. Käskyistäni ei välitetty, joltain ryhmässä löytyi aina omasta mielestään käskyäni parempi idea. Ryhmäläisillä oli jopa keskenään eriävät mielipiteet. Ryhmäläiset alkoivat itsekkin turhautumaan tilanteeseen.

Kykenimme lopulta keskustelemaan. Jaoimme ajatuksia niin, että jokainen keskittyi kuuntelemaan. Sain johtajana palautetta puuttuneesta päätöksenteosta, huonosta organisoinnista ja tehtävien epätasaisesta jakamisesta miehistölle. Kuuntelin vuorollaan jokaisen puheenvuoron. Minulla myös oli palautetta annettavana.

Oman vuoroni tultua kerroin, että en ollut tyytyväinen suoritukseen. Kerroin, että tehtäväjaot ja tehtävään liittyvä ohjeistus jäi tekemättä, koska kukaan ei saapunut kokoontumispaikalle käskystä huolimatta. Miehistyksen ja tehtävien jakaminen oli suunniteltu tavoitteena oppiminen ja eri roolien kokeileminen, eikä mahdollisimman tehokas ja nopea suoritus. Tällöin yksittäinen ryhmäläinen osaisi enemmän ja osaaminen olisi myöhemmin turvattu myös jonkun puuttuessa ryhmästä. Muut käskyni olivat myös olleet mielestäni selkeitä, mutta koin, että minua ei kuunneltu. Jokainen teki asiat omalla haluamallaan tavallaan.

Kerroin myös, että itselleni jäi huono mieli tästä harjoituksesta. Johtajana otan palautetta mielelläni vastaan, ja haluan kehittyä. Haluan myös kuulla vaihtoehtoisia ideoita. Kuitenkin johtaessani ja kantaessani vastuun, minulla on oikeus päättää ja käskää miten asiat tehdään. Toivoin tähän ymmärrystä. Yhteisen keskustelun jälkeen ryhmäläiset lupasivat parantaa toimintaansa asioissa, joissa heidän mielestään oli parannettavaa.

Viikkoanalyysi

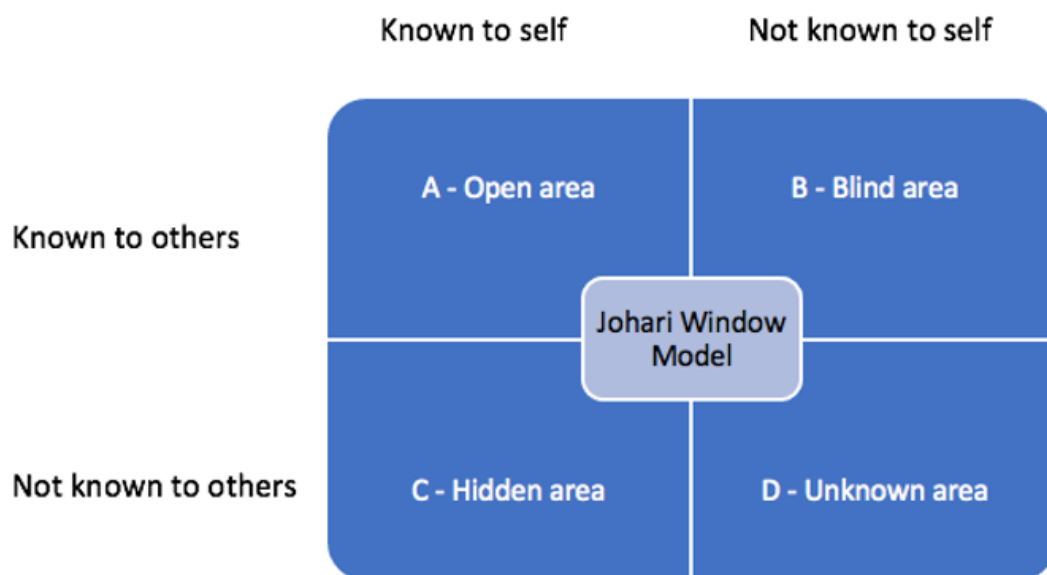
Mietin, miksi ryhmäläisten oli minua mieluisampaa kuunnella ja seurata ryhmän toista johtajaa. Hän heittäytyy mukaan hauskuutuksiin ja saa ryhmäläiset kuuntelemaan vaivattomammin. Syynä voisi olla erilaiset johtamistyyli, kaverisuhteet tai ryhmäytyminen. Ryhmäytymiseen kuuluu Bruce Tuckmanin jo vuonna 1965 havaitsemat viisi eri vaihetta. Vaiheet ovat muodostumis-, kuuhunta-, yhdenmukaisuus-, toimiva työskentely- ja lopetusvaiheet. Muodostumisvaiheelle ominaista ovat epäselvät roolit, tarkkailu, varovaisuus ja jännittyneisyys, kuuhuntavaiheelle arvostelu, kritisointi ja kilpailu asemasta ryhmässä, yhdenmukaisuudelle vakiintuneet asemat, yhteiset pelisäännöt ja yhteenkuuluvuus, toimivalle työskentelylle myönteinen ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä yhteisiin tavoitteisiin keskittyminen ja lopetusvaiheelle tavoitteeseen pääsyn jälkeinen haikeus. (Jääskeläinen, 2022.)

Naisena olin sijoitettuna eri tupaan muista ryhmäläisistäni. Miehinä muut majoittuvat samassa tuvassa keskenään. Tällä oli todennäköisesti vaikutusta ryhmäytymiseen. Muut tuntuivat olevan valmiita toimivan työskentelyn vaiheeseen, mutta itseni mukaan luettuna ryhmään tuntui kuin olimme olleet vielä kuohuntavaiheessa. En ollut saanut yhtä paljoa aikaa ja samanlaista mahdollisuutta tutustua ryhmääni, kuin muut ryhmästäni olivat keskenään saaneet. Ihmisten johtaminen on haastavaa, jos johtajaa ei ole mielekästä seurata tai ei johdettavilla ei ole halua tulla johdetuksi.

