



Jari Kropsu

CASE ENDURANCE – SHACKLETON JOHTAMISEN ERI NÄKÖKULMISTA

Kun Etelämantereen tutkimusmatka muuttui eloonjäämiskamppailuksi

CASE ENDURANCE – SHACKLETON JOHTAMISEN ERI NÄKÖKULMISTA

Kun Etelämantereen tutkimusmatka muuttui elonjäämiskamppailuksi

Jari Kropsu
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen

Tekijä: Jari Kropsu

Opinnäytetyön nimi: Case Endurance – Shackletonin johtamisen eri näkökulmista

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 62

Opinnäytetyöni käsittelee Sir Ernest Shackletonin Etelämantereen ylitysretkeä vuosina 1914–1917. Ensisikoksetuksen aiheeseeni sain kesällä 2011, kun luin Shackletonin seikkailuista kertovaa kirjallisuutta. Päädyimme hyödyntämään toimeksiantajani, Koulutuskeskus Salpauksen kanssa, Shackletonin historiallista tutkimusmatkaa johtamisanalyttisen työn pohjana, jossa tarkoituksena on tuoda esille johtamisen aikajana 1900-luvulta aina nykypäivään saakka.

Koulutuskeskus Salpaus on Lahdessa toimiva toisen asteen koulutuskeskus, joka järjestää ammatillista koulutusta, palvelutoimintaa sekä oppisopimus- ja lukiokoulutusta. Koulutuskeskuksessa voi suorittaa noin 40 eri perustutkintoa ja 110 näyttötutkintona suoritettavaa perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata, miten johtaminen onnistuu ennalta arvaamattomissa ja haastavissa tilanteissa. Tavoitteenani on tuoda johtaminen esiin käytännönläheisenä tieteenä. Tarkoituksena on myös seurata johtamista eri toimintaympäristöissä sekä analysoida sitä eri näkökulmista siten, että johtamisteoriat tukevat johtamiskäytäntöä, eivätkä sanele suoraa käyttäytymismallia. Pyrkimyksenä on tuoda johtamiseen uusi näkökulma nykyajan johtamiskäytännöistä, sillä voidaan katsoa, että niistä muodostuvat tulevaisuuden johtamistrendit ja niitä tulisi myös johtamisopetuksessa ottaa enemmän huomioon. Tavoitteenani on myös oman tieteellisen ja teoreettisen ajattelutavan kehittäminen sekä toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin vastaaminen.

Painettujen teoksien ja internetlähteiden lisäksi opinnäytetyöni lähdemateriaalina käytetään myös digitaalista materiaalia elokuvien ja dokumenttien muodossa. Tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmin, pääasiassa induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Tutkimuksen johtopäätöksiä ovat muun muassa: johtajuusteorioita on tulkittu liian suppeasti, johtaminen itsessään perustuu pitkälti käytäntöön ja järkeen sekä siihen, että nykyajan johtamistrendejä on havaittavissa jo historiassa. Nykyjohtamistrendit pohjautuvat puolestaan pitkälti myös käsittelemään samoja asioita hiukan eri näkökulmista. Ne pyrkivät pääasiassa luomaan näkökulmia teorioiden sijasta. Kehitysehdotuksena esitetään nykyjohtamisen tuomista enemmän koulutuskeskuksen opintosisältöön sekä työn jatkamista mahdollisissa jatkokoulutuksissa.

Asiasanat:

Henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, coaching, jaettu johtajuus, vastuullinen johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Organization and management

Author: Jari Kropsu

Title of thesis: Case Endurance – Shackleton johtamisen eri näkökulmista

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012

Number of pages: 62

My thesis is about Sir Ernest Shackleton's Imperial Trans-Antarctic Expedition in 1914 to 1917. The first time when I got to know about my subject was in the summer of 2011 when I read about a material of his journeys. With my principal of the thesis, Koulutuskeskus Salpaus, we decided to use Shackleton's historic expedition as an analytical perspective of a leadership. The aim was to represent a timeline of the leadership in the beginning of the 20th century to nowadays.

Koulutuskeskus Salpaus is a second degree training center which is located in Lahti, Finland. The training center supplies vocational education, service activity, apprenticeship and also upper secondary school education. The training center provides around 40 basic degree and 110 competence-based qualifications used in basic, vocational and specialist vocational qualifications.

My aim of the thesis is to describe how an administrative could succeed in unpredictable and challenging situations. I try to picture the leadership as a practical and down to earth science. My purpose is also to follow the leadership in different operational environments and analyze those in various perspectives based on the thought that the administrative theories aim to support the leader, not to control the acts. My goal is to bring a fresh perspective of today's leadership because that creates the base of future leadership's and management's trends. Those should consider also in the education. My goal is also to wide my scientific and theoretical mindset and fill the goals that the principal of the thesis desires.

As my source material I used printed texts as books and magazines as well digitalised material as documentaries and other films. The research is executed as methods of a qualitative research and it is mainly inductive. The conclusions of the thesis are for example: people have interpreted administrative theories too restricted, leadership is mainly based on sense of mind and that today's leadership and management trends can be found back in history too. Different today's administrative perspectives are mainly based on in the same subjects. They try to create perspectives in the place of theories. The progress proposals of my thesis are to introduce nowadays administrative methods more in the education of the training center and the possibility to improve the research in future.