Varusmiespalveluksen suorittamisen pakollisuus ja siitä seuraava varusmiesten epämotivoituneisuus luo välinpitämätöntä ja sulkeutunutta ympäristöä. Kyse on hierarkkisesta linjaorganisaatiosta, eli hierarkiassa korkeammalla henkilöllä on enemmän valtaa kuin hierarkiassa alempana olevalla (Puolustusvoimat, 2020.) Johtajan käskyjä tulee noudattaa arvohierarkian mukaisesti ja käskyjen noudattamatta jättämisestä voi seurata rangaistus. Olin liittynyt ryhmään vasta äskettäin ja asemani tuntui ryhmäläisilleni perustuvan ainoastaan sotilasarvooni. Ryhmäläisten parempi tunteminen olisi varmasti helpottanut ryhmään kuulumisen tunnetta, johtamista ja tiimityötä harjoituksissa. Tahtotilani oli johtaa osaamisella ja luottamuksella, eikä ainoastaan yrittää johtaa sotilasarvon tuomalla vallalla.

Tein itsearvion johtajaprofiilistani (Kuva 4.) Johari on kahden psykologin, Joseph Luftin ja Harrington Inghamin kehittämä työkalu ja se on nimetty kyseisten psykologien etunimien yhdistelmän mukaan. Joharia voi hyödyntää itsensä ja toisten ymmärtämisessä, sekä itsetietoisuuden lisäämisessä. (Tran 2016, 405–429.)

Johtajaprofiili



Kuva 4. Johtajaprofiilin kartoittaminen (mukaillen Joseph Luft & Harrington Ingham 1955)

Joharissa tulokset on jaettu neljään kategoriaan A - D. Itsearvion mukaan, kuulun ryhmään A. A-ryhmän henkilöt luokitellaan avoimiksi ja palautetta hyödyntäviksi. Vuorovaikutuksen kerrotaan olevan tehokasta ja muista ihmisistä huolehtivaa. Joharin kertoo myös, että mikäli tämänlaiseen käyttäytymiseen ei ole totuttu, voi muissa ihmisissä torjunta olla ensireaktio. Johdonmukaisesti toteutettuna A-ryhmään kuuluvat tuottaisivat kuitenkin aina luottamusta ja vilpittömyyttä.

Ryhmän B henkilöt puolestaan ovat omasta mielestään erittäin avoimia, mutta heidän on vaikeaa tunnistaa oman käyttäytymisensä vaikutuksia muissa, koska sokea minä on hallitseva. Kanssaihmiset vaivautuvat ja karttelevat heitä, koska syntyvä vaikutelma kielii aidon kiinnostuksen puutteesta. Syntyy jopa vihan, epävarmuuden ja haluttomuuden tunteita. Muut ihmiset siirtyvät puolustuskannalle tai ryhtyvät hyödyntämään toisen sokeaa minää informaatiota säätämällä.

Ryhmään C kuuluvat eivät ole avoimia, mutta pyrkivät kommunikoimaan palautteen avulla. Ongelmana on laajan salatun minän heijastuminen käyttäytymiseen ja muiden ihmisten epävarmuudesta johtuva luottamuksen heikkeneminen. Syntyy vaikutelma pinnallisesta ihmisestä ja sen seurauksena huolestumisen ja pelon tunteita.

Ryhmän D henkilöt ovat jäykkiä, varautuneita ja sulkeutuneita. Kanssaihmiset turhautuvat heidän kanssaan helposti. Turvallisuudentarve on suuri. Paljon käyttämätöntä potentiaalia. (Puolustusvoimat, 2021.)

Olen itsearvion kanssa samaa mieltä saamastani tuloksesta. Koen olevani avoin ja pyrin saamaan ja hyödyntämään palautetta mahdollisimman paljon. Olen myös melko suorasanaisten tarvittaessa, toiminnallani tavoittelen onnistumisia ja hyvinvointia. Torjunta ensireaktionä voi pitää myös paikansa, arvelen ryhmäytymisen haasteilla olleen kuitenkin myös vaikutusta torjuvaan vastaanottoon.

3.3 3. Raportointia analyysillä

Ensimmäinen osa

Tänään tapahtui muutoksia. Minusta tuli tuvan esimies uusien tupalaisten muuttaessa naisten tupaan. Tämä oli minulle iso muutos, koska olin tottunut omaan tupaan. Olin innoissani. Esittäydymme ja opin uusien tupalaisten nimet nopeasti. He halusivat myös kuulla minusta lisää. He olivat antamilleni käskyille kuuliaisia. Tämä lisäsi auktoriteetin tunnetta, mutta ennen kaikkea myös ryhmään kuulumisen tunnetta.

Vertaisjohtajat puolestaan eivät olleet yhtä ymmärtäviäisiä. Huomasin epäkohdan yksikkömeissä. Heille täytyi sanoa tiukasti ja useaan epäkohdan korjaamiseksi. Usein johtaja tarvitsee ensimmäinen seuraajan, joka näyttää muille esimerkkiä ja tekee seuraamisesta riskittömämpää. Tämä kannustaa muitakin seuraamaan johtajaa. (Sivers, 2010.) Sainkin lopulta yhden yksikön vertaisjohtajista omalle puolelleni ensimmäiseksi seuraajaksi, jonka jälkeen muutkin yksitellen hyväksyivät muutoksen.

Toinen osa

Toimin tämän päivän oman yksikköni päivystäjänä. Tärkeimmät tehtäväni olivat päivän tapahtumien kirjaaminen ja yksikön toiminnasta vastaaminen. Päivä oli kiireinen. Delegoinnin merkitys korostui tänään, sillä en voinut poistua päivystän pöydältä lainkaan.

Delegoimalla asiat nimeämilleni vastuuhenkilöille toiminnan organisointi ja seuraaminen helpottui. Vastuuhenkilöt toimivat minun suorina alaisina ja muut henkilöt yksikössä heidän alaisinaan. Sain päivystäjän tehtävät ja yksikön asiat ajallaan ja onnistuneesti hoidettua.

Kolmas osa

Tänään oli vuorossa harjoittelua oman ryhmän kanssa. Varmuus johtamisessa ja päätöksenteossa tuntui helpommalta, kun olin viettänyt aikaa uusien tupalaisten kanssa ja saanut tukea toiminnalleni. Huomasin ajattelevani selkeämmin ja tietävän tarkemmin mitä teen. En välittänyt enää ryhmäläisteni vastalauseista, vaan jatkoin toimintaani ja johtamista niistä huolimatta. Täytyy tukeutua kouluttajiin ryhmääni koskien, he varmasti osaavat neuvoa minua.