Keywords:

Human resources management, change management, coaching, distributed leadership, responsible management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	8
2.1 Tutkimuksen tavoite	8
2.2 Tutkimuksen rajaus, rakenne ja käytettävät tutkimusmenetelmät	9
3 KILPAJUOKSU ETELÄMANTEREELLE 1900-LUVULLA	11
3.1 Taistelu Etelämantereen herruudesta kiihtyy	11
3.2 Sir Ernest Shackleton ja Endurancen tutkimusmatka 1914-1917	12
3.2.1 Matkan suunnitteluvaihe ja lähtö	13
3.2.2 Haaksirikkoutuminen	14
3.2.3 Pelastuspurjehdus	16
3.2.4 Pelastuminen	17
4 JOHTAMISEN KLASSINEN AIKAKAUSI 1900-LUVULLA	19
4.1 Taylorismi	19
4.2 Piirreteoriat	20
4.3 Byrokratian kehittyminen	21
5 NYKYJOHTAMISEN NÄKÖKULMIA	23
5.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen (HRM)	24
5.2 Muutosjohtaminen ja coaching	26
5.3 Vastuullinen johtaminen	30
5.4 Jaettu johtaminen	32
6 SHACKLETON NYKYJOHTAMISEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ	38
7 ETELÄMANTEREEN VALLOITUSRETKI NARRATIIVISEN ANALYYYSIN NÄKÖKULMISTA	44
7.1 Sir Ernest Shackleton 1874-1922	46
7.2 Kirjalliset teokset	48
7.3 Digitaaliset tallenteet	49
8 YHTEENVETO	53
8.1 Johtopäätökset	53
8.2 Kehittämiskohteet	56
8.3 Oman työn arviointi	57
LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Aiheeni valinta oli pitkän kehittelytyön tulos. Sain ensikosketuksen aiheeseeni kesällä 2011, jolloin luin ensimmäistä kertaa Sir Ernest Shackletonin seikkailuista, nimenomaan Etelämantereen ylitysretkestä, johon myös opinnäytetyöni rajautuu. En ollut aikaisemmin perehtynyt seikkailukertomuksiin, mutta mielenkiintoni heräsi etenkin Shackletonin johtajuusominaisuuksien valossa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja, Koulutuskeskus Salpaus, joka esitellään tarkemmin luvussa kaksi, halusi ottaa mukaan työhöni johtamisen aikajanan aina 1900-luvulta nykypäivään. Tästä syystä pyrin tuomaan esille eri aikakaudet johtamisessa sekä analysoimaan Shackletonin johtamista eri näkökulmista ja nykyajan johtajuustrendien valossa. Nykyajan johtajuustrendit voidaan nähdä hänen johtajuustyyliinsään – ja filosofiassaan jo 1900-luvun alkupuolella.

Opinnäytetyöni tuotettiin yhdessä toimeksiantajani kanssa laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Työtäni on tarkoitus hyödyntää toimeksiantajani esimiestyön ja johtajuuden opettamisessa, tuoden esille sen näkökulman, ettei johtaminen perustu pelkästään tiettyihin piirteisiin, teorioihin ja ominaisuuksiin. Sen sijaan nykyjohtamisen trendejä on voitu havaita jo paljon ennen itse teorian syntymistä.

Opinnäytetyöni viitekehys rakentui induktiivista ajattelumallia myötäillen. Tutkimusongelmani laadin prosessin alkuvaiheessa, näitä olivat: Millainen johtaja Shackleton oli? Miten 1900-luvun alun johtamistyyli poikkesivat Shackletonin johtamisesta sekä kuinka hän hyödynsi eri johtamistyyliä, jotka kehittyivät ajallisesti paljon myöhemmin. Seuraavaksi keräsin ja tutustuin aineistoon ja teorioihin ja käsittelin niitä tutkimuskysymysteni pohjalta. Luokittelin valitsemani aineiston ja etsin mahdollisimman sopivia teorioita hyödynnettäviksi. Tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on suhteellisen vapaa ja sen puitteissa esitelen työssäni yhtymäkohtia johtamisen menetelmissä, näkökulmissa ja ilmiöissä. Tutkimusmatka toimii näin ollen myös tutkimusmatkana johtajuuteen.

Johtamisen viitekehys käsittää johtajan valmiudet johtaa alaisiaan, itse johtamiskäyttäytymisen ja käytöksen aikaansaaman vaikutuksen. Johtaminen on niin monipuolinen käsite, että sen luokittelu ja määrittely tyhjentävästi on lähes mahdotonta, sillä jokainen kokee sen eri tavoin. Avainsanoja opinnäytetyössäni ovat käsitteet: henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, coaching sekä vastuullinen johtaminen. Tärkeitä seikkoja johtajuuden näkökulmasta ovat kyky saada ihmiset mukaan prosessiin, yhdessä

työskentely asetetun tavoitteen yhteiseksi tekemiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi sekä luottamuksen rakentaminen. Toistuvia ydinkäsitteitä ja teemoja ovat myös johtajuus eri aikakausina, tutkimusmatkailu ja seikkailukertomus.

Johtajuuden tutkiminen ja sen kokeminen teoreettisena viitekehyksenä on kehittynyt vasta 1900-luvulla, joten tieteenalana se on suhteellisen nuori ja elää jatkuvassa murroksessa ja kehityksessä.

Aiheeni ajankohtaisuus perustuu siihen, ettei onnistunut ihmisten johtaminen välttämättä vaadi johtajuusteorioiden hallitsemista, vaan perustuu pitkälti tunneälyyn ja järkeen. Yleisimmät johtajuusteoriat perustuvat käyttäytymisen tutkimiseen ja käyttäytymismalleihin. Toisin sanoen ne kehittyvät johtajuuden vahvoja edelläkävijöitä seuraten, josta ainutlaatuisena esimerkkinä mainittakoon Sir Ernest Shackleton.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Työni toimeksiantaja on Lahdessa sijaitseva Koulutuskeskus Salpaus. Salpaus on perustettu vuonna 2001 ja se toimii yhtenä neljästä Päijät-Hämeen Koulutuskonsernin tulosalueesta. Päijät-Hämeen koulutuskonserni-kuntayhtymä on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä, joka työllisti vuonna 2011 yhteensä 1707 henkilöä. (Karppinen 11.1.2012, sähköpostiviesti).

Koulutuskeskus Salpaus on toisen asteen oppilaitos, joka järjestää ammatillista koulutusta, palvelutoimintaa sekä oppisopimus- ja lukiokoulutusta. Näissä opiskeli vuonna 2011 yhteensä 7120 opiskelijaa. Salpaus on myös merkittävä aikuiskoulutusta järjestävä organisaatio, joka järjesti koulutusta vuonna 2011, 16 000 aikuisopiskelijalle. (Karppinen 11.1.2012, sähköpostiviesti).