Viikkoanalyysi

Ryhmältääni saaman palautteen avulla tunnistan, että minun toivotaan olevan rennompi, kuten toinenkin johtaja on. Tulkitsin kokemani perusteella rentouden liittyvän haluttomuuteen suorittaa annettuja tehtäviä. Tiedostan johtajia ollessa useampia, jonkun valikoituvan helposti miellyttävämmäksi johtajaksi kuin toisen. Kyseisen johtajan kanssa voi luontevammin jakaa ajatuksia ja rakentaa suhdetta. Molemmilla johtajilla täytyisi kuitenkin olla pohjalla yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimia. Tällöin erilaiset johtajaluonteet tukisivat toisiaan.

Vastuussa olevaa henkilöä luullaan voitavan kohdella röyhkeästi ja arvostella julkisesti. Johtaja on julkista riistaa, halusipa tai ei. On haastavaa ottaa vastaan myös epäreilua palautetta, koska haluaisimme olla hyviä. Siksi johtajan mielen sisäiseen säiliöön tarvitaan riittävästi tilaa, että hän voi säilyttää eheyden ja toiminnan linjakkuuden huolimatta rooliinsa kohdistuvasta epäreilusta puheesta. (Turtio, 2017.) Pohdinkin omaa rooliani suhteessa ryhmääni. Haluan olla hyvä ja tasalaatuinen johtaja. Johtajana en saanut odottamaani vastaanottoa ryhmässäni. Olen kokenut johtamisen varusmiespalveluksessa odottamaani haasteellisemmaksi.

Seuratessa kouluttajien toimintaa huomasin, että johtamista helpottaa tunneälyn ja tunnetaitojen hyödyntäminen. Vihaiselta vaikuttava johtaja ei olekaan aina vihainen, vaan voi eleiden avulla ilmaista ja tehostaa vuorovaikutuksensa vaikutusta johdettavien toimintaan. Innostavuutta voi lisätä puolestaan positiivisten eleiden avulla. Kokeilin selkeämpiä ja määrätietoisempia käskyjä, vakavalla ja totisella ilmeellä. Tämän toimivuus yllätti minut oman ryhmäni sekä omien tupalaisten kohdalla. Aion vahvistaa tätä taitoa itsessäni.

3.4 4. Raportointia analyysillä

Ensimmäinen osa

Tänään kokeilin aktiivisen väliporrasjohtamisen sijaan seurata vierestä, miten ryhmäläiseni tekevät kouluttajien käskemät asiat. Harjoituspaikalle siirryttyä huomattiin, että suuri osa tarvittavista varusteista puuttui. Menimme kouluttajan käskystä hakemaan puuttuvat varusteet. Seuraavan käskyn kanssa kävi samalla tavalla.

Ryhmäämme liittyi uusi johtaja, mikä tarkoittaa vastuun vähentymistä minulta. Kouluttajien palaute ryhmän toiminnasta ei myöskään enää päädy ensimmäisenä minulle, sillä uuden johtajan tehtävä on ottaa vastuu ryhmästä tästä alkaen. Yleisesti olen palautteesta kiinnostunut. Rakentava palaute on kuitenkin ollut turhauttavaa, koska koen halunneeni ryhmäni toimivan toisin kuin miten ryhmäni on toiminut käskyistäni huolimatta. Ryhmäläisiä ei ole myöskään kiinnostanut jakamani palaute minulta heille. Johtajana toki vastaan oman toimintani lisäksi koko ryhmäni toiminnasta.

Ryhmäläiset kertovat toivovansa minun antavan tilaa ja luottavan heihin enemmän. He eivät kertomansa mukaan pidä kontrolloivasta johtamistyylistäni. Tämä tuntuu haastavalta, koska käskyjäni ei kuitenkaan ole noudatettu ja toiminta on ollut piittaamatonta. En ymmärrä saamaani palautetta ja sitä, mitä minulta odotetaan.

Minua kiinnostaa, muuttaako uuden johtajan ryhmään liittyminen ryhmän toimintaa, tai suhtautumista minuun. Toivon oppivani johtamistaitoja uudelta johtajalta, ja että hänen tultuaan ryhmään ryhmäläisten roolien merkitykset selkenisivät ja roolit rutinoituksivat.

Toinen osa

Tänään seurasin uuden johtajan toimintaa. Ilmaantuessa erimielisyyksiä muiden ryhmien kanssa, muuttuvat erimielisyydet usein pitkään jatkuvaksi kinasteluksi. Uusi johtaja otti erimielisyyksiasian omakseen ryhmän edustajana ja tukeutui kouluttajaan. Hän kertoi huolehtivansa tällaisista ryhmää koskevista asioista ja että niistä ei tarvitsisi kantaa huolta. Mielestäni tämä oli hyvin hoidettu tilanne. Johtajana Hän myös antoi rakentavaa palautetta ryhmälle ryhmäläisten omatoimisesti tapahtuneesta erimielisyyksien selvittelystä, kuitenkin säilyttäen kunnioituksen. Ryhmä oli tyytyväinen ratkaisuun. Opin, että johtajat pitävät yhtä. Johdettavat toimivat tiiminä ja niin tulisi johtajienkin toimia.

Olen huomannut eroavaisuuksia oman ryhmän johtamisessa, verrattuna toisiin ryhmiin. Oma ryhmäni on mielestäni haastavampi johdettava, kuin esimerkiksi nykyiset tupalaiseni, tai muut tapaaamani ryhmät varuskunnassamme. Olen myös seurannut oman ryhmäni johtajien toimintaa. Uusin johtaja vaikutti aluksi asialliselta, mutta toiminta on nopeasti muuttunut välinpitämättömäksi.

Kolmas osa

Huomenna alkaa uusi harjoitus. Toimin harjoituksessa ryhmän varajohtajana ja vastaan samalla ryhmän kalustosta. Kalustovastaavana tehtäväni on huolehtia, että oikea kalusto on ja pysyy mukana. Kalustoa on paljon, eikä pakkaamista ei koeta mieluisaksi tehtäväksi. Kalustolista on myös puutteellinen viime kerran kokemuksen perusteella.

Käytin kahdeksasta tunnista kaksi uuden kalustolistan uusimiseen, joka täydentyi vielä pakatessa. Uusi lista sai epävarman vastaanoton ryhmäläisiltäni. Muistutin tässä vaiheessa ryhmääni, että nyt johtaessani tehdään asiat minun valitsemallani tavallani. Kerroin vielä, että palautetta voi toki antaa ja mielelläni sitä vastaanotan harjoituksen jälkeen.

Pidin kiinni kalustolistastani ja jaoin pakattavat kokonaisuudet vastuualueina ryhmäläisilleni. Seurannan helpottamiseksi kirjoitin vastuualueet ylös ja vastaavien nimet niiden perään. Kävin muutama kertaan tarkistamassa pakkaamisen etenemistä. Muutoin pysyin ryhmäläisilleni ilmoittamassa paikassa täyttämässä kalustolistaa sitä mukaa kun tietoa valmiiksi pakatusta kalustosta tuotiin minulle.

Kaluston pakkaaminen sujui ripeästi. Sain ryhmäläisiltä hyvää palautetta alussa tapahtuneesta epäröinnistä huolimatta. Ryhmässä oltiin tyytyväisiä siihen, miten tehokkaasti kalusto oli saatu pakattua. Työn koettiin jakautuneen tasaisesti. Jokainen oli vastannut omasta osuudestaan. Jonkun hävitessä paikalta, ei muiden tarvinnut hoitaa hänelle nimettyä osuutta, kuten aikaisemmilla kerroilla oli ollut tapana tapahtua. Valmiit pääsivät lähtemään vapaa-ajan viettoon ja paikalta hävinnyt henkilö hoiti oman osuutensa parinsa kanssa takaisin työpisteelle palattuaan.

Viikkoanalyysi

Koen haastavan ryhmän kehittävän minua johtajana enemmän, kuin helposti johdettava ryhmä olisi kehittänyt. Haastava ryhmä ohjaa minua ajattelemaan ja pohtimaan aktiivisesti omaa toimintaani ja vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteisiin. Olen oppinut itseni johtamisesta johtamisen alakäsitteenä oman toimintakyvyn ylläpitämisen priorisoinnin tärkeyden. Olen oppinut ja päässyt kokeilemaan eleiden, ilmeiden ja äänensävyyn käyttämistä johtamisen tehosteina. Huomasin myös määrätietoisuuden ja päättävän asenteen vievän ryhmää eteenpäin. Ei pidä liiaksi välittää, mitä mieltä päätöksistä ja käskyistä ollaan. Päätösten ollessa tehtyjä ja niiden tukiessa yhteistä tavoitetta, tulee pysyä määrätietoisena ja pitää päätöksistä kiinni. Muutokset voivat tuoda mukanaan uusia päätöksiä, silloin sama sääntö koskee uusia päätöksiä.

Koen haluavani motivoida ja olla reilu ahkeria ja motivoineita henkilöitä kohtaan. Heissä on eniten potentiaalia ryhmän edun ja ryhmän tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Ymmärrän sen, että toimimalla tällä tavalla en pääse kaikkien suosioon, mutta jos valinta täytyy tehdä ryhmää hidastavien ja ryhmää eteenpäin työntävien henkilöiden välillä, teen tietoisesti valinnan keskittää voimani ryhmää eteenpäin vievien henkilöiden motivoimiseen ja onnistumisiin sen sijaan, että keskittyisin toimintaa hidastavien henkilöiden kanssa keskustelemiseen. En usko, että tässä ympäristössä motivaation puute on minusta johtajana johtuva tekijä.

Johtaessa on hyvä pyrkiä huomioimaan johdettavat ja heidän toiveensa. Tulee kuitenkin muistaa, että viime kädessä vastuu ja päätäntävalta on johtajalla. Johdettavilla on oma vastuu oman tehtävänsä täyttämässä. Sitä laiminlyödessään osoittaa johdettava epäkunnioitusta vertaisiaan sekä

johtajaa kohtaan. Epäasialliseen käytökseen tulee puuttua mahdollisimman nopeasti. Johtajana on hyvä myös ymmärtää ja hyödyntää omaa tukiryhmäänsä, jos sellainen on saatavilla. Asepalvelusta suorittaessa tukiryhmä voi olla esimerkiksi vertaisjohtajat tai kouluttajat.

3.5 5. Raportointia analyysillä

Ensimmäinen osa

Harjoitus alkoi. Koko muu ryhmä valitsi keskenään saman ajoneuvon. Ajoneuvossa ei ollut paikkaa jäljellä minulle, joten menin toiseen. Soveltuisin ryhmään osaamisellani, mutta muutoin jään ulkopuolelle. Ryhmän toimintaa on kuitenkin mahdollista havainnoida tästäkin näkökulmasta. Ryhmänjohtaja ja toinen varajohtaja ovat kavereita keskenään ja ryhmäläisten kanssa. Johtaminen vaikuttaa helpolta heille.

Toinen osa

Olimme olleet pidemmän aikaa harjoituksessa. Nimetty ryhmänjohtaja vastasi ryhmästä ja ryhmän osalta harjoituksen etenemisestä. Oma roolini on pysynyt varajohtajan roolissa. Ryhmänjohtaja jakoi ryhmämme kolmeen osaan, joista yhtä minun oli tarkoitus johtaa. Omalta osalta johtaminen ei kuitenkaan toteutunut, sillä ryhmien kokoonpano muuttui.

Muutosten jälkeinen tehtäväni harjoituksessa oli fyysisesti raskas pitkien yövuorojen takia. Tehtäväni oli useana peräkkäisenä harjoituspäivänä vartioida pisimmillään kuusitoista tuntia vuorokaudesta kalustoa ja pitää teltta lämpimänä. En kokenut ryhmänjohtajan toimintaa tasapuoliseksi. Harjoitus tuntui turhauttavalta.

Ryhmänjohtaja kertoi minulle, ettei ollut nukkunut tarpeeksi, ja että hänellä on paljon asioita huolehdittavana. Mielestäni asioiden hoitamisen ei olisi tarvinnut olla kokonaan hänen vastuullaan. Hän olisi voinut delegoida asioita varajohtajille, olisin mielelläni hoitanut näitä tehtäviä.

Pidimme harjoituksen jälkeen ryhmän kesken kouluttajien johtaman yhteisen palautetilaisuuden. Aion itse keskustella vielä kahden kesken ryhmänjohtajan kanssa tapahtuneesta. Minua kiinnostaa hänen näkökulmansa tapahtuneeseen.