Salpauksessa voi suorittaa noin 40 perustutkintoa, 110 aikuisten näyttötutkintoina suoritettavaa perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoa sekä ylioppilastutkinnon. Koulutuskeskus Salpauksessa työskenteli vuonna 2011, 835 henkilöä, joista opettajia oli 627. Opinnäytetyöni kohdistettiin koulutuskeskuksen järjestämään johtamisen erikoisammattitutkinnon kurssisisältöön. (Karppinen 11.1.2012, sähköpostiviesti).

2.1 Tutkimuksen tavoite

Tavoitteenani tutkimuksessa oli tarkastella esimerkkitapauksen kautta johtamisen onnistumista haastavissa tilanteissa ja ratkaisuja, joita tällöin on tehtävä jotta niistä selviydyttäisiin. Tavoitteenani oli tuoda näkökulma johtamisen käytännönläheisyydestä esiin siltä kannalta, etteivät uudet johtajuusteoriatkaan yleisesti ottaen ole ”pyörän uudelleen keksimistä”, sillä nykypäivän johtajuustrendejä esiintyy kaukana historiassammekin. Tarkoitukseni oli myös vastata kattavasti tutkimuskysymyksiin, jotka esittelen johdannossa.

Työssäni pyrin laadullisin menetelmin kartoittamaan eli löytämään uusia näkökulmia ja ilmiöitä johtamisen historiasta aina nykypäivään saakka. Päämääränäni oli myös luoda syy-seuraussuhteita esiintyvälle ilmiölle sekä kuvata historiaperusta ja henkilöhahmot. Toimeksiantajalleni, Koulutuskeskus Salpaukselle, työlläni on tarkoitus tuoda uutta ja tuoretta näkökulmaa johtamisen opetukseen ja esimiestyön suun-

nitteluun ja sitä on tarkoitus voida hyödyntää opinto- ja analyysimateriaalina osana johtamisen erikoisammattitutkinnon kurssisisältöä, mutta myös löytää työni pohjalta mahdollisia kehitysehdotuksia johtamisopetukseen.

Yleisesti johtajuuden koulutukset ja tutkimukset painottuvat usein seikkoihin, jotka eivät välttämättä ole enää reaaliaikaisia dynaamisesti muuttuvassa yhteiskunnassamme. Tästä syystä on tärkeää avartaa katse juurtuneista johtamisen paradigmoista ajankohtaiseen muutokseen, kuitenkin muistaen, että johtamisen historialla on suuri rooli siihen, mitä johtaminen on nykypäivänä. Tällaisia paradigmoja ovat muun muassa pitkälle 1900-lukua vaikuttaneet piirreteoriat, joissa johtamisen opettamista ja siinä kehittymistä ei katsottu tarpeellisiksi. Toisaalta piirreteoriat ovat luoneet pohjan sille ajattelulle, mitä piirteitä hyvän johtajan tulee hallita. Tarkemmin piirreteoriat esittelen luvussa neljä.

Tärkeä tavoite opinnäytetyöprosessissani oli oman tieteellisen ja teoreettisen ajattelun kehittyminen sekä uuden oppiminen. Päämääränäni oli seurata johtamista eri toimiympäristöissä ja analysoida sitä käytännön toimenä, eikä pelkästään teoriaan pohjautuvana mallina, sillä yleisesti johtajuusteorioiden on tarkoitus tukea käytäntöä, eikä suinkaan antaa tarkkaa toimintamallia. Käytännön toimen soveltaminen ja ymmärtäminen oli tästä syystä tärkeä oppimistavoitteeni. Tarkoituksenani oli tutustua erilaisiin lähdemateriaaleihin eri muodoissa ja eri aikakausilta sekä tarkastella niitä tarvittaessa kriittisestikin. Opinnäytetyöni tavoitteena oli myös täyttää toimeksiantajani tarpeet ja vaatimukset.

2.2 Tutkimuksen rajaus, rakenne ja käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimus rajattiin koskemaan Shackletonin Etelämantereen ylitysretkeä vuosina 1914–1917. Shackletonin aikaisemmat tutkimusmatkat ja muut Etelämantereen ansioituneet tutkijat mainitaan tekstissä, sen enempää niihin kuitenkaan syventymättä. 1900-luvun johtajuusteorioiden kuvauksella pyrin tuomaan esille tuon ajan tyypillisimmät johtajuuteen vaikuttaneet seikat ja mallit, esittelemättä kuitenkaan kaikkia johtajuusteorioita luettelomaisesti.

Shackletonin tutkimusmatkan ja Etelämantereen ylityshistorian esittelen lukijalle luvussa kolme. 1900-luvulle tyypilliset johtamisen piirteet esitetään luvussa neljä. Luku viisi käsittelee nykyajan johtamiseen vaikuttavia näkökulmia, joita Shackletonin johtamistyyliin selkeimmin on havaittavissa. Seuraava luku puolestaan käsittelee Shackletonin johtamisen analysointia edellä mainituista näkökulmista. Tarkoituk-

sena ei siis ole esitellä kaikkia nykyajan vallitsevia johtajuustrendejä. Luvussa seitsemän analysoidaan tutkimusmatkan dokumentoituja aineistoja sekä esitellään Shackletonin elämäkerta pääpiirteissään. Opinnäytetyön päättävä luku yhdeksän on yhteenveto, jossa esitellään johtopäätökset, kehittämissuhteet sekä oman työn arviointi.

Opinnäytetyöni toteutettiin yhdessä toimeksiantajani kanssa laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Työ yhdistelee historiaa ja nykyaikaa ja se on tehty narratiivisia, eli kerronnallisia, tekstin menetelmiä käyttäen ja johtajuusteorioita reflektoiden, kartoittaen eri näkökulmia ja ilmiöitä ja rakentaen näiden välille syy-seuraussuhteita. Historiaperusta ja henkilöhaamot on pyritty kuvamaan mahdollisimman tarkasti.