Pääsin kokemaan harjoituksessa myös, kuinka tärkeää ryhmänjohtajan kommunikointi on. En saanut harjoituksessa tilannetietoa, palautetta, enkä vastauksia. Vuorovaikutus oli vähäistä. En kyennyt ohjaamaan omaa toimintaani tiedon pohjalta, tekemään päätöksiä tuleviin tehtäviin valmistautukseni, enkä olisi kyennyt johtamaan muita.

Kolmas osa

Ryhmänjohtaja ei vaikuttanut kiinnostuneelta keskustella kanssani ja häneen oli vaikea luoda yhteys. Koen keskustelun tärkeäksi itseäni, ryhmän toimintakykyä ja ryhmähenkeä ajatellen. Lopulta ryhmänjohtajan suostui keskustelemaan. Tavoitteeni oli avata keskusteluyhteys ja tuoda esiin oma kokemukseni osana ryhmää.

Aloitin keskustelun kysymällä, miten harjoitus oli hänen mielestään mennyt ja miten olin hänen mielestään toiminut. Hänen vastauksensa olivat ”ihan hyvin” ja ”eipä mitään erityistä”. Ryhmänjohtaja kysyi myös itsestään palautetta, vastasin kertomalla omasta kokemuksestani. Tavoitteeni keskusteluyhteyden avaamisesta ja oman kokemukseni esiin tuomisesta onnistui.

Keskustelumme sai aikaan muutosta. Aloin saamaan vastuutehtäviä. Vastuutehtävät eivät olleet kuitenkaan välttämättömiä tehtäviä. Tehtävänä oli esimerkiksi ylimääräisen liikuntakoulutuksen suunnittelu siltä varalta, että sitä joskus myöhemmin saatettaisiin tarvita. Hoidin käsketyt tehtävät.

Keskustelin myös kouluttajien kanssa varusmiespalveluksen ja viimeisimmän harjoituksen tapahtumista. En ollut tyytyväinen harjoituksen tapahtumiin. Kouluttajat kertoivat, että tässä vaiheessa varusmiespalvelusta meidän odotetaan pärjäävän keskenämme ilman kouluttajien puuttumista ryhmäläisten välisiin asioihin ja selvittävämme asiat keskenämme. Väliportaan johtajana tämä tuntui kurjalta tilanteelta. Hierarkiassa ryhmänjohtaja oli minua korkea-arvoisempi. Varusmiehenä minulla ei myöskään ollut samanlaisia oikeuksia ja keinoja käytettävissä toisiin varusmiehiin, kuin työsuhteessa olevilla kouluttajilla olisi ollut. Kouluttajien tuli kuulua ensisijaisesti varusmiehen tukiverkoston, en kuitenkaan kokenut saaneeni tarvitsemaani tukea.

Neljäs osa

Uusi päivä alkoi ja heti aamusta otin tehtäväkseni selvittää, milloin, missä ja minkälaisessa varusluksessa tämän päivän koulutus suoritetaan. Ajattelin, että minulle oli unohdettu kertoa ohjelmasta eri tuvasta johtuen. Huomasin kuitenkin, ettei ryhmällänikään ollut riittävää tietoa harjoituksesta. Selvittäessäni asiaa, selvisi, että toiset ryhmät olivat osallistuneet harjoitusoppitunnille jo aikaisemmin. Kouluttajan kanssa päädyimme siihen, että pidämme ryhmälleni ylimääräisen valmistavan oppitunnin. Annoin ryhmälleni käskyn siirtyä oppitunnille. Käskyni kyseenalaistettiin ja kerrottiin, että väsyttää, eikä kukaan olisi osallistumassa. Vastasin kertomalla, että en aikonut käskyä perustella ja kouluttajan odottavan meitä paikassa x aikaan x.

Sain jälkikäteen palautetta yhdeltä ryhmäläisistäni, että oppitunti oli hyödyllinen. Kuulemma ilman oppituntiaharjoituksesta ei olisi tullut mitään. Olin samaa mieltä. Ryhmässä on vallinnut ja vallitsee

jännittynyt ilmapiiri. Ryhmässä ei sanota eriäviä mielipiteitä ääneen ryhmän ollessa koolla. Tuntuu myös, kuin ryhmässä salailtaisiin jotain. Kommunikointi ei ole avointa.

Harjoituksessa toimin ryhmänjohtajana. Aloitin jakamalla ryhmän kolmeen osaan. Ryhmäjakoni perustui ryhmäläisten tuntemukseen. Sijoitin saman henkiset ryhmäläiset keskenään omiin ryhmiinsä. Tavoitteeni oli saada kaikille mahdollisimman positiivinen kokemus harjoituksesta. Toimintakykyisin ja motivoitunein osa ryhmästä jaksoi keskittyä ja suoriutui harjoituksesta hyvin. Toinen osa ryhmästä suoriutui harjoituksesta hauskutellen. Kolmannen ryhmän osan harjoituksen etenemisestä en ole tietoinen. Heillä kuitenkin oli toinen johtaja osana tiimiä, joka piti huolta heidän ryhmästään.

Toinen vaihtoehto olisi ollut sekoittaa ryhmäläiset siten, että pienryhmässä olisi ollut eri henkisiä ryhmäläisiä keskenään. Motivoituneet olisivat joutuneet hidastelemaan vähemmän motivoituneiden takia ja vähemmän motivoituneet joutuneet tekemään enemmän kuin olisivat halunneet. Ryhmäläiset vaikuttivat koulutuksen jälkeen tyytyväisiltä ja vertailivat keskenään kokemuksiaan.

Ryhmänjohtajana on tärkeä tuntee ryhmäläiset. Ryhmäläisten tunteminen mahdollistaa päätösten tekemisen esimerkiksi ryhmän hyvinvoinnin, kehittymisen, tai tiimityöskentelyn lisäämisen näkökulmasta. Ryhmänjohtajan tekemät päätökset kuitenkin vaikuttavat usein koko ryhmään.

Viikkoanalyysi

Huomasin ryhmänjohtajaa seuratessa, että hiljainen äänikin riittää tiedottamisessa. Ollessa vuorovaikutuksessa, ääntä ei tarvitse korottaa, vaikka joissakin tilanteissa se voi olla keino huomion saamiseksi. Hiljaisella äänellä puhuessa ryhmä saattaa keskittyä jopa paremmin kuuntelemiseen, sillä syntyy tunne, että tieto saattaisi jäädä kuulematta. Ympäristö, kohderyhmä, äänensävy ja ajoitus on hyvä valita tilannekohtaisesti. On tärkeää huolehtia, että kaikki kohderyhmästä ovat paikalla, tai että tieto tulee muulla tavoin tavoittamaan nekin, jotka eivät olleet paikalla kuuntelemassa.