Laadullinen tutkimus on merkitysten maailman tarkastelua, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Ne vuorostaan esiintyvät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina sekä päämäärien asettamisena. Tavoitteina ovat ihmisten kuvaukset koetusta todellisuudesta ja heidän elämänsä kannalta merkityksekkäistä asioista. Laadullinen tutkimus ei tavoittele suoranaisen totuuden löytämistä tutkittavasta asiasta, vaan tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla tuoda esiin jotain, joka on välittömän havainnoinnin tavoittamissa. (Vilka 2009, 97-98.)

Opinnäytetyöni on pääasiassa induktiivinen, eli aineistolähtöinen, mutta myös deduktiivisuutta eli teorialähtöisyyttä voidaan havaita johtajuusteorioita esiteltäessä. Keräsin aineistoni yhdistellen aiheesta kirjoitettuja kertomuksia, elokuvia ja dokumentteja sekä internet-lähteitä. Aineistoissa toistuvat myös erilaiset kuvamateriaalit ja päiväkirjat sekä omaelämäkerrat, joiden analysointi rakentuu pääasiassa narratiivisen analyysin keinoin.

3 KILPAJUOKSU ETELÄMANTEREELLE 1900-LUVULLA

Kiinnostus maan eteläisimmän kolkkan, Etelämantereen tutkimisesta oli virinnyt veriseksi kilpailuksi 1900-luvun alkupuolella. Ensimmäisenä retkikuntana etelänavalle pääsi norjalaisen Roald Amundsenin retkikunta vuosina 1911–1912, kilpailtuaan brittiläisen Robert Falcon Scottin kanssa kunniasta olla ensimmäinen etelänavan valloittaja. Shackletonin Etelämantereen ylitysretki oli puolestaan selviytymistais-telu tutkimusmatkailija Sir Ernest Shackletonin vuosina 1914–1917 suorittamalle yritykselle kulkea ensimmäisenä Etelämantereen halki. Etelämantereen ylityksessä onnistui ensimmäisenä Sir Edmund Hillaryn ja Vivian Fuchsin retkikunta vuosina 1957–1958. Heillä oli aikaisempia retkiä parempi varustelu ja tiedustelu, sekä apuvälineinään muun muassa lentokoneita ja jäätraktoreita. (Wells 2008, hakupäivä 28.12.2011.)

3.1 Taistelu Etelämantereen herruudesta kiihtyy

Robert Falcon Scott oli Etelänapamantereelle jo vuosina 1901–1904, jolloin komihenkiseen Discoveryn retkikuntaan kuului myös nuori Ernest Shackleton. Heidän onnistui hankkia uutta tietoa Etelämantereen eläinkunnasta ja maantieteestä. Miehet sairastelivat tutkimusmatkan aikana voimakkaasti ja he joutuivat palaamaan takaisin suunniteltua aikaisemmin, säilyttääkseen henkensä. Retkikunnan johtaja Scott olisi halunnut jatkaa, mutta lopulta hänenkin oli myönnettävä että jatkaminen veisi heidän kaikkien hengen. (Alexander 1998, 4-8.)

Palattuaan tutkimusmatkalta Scottista tuli kotimaassaan Englannissa kansallissankari. Shackletonin ja Scottin välille syntyi erimielisyyksiä ja Shackleton halusi jatkossa toimia oman retkikuntansa vetäjänä. Shackletonin ensimmäinen itsenäinen tutkimusretki ajoittui vuosille 1907–1909, Nimrodiksi nimetyllä tutkimusretkellä. Heidän onnistui päästä vain 160 kilometrin päähän etelänavasta ja olivat täten tähän asti pisimmälle päässyt retkikunta. Englannissa Shackleton otettiin vastaan sankarina ja hänet aateloitiin. (Alexander 1998, 4-8.)

Robert Falcon Scott halusi lyödä entisen kumppaninsa Shackletonin ja hän lähti etelänavan valloituksen samaan aikaan Amundsenin kanssa. Kun Scott pääsi etelänavalle tammikuussa 1912, hän tajusi tullessa kuukautta liian myöhään ja murtui havaitessaan Amundsenin pystyttämän Norjan lipun. Scot-

tin retkeä leimasi puutteellinen varustus ja huono suunnittelu. Hänen valitsemansa siperialaiset ponit eivät myöskään kestäneet vaikeita arktisia oloja. Amundsen puolestaan menestyi valittuaan koiravaljakot hevosten sijaan. Pettynyt Scottin miehistö ei selvinnyt Antarktikselta, vaan kaikki viisi miestä menehtyivät ankariin sääoloihin, voimien sekä ruoan puutteeseen. Scottin viimeiset päiväkirjamerkinnot ovat koskettavia: ”Jos olisimme saaneet elää, olisin voinut kertoa sellaisen tarinan kumppanieni pelottomuudesta, kestävyydestä ja rohkeudesta, että se olisi liikuttanut jokaisen englantilaisen sydäntä. Nyt tarinan kertominen jää näiden kömpelöiden sanojen ja meidän kuolleitten ruumiittemme tehtäväksi”. Päiväkirja loppuu hänen viimeiseksi jääneeseen mietelmäänsä: ”Tuntuu surulliselta, mutta en usko voivani kirjoittaa enempää”. (Alexander 1998, 8-9.)

Ensimmäisen maailmansodan alla brittiläisille oli erittäin tärkeää olla ensimmäisinä Etelänapamantereella ja ylittää ensimmäisenä koko manner. Britit tavoittelivat Etelämantereen herruutta voimakkaasti pönkittääkseen kansakunnan identiteettiä ja näyttääkseen mahtinsa sodan uhan alla. Etelämantereen herruus toimi täten osana sodan propagandakoneistoa. Suurista panostuksista huolimatta he joutuivat kuitenkin pettymään. Tuon ajan Etelämantereen kilpajuoksua voisi verrata 1960-luvulla vallinneeseen kilpailuun siitä, mikä maa saa ensimmäisenä lähetettyä ihmisen kuuhun. Tällöinkin ulkopoliittiset suhteet olivat hyvin kireät, sillä elettiin kylmän sodan aikaa.

3.2 Sir Ernest Shackleton ja Endurancen tutkimusmatka 1914-1917

Shackleton otti tavoitteekseen olla ensimmäisen retkikunnan johtaja, joka ylittää Etelämantereen. Hän pyrki oppimaan muiden tutkimusmatkailijoiden aiemmista virheistä. Shackleton halusi koota suuremman miehistön kuin aikaisemmat Etelämantereen tutkimusmatkailijat olivat koonneet. Miehistön osaaminen tuli olla monimuotoista ja sen tuli koostua eri alojen asiantuntijoista, jotta lähtökohdat tavoitteen saavuttamiseksi olivat mahdollisimman hyvät. Shackleton paloi halusta palata Etelämantereen armottomille ja tuntemattomille seuduille. Hän alkoi kerätä rahoittajia matkaa varten ja hänen onnistui saamaan matkan päärahoittajaksi skottilaisen hampputehtailijan Sir James Cairdin, englantilaisen Miss Janet Stancomb-Willsin, sekä englantilaisen liikemiehen Dudley Dockerin. Myös Britannian hallitus tuki tutkimusmatkaa, huolimatta pääministeri Winston Churchillin arvostelusta tutkimusmatkojen kaupallistumisesta. Rahoituksen saanti ei kuitenkaan kattanut kuluja jotka tutkimusmatkasta syntyivät, joten Shackleton joutui ottamaan lainaa ja myymään oikeutensa tutkimusmatkan julkisuusarvon tuomiin etuisuuksiin ja näin

ollen luopui oikeuksistaan päiväkirjojen pohjalta kirjoitettujen teoksien tuottoihin. Hän myös lupautui luennoimaan eri puolilla Englantia ja Yhdysvaltoja tutkimusmatkailustaan. (Alexander 1998, 8-10.)

3.2.1 Matkan suunnitteluvaihe ja lähtö

Shackleton tilasi laivan norjalaiselta Framnäsin telakalta ja antoi sille nimeksi Endurance eli Kestävyys, sukunsa tunnuslauseen ”kestävyydellä voitamme”, mukaisesti. Hän nimesi kolme pelastusvenettä tutkimusretken päärahoittajien mukaan: James Cairdiksi, Stancom Willsiksi ja Dudley Dockeriksi. Vuosikausia jatkuneet rahankeruu ja pettymykset olivat vihdoin ohi, kun he pääsivät matkaan 8. elokuuta 1914 suuntana Etelä-Georgian satama, jossa viimeisetkin miehistön jäsenet liittyivät joukkoon ja laiva lastattiin. Lähtöä uhkasi ensimmäisen maailmansodan alkaminen, mutta Britannian hallitus halusi kuitenkin tutkimusretken toteutuvan. Tähän aikaan kilpailu Etelämantereesta oli niin kova, että Britannian liikemääränsä huolimatta Endurance pääsi lähtemään matkaan. (Alexander 1998, 9-11, 30.)

Sir Ernest Shackleton oli saavuttanut edellisten matkojen jälkeen kansallissankarin aseman, joten hänellä oli varaa valita miehistönsä huolella mielensä mukaan. Shackleton pyysi mukaansa jo Nimrodin tutkimusretkeen hänen kanssaan osallistuneen Frank Wildin ja nimitti hänet varapäälliköksi. Frank Worsley puolestaan nimitettiin laivan kapteeniksi. Hän oli niittänyt purjehdustaidoillaan mainetta ympäri maailman jo aiemmin, joten hän oli ehdoton ja myöhemmin elonjäänjäämiskamppailussa erittäin tärkeäksi osoittautunut valinta. (Alexander 1998, 7-10.)

Shackletonin rekrytointijärjestelmä oli monen mielestä hyvin erikoinen. Hän valitsi miehensä pitkälti ensivaikutelmansa ja tunteidensa pohjalta, varsinaista kokemusta ei tarvittu, vaan hän luotti intuitioonsa pyrkiessään muodostamaan mahdollisimman hyvän ryhmän. Shackleton luotti hyvin pitkälti omaan kokemukseensa, luonteentuntemukseensa ja intuitioonsa, esimerkiksi nimittäessään Leonard Husseyn säätieteilijäksi, vaikka tällä ei ollut alalta minkäänlaista kokemusta sillä perusteella, että tämä yksinkertaisesti sopi Shackletonin mielestä tehtävään. Hussey alkoi välittömästi opiskella meteorologiaa ja osoittautui myöhemmin siinä hyvin taitavaksi. (Alexander 1998, 7-10.)

Shackletonin onnistui koota 27 hengen miehistönsä eri alan osaajista, johon hän oli tyytyväinen. Ryhmä sisälsi kaksi lääkäriä, merimiehiä, fyysikon, biologin, valokuvaajan, taiteilijan, kirvesmiehen ja kokin sekä 69 kanadalaista rekikoiraa. Matkaan oli onnistunut pääsemään myös yksi salamatkustaja, Perce Black-

boro. Kun Shackleton sai tietää salamatkustajasta, reagoi hän siihen hyvin voimakkaasti. Puhuttelun jälkeen hän päätti kuitenkin, että koska mies oli onnistunut pilottelemaan niin kauan että he olivat jo avomerellä, hän saisi osallistua miehistön toimintaan keittiöapulaisena. Blackborosta tuli eräs Shackletonille uskollisimmista miehistä. (Alexander 1998, 7-10, 12, 21-24.)

Endurance lähti liikkeelle Etelä-Georgian saarelta viides joulukuuta 1914 suuntanaan yksi maailman vaarallisimmista meristä, Weddellinmeri. Seuraavat viikot purjehdittiin kohti etelää. Purjehtiminen alkoi käydä vaikeaksi tammikuussa 1915, kun jäät alkoivat saartaa Endurancea. Tammikuun 20. päivä se juuttui lopullisesti jäihin. Välillä jäät muodostivat kaistaleita ja Endurance yritti kaikin keinoin eteenpäin, mutta turhaan. Kesäkuun 1915 loppuun mennessä he olivat ajellehtineet jäiden mukana 1080 kilometriä tavoitettaan kohti. Jäiden puristus ja yhtäkkinen laivaa toiselta puolen tukeneiden jäiden peittäminen käänsi Endurancen lähes kyljelleen ja rikkoi sen perän. (Alexander 1998, 25-30, 86.)