On tärkeää olla määrätietoinen ja selkeä. Tällöin kuulijoissa syntyy varmuuden ja luottamuksen tunnetta. Tärkeitä vuorovaikutustaitoja ovat myös halu tehdä yhteistyötä, halu ymmärtää, havainnoida tunteita, hyväksyä erilaisia mielipiteitä ja valmius joustaa (Kuusela, 2013.) Tietoa jakaessa on myös tärkeää valikoida kohderyhmä, kenelle tiedon haluaa jakaa. Jotkut asiat on hyvä käsitellä kahden kesken ja toiset asiat ryhmän kesken yhteisesti. Jotkut asiat on hyvä kertoa samanaikaisesti tehdessä muuta, ja jotkut asiat rauhoittaen niiden kertomiselle oman hetken, jossa kaikki kuuntelevat, keskittyvät ja voivat tehdä muistiinpanoja.

Pohdin myös aikaisempien päivien kokemuksien perusteella omaa ryhmääni ja sen kykyä toimia. Erinomaisessa tilanteessa, olisimme tiimi. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen. Tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimillä on yhteiset toimintamallit, prosessit ja pelisäännöt, joiden mukaisesti toimitaan. He katsovat olevansa sekä yksilöinä että tiiminä yhteisvastuussa tiimin tuloksellisuudesta. (M-R. Ristikangas, Lönnroth, V. Ristikangas & V. Ristikangas 2021, 26–28.)

Määritelmän mukainen tiimi ei ole itsestäänselvyys. Tiimi ei ole annettava asia, vaan se on synnyttävä yhdessä. Moni tiimiksi itseään nimittävä ei edellä kuvattujen kuuden kriteerin nojalla pääse tiimien joukkoon. (M-R. Ristikangas, Lönnroth, V. Ristikangas & V. Ristikangas 2021, 26–28.) Huomasin edellä olevissa lainauksissa puhuttavan tiimistä ryhmän sijaan. Pohdittuani tätä, ajattelen tiivistetysti tiimin erottavan ryhmästä tiimin kyky toimia ja kantaa vastuu yhdessä tavoitellen yhteisiä tavoitteita.

3.6 6. Raportointia analyysillä

Ensimmäinen osa

Olimme juuri palanneet varuskuntaan lomien jälkeen. Tavatessani ryhmäläiseni heidän tuvassaan, tervehdin ja kyselin kuulumisia heiltä. Keskustelu ei kuitenkaan lähtenyt käyntiin ja poistuin omaan tupaani. Minusta tuntuu, että minun ja ryhmäni välillä on kitkaa.

Osallistuimme isomman ryhmän koulutukseen. Ryhmästäni jokainen, minä mukaan lukien, toimi alaisen roolissa. Itselleni vapautui aikaa, kun ei tarvinnut huolehtia johtajan roolin tuomasta vastuusta. Pääsin myös juttelemaan ryhmäläisten kanssa erilaisessa tilanteessa kuin yleensä. Yksi omasta ryhmästäni jopa yllättyi minun tavastani jutella, ikään kuin olisimme vasta tutustuneet.

Samassa harjoituksessa pääsin yhden ryhmäläiseni kanssa kahdestaan suorittamaan usean tunnin pituista tehtävää. Kyseinen ryhmäläinen on usein kyseenalaistanut minua johtajana ja tapaani toimia. Annoin hänelle täyden vapauden valita miten suoritamme tehtävän ja kuljin hänen mukana. Hän vaikutti yllättyneeltä. Hän oletti useasti minun halunneen meidän toimivan toisin kuin miten toimimme. Itse yllätyin siitä, kuinka samalla tavalla ajattelimme ja kuinka hyvin toimimme yhdessä. Tehtävän suoritimme onnistuneesti.

Toinen osa

En osallistunut yhteen ryhmäni viimeisimmästä harjoituksista ollessani toisaalla. Kuulin kuitenkin palautetta, että ryhmäni toimisi paremmin ilman minua. Palautteen mukaan olen liian vaativa ja tunnollinen. Minua kuvailtiin myös ärsyttäväksi ja kalustovastaavana rasittavaksi. Olin huomannut jonkun asian olevan pielessä, mutta en ollut ymmärtänyt sen olevan lähtöisin ryhmäni toisista johtajasta. Kuulin asiasta johdettaviltani.

Ryhmämme nimetty johtaja on jo pidempään puhunut selkäni takana minusta sekä muiden johtajien että johdettavien kanssa. Asiat ovat koskeneet varusmiespalvelusta ja siviilielämäni kohdistuvaa arvuuttelua. Tämä selittää vaikeuden olla osa ryhmää ja ryhmäläisten erilaisen käyttäytymisen kahden kesken verrattuna käyttäytymiseen koko ryhmän ollessa läsnä. Toimeen täytyy tulla, mutta kaveri ei tarvitse olla, tällä ajatuksella jatkan.

Tilanne on haastava, kun oma johtaja ja omat ryhmäläiset ovat epäasiallisen käytöksen takana. Kouluttajilta en myöskään saanut tarvitsemaani tukea. Tähän mennessä olen kahdesti pyytänyt kouluttajilta tukea tilanteeseeni. Tiedän kuitenkin tehtäväni varusmiespalveluksessa ja omat tavoitteeni johtajana kehittymisessä. Näitä asioita tavoitellen tulen kaikesta huolimatta jatkamaan varusmiespalvelustani.

Kolmas osa

Otin epäasialliselta tuntuneen kohtelun kolmanteen kertaan puheeksi kouluttajien kanssa, tällä kertaa kutsuin sitä kiusaamiseksi. Kouluttajat kuuntelivat, mutta eivät tehneet tälläkään kertaa muuta asian eteen. Lopulta keksin erilaisen idean ja pyysin heitä jäämään tänään pidettävän koko ryhmää koskevan palaverin jälkeen kuuntelemaan minun ja ryhmänjohtajan välistä keskustelua. En yhtään tiennyt, miten tämänlainen keskustelu tulisi päättymään.