3.2.2 Haaksirikkoutuminen

Miehistö haaksirikkoutui jäälle 27. lokakuuta 1915, kun perä hajosi kokonaan ja laiva vajosi yhä syvemmälle veteen. Tällöin Shackleton tajusi, että mitään ei ollut tehtävissä enää laivan suhteen. Leiri nimettiin Kärsivällisyyden leiriksi ja sinne pyrittiin tuomaan kaikki tärkeä irrotettavissa oleva tavara laivasta. Seuraavaksi tavoitteeksi asetettiin marssi noin 320 kilometrin päässä sijaitseville Snow Hillin ja Robertsonin saarille. Jokainen mies sai kukin ottaa mukaansa noin kilon verran henkilökohtaisia tavaroitaan, tupakan ja talvivarustuksen lisäksi. Kaikki hengissä selviytymisen kannalta tärkein oli lastattu kahteen kolmesta pelastusveneestä, jotka vedettäisiin miesten voimin mukana. Lastattuna nämä pelastusveneet painoivat miesten mukaan vähintään tonnin. (Alexander 1998, 89-94, 97.)

Eteneminen ei muutenkaan ollut toivotun kaltaista, vaan jää oli niin vaikeakulkuista, että Shackleton tuli siihen tulokseen, että heidän oli pakko jäädä odottelemaan jäälle jäiden avautumista, jolloin pelastusveneet voitaisiin laskea veteen. Leiri nimettiin Valtamerileiriksi. Koiravaljakot mukanaan suurin osa miehistöstä palasi hakemaan tavaroita Kärsivällisyyden leiristä. Marraskuun 21. päivän iltana Endurance viimein upposi, miehistön seurattessa sitä hiljaisina leirissä. (Alexander 1998, 97-99, 104-109.)

Joulukuussa 1915 Shackleton päätti jälleen lähteä miehistöineen liikkeelle, johtuen Valtamerileirin ajellehtimisestä väärään suuntaan ja miehistön fyysisen kunnan ja mielen kuormittumisesta. Tarkoituksena

oli olla valmiina kun jäät lopulta sortuisivat. Matka tyssäsi kuitenkin lyhyeen, sillä jäällä liikkuminen oli muuttunut lähes mahdottomaksi ja miehistö edennyt vain noin 15 kilometrin matkan parissa viikossa. Miehistö eli jäällä todella vaikeissa olosuhteissa, riittämättömässä vaatetuksessa ja myös ruoan yksipuolisuus ja ruokatarpeiden vähyys laskivat heidän mielialaansa. Pääravintona käytettiin muonavaroja, jotka olivat kuitenkin hälyttävissä määrin vähenemään päin, hylkeen- ja pingviinin lihaa sekä traania eli merieläinten rasvaa, jota saatiin puolestaan pyydystämällä. (Alexander 1998, 102-104, 125.)

Muonavarojen ehtyessä tammikuussa 1916 ajauduttiin peruuttamattomaan tilanteeseen, jossa retkikunnan koirien elämästä oli annettava lopullinen tuomio. Miehistön oli totuteltava ajatukseen, ettei niistä ollut enää hyötyä, sillä matkaa ei aiottu jatkaa enää jään päällä. Koirat eivät mahtuisi pelastusveneisiin, joihin miehistö saatiin juuri ja juuri ahdettua. Koirien lopettaminen oli kova paikka monelle niihin kiintyneelle miehistön jäsenelle. Useat miehet kieltäytyivät syömästä koiran lihaa, mutta kun lihaa ei ollut enää muualta saatavissa, ei ollut muuta vaihtoehtoa nälkäkuoleman partaalla kun syödä koiranlihaa. Monet heistä muuttivat kantaansa koiranlihan syönnistä kun huomasivat sen maistuvan erinomaisen maukaalta. (Lansing 1959, 112-114.)

Huhtikuussa 1916 jäät alkoivat vähitellen muuttua. Huhtikuun kahdeksantena jäät yhtäkkiä murtuivat James Caird -pelastusveneeseen alta ja kaikki pelastusveneet laskettiin viimein vesille seuraavana päivänä, yhdeksäntenä huhtikuuta. Edessä oli todella haastava purjehdus kohti Etelämantereen pohjoisosassa sijaitsevia Elefanttisaaria. Vaikeakulkuinen jää muodostui ongelmaksi, sillä se saattoi olla hyvin teräväreunaista ja aiheuttaa pahoja kolhuja veneisiin. Myös merenkäynti ja tuuli olivat hyvin voimakkaita. Eräänä yönä heidän oli pakko yöpyä suuren jäävuoren huipulla, sillä myrsky oli käynyt vaarallisen voimakkaaksi ja aallokko arvaamattomaksi. Miesten kuvauksen mukaan jättiläisaallot nousivat yhdeksän metrin korkeuteen. He pelkäsivät aaltojen rikkovan jäävuoren, jolloin he olisivat tuhon omia. Miehistö piti tätä mahtavana luonnonmullistuksena, jonka edessä ihminen on voimaton, samalla kun pelkäsivät henkensä edestä. Siirtyminen takaisin veneisiin ei olisi ollut mahdollista, sillä ahtojäätä oli ympärillä niin paljon, että vesillelasku olisi johtanut välittömään kuolemaan. Jäävuori kesti kuitenkin myrskyn, joka alkoi aamun koitteessa hellittää ja miehistö tiesi pelastuneensa täpärästi. (Alexander 1998, 118–119, Lansing 1959, 157-159.)

He purjehtivat lähes yhtäjaksoisesti yli viisi vuorokautta ja miehistö oli ajettu kestävyytensä ääri rajoille. Sääolot olivat armottomat, he olivat kylmissään ja kastuneita. Heillä oli kova puute juomavedestä, suo-

lainen merivesi puolestaan oli aiheuttanut kirveleviä rakkoja heidän kasvoihinsa. Kapteeni Worsleyn rooli tässä purjehduksessa ja suuntimisessa oli erittäin tärkeä. Hän osoitti ilmiömaista kyvykkyyttä merenkulussa ja veneen ohjailussa, eikä hän nukkunut viikon kestäneen purjehduksen aikana juuri lainkaan. Kun hän viimein suostui vuoronvaihtoon, eivät hänen jalkansa yksinkertaisesti enää oienneet, vaan hänet jouduttiin kantamaan istuma-asennossa pelastusveneen keulaan, jotta hänen lihaksensa saataisiin rentoutumaan ja jalat ojentumaan. Tässä vaiheessa myös muilla miehillä oli suuria ongelmia ja muun muassa Perce Blackboron jalat olivat paleltuneet niin pahasti, etteivät ne enää kantaneet. Heidän onnistui kuitenkin viimein saavuttamaan 15. huhtikuuta Elefanttisaari ja he tunsivat maan jalkojensa alla ensimmäistä kertaa 497:ään päivään. Miehistö riemuitsi rantautumisesta, mutta heidän voimavaroinsa olivat täysin kulutetut. Pahin tilanne oli ylikonemestari Louis Rickensonilla, joka sai sydänkohtauksen. Hän toipui kuitenkin kohtauksesta retkikunnan lääkäreiden, Macklinin ja McIlroyn neuvokkaassa hoidossa. (Lansing 1959, 166-169, 183-185.)

3.2.3 Pelastuspurjehdus

Shackletonille oli käynyt entistä selvemmäksi, että oli suoritettavana vielä yksi purjehdus, jotta miehistö saataisiin pelastettua oikukkaalta ja kaukaiselta Elefanttisaarelta. Hän ilmoitti huhtikuun 20. päivänä, että hän ja viisi miestä yrittäisivät purjehtia 800 mailin (noin 1300 km) päähän Etelä-Georgiaan. Timpuri Henry McNish alkoi välittömästi parannella James Caird -pelastusvenettä, jolla uskalias pelastuspurjehdus tultaisiin tekemään. Mukaansa Shackleton otti McNishin, kapteeni Worsleyn, Tom Creanin, Jack Vincentin ja Timothy McCarthyn. (Lansing 1959, 230-232.)

Saari oli vain noin 25 mailia leveä, joten se asetti haasteita suuntimiselle valtameripurjehduksella pienellä pelastusveneellä. He purjehtivat kohti Draken väylää, jonka tuulia Yhdysvaltojen merivoimat kuvasivat tuohon aikaan purjehdusoppaassaan antarktisisille vesille: ”Ne ovat voimaltaan usein hurrikaanin veroisia, ja puuskittain niiden nopeus kohoaa joskus 150-200 mailiin (noin 240-330 km) tunnissa. Niin raivokkaita tuulia ei tiedä esiintyvän muualla, paitsi kenties trooppisten pyörremyrskyjen yhteydessä.” He saivat kokea myös Kap Hornin hyökyaallot, joita tuohon aikaan kutsuttiin pahaenteisellä nimellä harmaaparroiksi viitaten pahamaineisiin merirosvoihin. Niiden pituudeksi on arvioitu jopa 1600 metriä ja muutamien kauhukertomusten mukaan korkeus saattoi yltää jopa 60 metriin. James Caird -pelastusvene oli todella kovilla näissä olosuhteissa ja usein miehet luulivat sen jo olevan mennyttä hyökyaallon kohdattessaan. (Lansing 1959, 230-235.)

3.2.4 Pelastuminen

Kuin ihmeen kaupalla Shackleton pelastusmiehistöineen selvisivät Etelä-Georgiaan, taas kerran Frank Worsleyn ilmiömaisten merenkäyntitaitojen vuoksi. 10.5.1916 he seisoivat saarella, jolta he olivat purjehtineet 522 päivää aiemmin optimistisina kohti Etelämannerta. Nyt nuo miehet olivat väsyneitä, olosuhteiden vanhentamia ja siistiytmättömiä. Edessä oli vielä yksi haaste, oli nimittäin päästävä saaren toiselle puolelle, jolla oli asutusta. Pelastusveneellä purjehtiminen ei ollut enää mahdollista, sillä se oli kokenut niin kovia, että se oli merikelvottomassa kunnossa. Niinpä Shackleton päätti muutaman päivän levättyään vaeltaa saaren poikki. Mukaansa hän otti Tom Creanin ja Frank Worsleyn, kun muut jäivät pitämään asemaa Peggotyksi nimettyyn leiriin, lahden poukamassa Etelä-Georgian saarella. (Lansing 1959, 260-267.)

Yksikään ihminen ei ollut aiemmin vaeltanut saaren halki 75 vuoteen, jonka ajan saari oli ollut asutettu. Ylittämistä pidettiin yksinkertaisesti mahdottomana maaston vaikeakulkuisten vuoristojen takia. Matkaa saaren halki oli vain 29 mailia. Vaellus osoittautuikin hyvin vaikeaksi ja he olivat hyvin lähellä nälkään nääntymistä ja paleltumista. Muutaman kerran he meinasivat myös pudota alas jyrkänteiltä. Shackleton salli heille ainoastaan hyvin lyhyitä pysähdyksiä vaelluksella. Hän tiesi, että mikäli miehet ehtisivät nukahtaa, tulisivat he menehtymään vuoristoille. Kuin ihmeen kaupalla he onnistuivat pelastautumaan Stromnessin valaanpyyntiasemalle 20.5.1916. Tuohon aikaan valaanpyyntiasemaa johti mies nimeltään Thoralf Sørlle, jonka Shackleton tunsu hyvin entuudestaan. Heidän päästyä Sørllin puheille, kysyi valaanpyyntiaseman johtaja järkyttyneenä, keitä nämä epäsiistit miehet olivat. Keskimäinen miehistä astui tällöin esiin ja kertoi hiljaisella äänellä olevansa Ernest Shackleton. Tällöin Sørlle kääntyi heistä pois päin ja itki, sillä koko miehistön uskottiin menehtyneen. (Lansing 1959, 266-270, 273-279.)