Keskustelussa kerroin ryhmänjohtajalle tapahtuneista. Ryhmänjohtaja oli hiljaa. Yritin myös kysyä ryhmänjohtajalta kysymyksiä aktivoidakseni häntä. Keskustelu ei tuntunut etenevän ollenkaan. Osallistaessani ryhmänjohtajaa kysymyksillä, toinen kouluttajista keskeytti minut kertomalla, että voisin hieman rauhoittua ja antaa ryhmänjohtajan olla rauhassa, ja että ymmärränhän että varusmiespalveluksessa johtamistehtävissä toimiminen ei ole sama asia kuin ravintola-alalla johtamistehtävissä toimiminen. Minulla ei ollut enää lisättävää. Ajattelin, että keskeytän tähän asian selvittämisen. Varusmiespalvelusta oli jäljellä noin viikon verran.

Toinen kuuntelemassa olleista kouluttajista kuitenkin liittyi myös keskusteluun. Hän halusi keskustella kanssani ilman ryhmänjohtajan läsnäoloa. Ensimmäistä kertaa kuukausiin tuntui, että minua kuunneltiin asiassa. Kyseinen kouluttaja kertoi, että eivät kouluttajina olleet ymmärtäneet tilanteen

vakavuutta. Hän oli pahoillaan. Sovimme yhdessä, että keskustelemme hänen johdolla tilanteen kerran läpi koko ryhmän kesken. Asia myös keskusteltiin tämän jälkeen koko ryhmän kesken. Ryhmäläiset kertoivat olevansa pahoillaan teoistaan. Annoin anteeksi.

Viimeiset päivät varusmiespalveluksessa menivät nopeasti. Ryhmälle yhteisiä harjoituksia ei enää ollut jäljellä. Sitten kotiuduimme.

Viikkoanalyysi

Viimeiset harjoitukset opettivat johtajan roolin voivan olla todella yksinäinen. Johtaja jää helposti yksin kokemustensa, ajatustensa ja tunteidensa kanssa. Kuitenkaan johtaja ei ole yksin vastuussa hyvästä tuloksesta tai ilmapiiristä. Jaettu johtaminen, jossa johtajan ja johdettavien välinen vastuunkanto toteutuu, rakentaa menestyvää organisaatiota. (Turtio 2017, 25.) Johtajan ei myöskään tarvitse olla yksin. Johtajalla on olemassa tukiverkosto, joka täytyy osata löytää. Tukiverkosto rakentua esimerkiksi vertaisjohtajista, esimiehistä, ammattituesta, tai omista läheisistä ihmisistä. Tukiverkostosta on hyötyä esimerkiksi juuri silloin, kun omat keinot asian ratkaisemiseksi loppuvat.

Lainaten Ristikankaan (2021) sanoja, mielestäni: ”Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen, se rakentaa psykologista turvallisuutta ja kuuluu kaikille”. Varusmiespalveluksessa opin tämän merkityksen ja pyrin toteuttamaan tätä omassa toiminnassani tulevaisuudessa. Sain myös itselleni valmiin mallin toimia kiusaamistilanteissa. Tällaisesta minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta. Lisäksi koen arvostukseni kasvaneen huomattavasti tilanteeseen puuttunutta johtajaa kohtaan. Haluan itse kyetä olemaan samanlainen johtaja tulevaisuudessa omille alaisilleni.

Varusmiespalveluksen ollessa loppumaisillaan, saimme lopullisena arviona johtajina itsellemme nähtäväksi sähköisen kyselyn muodossa toteutetun arviointikyselyn vastaukset, sekä vapaasti kirjoitetut palautteet nähtäväksi. Arviointiin olivat osallistuneet eriteltynä ryhminä alaiset, vertaiset ja kouluttajat. Palautteessani vahvuuksina erottuvat aloitekyky, itsenäisyys, käyttäytymisnormien mukaan toimiminen ja luotettavuus. Heikkouksina esiin nousevat yhteistyökyky ja ongelmanratkaisukyky.

Olen palautteen kanssa samaa mieltä toiminnastani osana omaa ryhmääni. Yhteistyökyky ja ongelmanratkaisukyky eivät ole aikaisemmin kuitenkaan olleet heikkouksiani, mikä yllätti minut tässä tapauksessa. Havaitsin myös, että palautteessani olin saanut huomattavasti parempaa palautetta kouluttajilta, kuin alaisilta tai vertaisiltani. Toki, jos minulla olisi ollut esimerkiksi johtajaprofiilin it-searvio tehtynä palautteineen ennen varusmiespalvelusta, olisin näin jälkikäteen ajateltuna aloittanut palveluksen rennommin ja keskittynyt ryhmäläisten kuuntelemiseen ja heihin tutustumiseen.

enemmän. Työelämässä onneksi pääsen jatkamaan kokemusta rikkaampana näiden oppien kanssa.

4 Pohdinta

Päiväkirjan kirjoittaminen on ollut mielenkiintoinen kokemus. Johtamista ja päiväkirjan kirjoittamista varusmiespalveluksessa hankaloittivat haastava toimintaympäristö, lähtötilanteena monelle hankala asennoituminen varusmiespalvelukseen ja korona-ajan tuomat haasteet. Korona-aikana lomaa oli vähemmän ja harvemmin, vaikka lomat tällöin olivatkin tavallisesti järjestettäviä viikonloppupaivaita huomattavasti pidempikestoisia. Varuskunta-alueella sisätiloissa nukuttuja öitä oli vähemmän, sillä hyödynsimme telttoja ulkona majoittumiseen koronatartuntojen ennaltaehkäisemiseksi ja rajoittamiseksi. Iltaisin ja lomilla oli kuitenkin aikaa päiväkirjalle.

Työni tavoitteena on ollut johtamistaitojeni kehittäminen tulevaisuutta varten, sekä lukijalle mahdollisuuden tarjoaminen oivalluksiin ja oman johtajuuden kehittämiseen peilaten kokemuksiaan omiin kokemuksiini. Tarkoituksena on ollut monipuolisten lähteiden avulla tietoperustan tarjoaminen johtajan roolista ja johtajaan kohdistuvista odotuksista, sekä oman kokemukseni kautta käsityksen luominen varusmiesjohtajan koulutuksesta ja tarvitsemasta johtamisosaamisesta. Mielestäni tavoitteisiin on tältä osin päästy. Koen kehittyneeni johtajana paljon ja olen entistä valmiimpi siirtymään varusmiespalveluksesta takaisin työelämään ja vuoro esimiehen tehtävistä uusiin ravintolajohdollisiin tehtäviini.

Vuorovaikutus, johtajan rooli ja delegointi nousivat esiin osa-alueina, joissa tietoisesti eniten halusin kehittyä, siksi valitsin ne työni toistuvaksi teemaksi. Vuorovaikutuksen tehostamiseen löysin monia keinoja itselleni. Delegoinnissa, erityisesti itsensä johtamisen näkökulmasta, koen kehittyneeni paljon. Varusmiespalvelus opetti, että uupuminen tapahtuu nopeasti, jos yrittää itse tehdä kaiken. Kestävyys tiimin toiminnassa edellyttää väliportaan johtajalta tehtävien, vastuun ja luottamuksen jakamista, johon erilaisten tehtävien delegointi soveltuu hyvin. Väliportaan johtajan ja ylemmän johdon välillä tämä on yhtä tärkeää. Koen näiden asioiden kuuluvan toteutuessaan hyvään johtajuuteen.

Varusmiespalveluksessa toimivia kouluttajia sitoo työsuhteen lait ja työsopimuksessa sovitut ehdot. Tämä tuo kouluttajille oikeuksia ja vastuuta. Koen itselläni varusmiesjohtajana olleen vähemmän oikeuksia kuin vastuuta, esimerkiksi kiusaamistilanteessa en voinut pyytämisen lisäksi velvoittaa toista varusmiestä keskustelemaan kanssani. Pystyin pyytämään tukea kouluttajilta, mutta pyynnöstä huolimatta vastuu asian selvittämisestä jäi yksin minulle varusmiespalveluksen viimeisiin viikkoihin asti. Arvostan paljon kouluttajaa, joka viimeisillä viikoilla vielä kuitenkin puuttui asiaan. Varusmiespalveluksen aikaisen yhteistyön ajan hänen toiminnassaan näkyi tasapuolinen kohtelu, taito kannustaa ja kyky kuunnella ja arvostaa. Näillä taidoilla haluan itsekkin johtaa tulevaisuudessa.

Haluan rakentaa luottamusta kunnioittamalla, arvostamalla ja antamalla vastuuta ja vapauksia johdettavilleni ja tarvittaessa tukea ja kannustaa heitä yhteisellä tiellä kohti yhteisiä tavoitteita.

Työn aikana kehittämisideana syntyi varusmiespalveluksen aikana sukupuoliin perustuvan tupa-jaon uudistaminen, tai ryhmäytymisen turvaaminen muilla keinoin. Lisäksi olisin kaivannut enemmän väliportaana varusmiesjohtajien valmentamista ja tukemista kouluttajilta aliupseerikurssin lisäksi tehtävään harjaantumisjakson aikana.

Koen päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön saaneen itseni pohtimaan omia vahvuuksiani ja heikkouksiani entistä enemmän ja monipuolisemmin. Tein paljon uusia havaintoja omasta toiminnastani jatkuvan itseanalysoinnin ansiosta. Huomasin, että olin johtajana vähäeleinen ja uskoin pystyväni tekemään monta asiaa itse parhaiten. Päiväkirjan pitäminen auttoi minua huomaamaan tarvitsevani vuorovaikutukseen monipuolisuutta eleiden, ilmeiden ja äänensävyyn avulla. Lisäksi ymmärsin delegoinnin merkityksen käytännön oppien kautta.

Aikaisemmin olen puhunut delegoinnista paljon, mutta huomatessani hyödyt työhyvinvoinnissa, luottamuksen rakentamisessa, osaamisen jakamisessa ja ajanhallinnan tehokkuudessa, olen alkanut ja tulen jatkossakin hyödyntämään delegointia johtaessani. Opin johtajan roolista myös paljon seurattessani erilaisia johtajia. Työelämässä tähän ei olisi ollut samanlaista mahdollisuutta. Pysin jatkossakin kehittämään osaamistani osa-alueissa, joissa en koe olevani vahvimmillani. Uskon hyödyntäväni jatkossakin työkaluina kirjoitettua itseanalyysia ja toisten toiminnan analysointia kehittyäkseni itse entistä paremmaksi johtajaksi, seuraavaksi ravintolan johdollisissa tehtävissä.

Lähteet

Aarinkoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 26.4.2023.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2015. Kognitio – muisti pätkii, sanat hakusessa – kognitiiviset oireet MS-taudissa. Neuroliitto ry. Luettu: 20.5.2023.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 22.4.2023.

Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. JTO-Palvelut. E-kirja. Luettu: 26.4.2023.

Jääskeläinen, L. 2022. Ryhmä toimivaksi. PS-kustannus. E-Kirja. Luettu: 26.4.2023.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. SanomaPro. E-Kirja. Luettu: 22.4.2023.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Koskinen, S. & Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu: 22.4.2023.

Kotter, J. 1990. Force for Change: How Leadership Differs from management. A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 29.4.2023.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum. E-kirja. Luettu: 2.3.2023.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum. Helsinki.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Tammi. E-Kirja. Luettu: 29.4.2023.

Puolustusvoimat. 2020. Sotilaan käsikirja 2020. Pääesikunnan koulutusosasto. Luettu: 10.5.2023.

Puolustusvoimat. 2023. Luettavissa: <https://intti.fi/johtajat>. Luettu: 26.3.2023.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Rost, J. 1991. Leadership for the twenty-first century. Greenwood Publishing group. Yhdysvallat.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Brik. E-kirja. Luettu: 26.4.2023.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä, tiimin jäsenen kirja. J-Impact. E-kirja. Luettu: 20.5.2023.

Sivers, D. 2010. First Follower: Leadership Lessons from a Dancing Guy. Luettavissa: <https://sive.rs/ff>. Luettu: 12.3.2023.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. E-kirja. Luettu: 1.4.2023.

Tran, B. 2016. Effective Communication, Leadership, and Conflict Resolution. Luettavissa: <https://www.igi-global.com/chapter/communication/146667>. Luettu: 1.4.2023.

Tuominen, S. 2018. Juu ei, pieni kirja priorisoinnista. Otava. E-kirja. Luettu 23.4.2023.

Turtio, T. 2017. Paha Johtaminen. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 22.4.2023.