Tällä välin miehistö eli tietämättöminä Shackletonin pelastusryhmän onnistumisesta Elefanttisaarella odottaen pelastusta ja toivoen epätoivoisina näkevänsä pelastusveneen. Saarella oli tekeminen vähissä, päivät he pyydystivät pingviinejä ja hylkeitä ruoaksi sekä parantelivat leiriään. Useat heistä olivat kuitenkin jo menettäneet toivon pelastumisesta. Monella henkisen hyvinvoinnin lisäksi myös fyysinen kunto oli pettänyt. Perce Blackboron jalat olivat edelleen huonossa kunnossa. Hänen vasen jalka oli mennyt kuolioon, joten se oli pakko leikata. Leikkaus sujui kuitenkin ilman suurempia ongelmia, vaikka tuskat olivatkin kovat puutteellisen puudutuksen vuoksi. (Lansing, 1959, 199-202, 213.)

Sillä välin Etelä-Georgiassa juhlittiin Shackletonia ja kolme muuta miestä noudettiin saaren toiselta laidalta, Pegottyn leiriltä. Shackleton alkoi välittömästi suunnitella paluuta Elefanttisaarelle, missä miehistö odotti pelastusta. Useat yritykset epäonnistuivat vaikeiden jääolosuhteiden vuoksi. 25. elokuuta he lähtivät jälleen matkaan Shackletonin Chilen hallitukselta saamalla merihinaaja Yelcholla. Elefanttisaarella toivo pelastautumisesta oli ollut ainoa asia, joka oli pitänyt heidän mielensä virkeinä ja tuo kipinä oli sammumassa, sillä Shackletonin lähdöstä oli kulunut pitkä aika. Viiden päivän kuluttua lähdöstä Yelchon onnistui saavuttaa Elefanttisaari. Miehistön keskuudessa syntyi täysi kaaos kun he huomasivat lähestyvän aluksen. Toiset heistä huitoivat ja huusivat riemusta, osa itki onnesta ja jotkut eivät voineet edelleenkään uskoa pelastautumisen koittaneen. Aluksen tultua lähemmäs saarta erottivat miehet aluksen kannella seisovan tutun uljaan hahmon, Shackletonin. Heidän uskaliaimmat haaveet olivat vihdoinkin käyneet toteen ja heidän kärsimykset olivat vihdoinkin ohi. Koko miehistö oli selvinnyt voittajana lähes kolme vuotta kestäneestä eloonjäämiskamppailustaan. (Lansing 1959, 281-285.)

4 JOHTAMISEN KLASSINEN AIKAKAUSI 1900-LUVULLA

Johtaminen tieteenalana kehittyi 1900-luvun alkupuolella, jota kuvataan johtamisen klassiseksi aikakaudeksi. Johtamista on toki ilmennyt niin kauan kun maapallolla on ollut älyllistä elämää. Klassisen johtamisen mallissa johtaminen jaetaan prosesseihin, perustuen kokemuksiin ja päättelyyn. 1900-luvun alussa vallitsi ajatus, että johtaja eroaa muista niin fyysisiltä ominaisuuksiltaan, kyvyiltään kuin persoonallisuudeltaankin. (Peltonen 2007, 21.)

Klassinen johtaminen perustuu määräyksiin ja kontrolliin, tehtävät ovat velvollisuuksia ja auktoriteetti on asemoitu yhteen paikkaan. Tällöin ongelmanratkaisu on mekaanista. Päätöksentekovalta ja vastuu olivat johtajilla, joiden johtamisfilosofia perustui määräyksiin ja kontrolliin. Johtajan tehtävä oli ajatella, eikä sitä pidetty muiden työntekijöiden tehtävänä. Painotus tällöin oli usein mekaanisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Taborda 2000, 42.)

4.1 Taylorismi

1900-luvun alkupuolen johtamiseen liitetään tieteellisen liikkeenjohdon teoria eli taylorismi. Taylorismin katsotaan syntyneen vuonna 1911 ilmestyneen *Principles of Scientific Management*-teoksen pohjalta. Teoria nimettiin sittemmin sen kirjoittajan Frederick Winslow Taylorin mukaan. Kirjassaan Taylor esitteli ensimmäisen systemaattisen johtamismallin. Perusajatuksena teoriassa oli työnteon tarkka kontrolli, jonka perusteella pystyttiin kehittämään työtapoja. Se pyrki tutkimaan ja kehittämään käytännön työprosesseja hyvin tarkkaan, ottaen huomioon jokaisen erillisen työvaiheen ja tuotantoprosessin. Tämän perusteella syntyi myös työn- ja ajankäytön mittarit. Teorian myötä myös työviihtyvyyteen ja turvallisuuteen kiinnitettiin enemmän huomiota. (Peltonen 2007, 22.)

Taylorismi pyrki työn tuottavuuden kasvattamiseen laskien tuotantokustannuksia. Toisaalta tällöin pystyttiin myös nostamaan työntekijöiden palkkoja. Koska työn seuranta ja tutkiminen oli hyvin tarkkaa, koettiin usein, että taylorismi koneisti työntekijöitä. Taylorismin synnyn syitä olivat suuryritysten synty, kilpailun koveneminen, teknologian kehittyminen ja toki myös ensimmäinen maailmansota tarvitsi vauhdittajaa sotatarviketeollisuuteen. Tästä huolimatta taylorismin perusaatteita oli myös se, että jokaisella oli

oikeus kohtuullisen korvaukseen työstään. Palkkauksen määritteli henkilön tuotoksen määrä. (Sfellman 2006, hakupäivä 9.12.2011).

Taylorismia myötäilevä johtaminen pyrki lähestymään ongelmia objektiivisesti. Työtehtäviin valittiin työntekijät heidän kyvykkyytensä mukaan. Työntekijöiden asema määriteltiin tarkkaan organisaatiossa ja hierarkiassa. Toimenpiteet ja päätökset kirjattiin ylös jatkuvuuden ja kehittämisen mahdollistamiseksi. (Sfellman 2006, hakupäivä 9.12.2011).

4.2 Piirreteoriat

1900-luvun alkupuoliskolla johtajat määriteltiin pitkälti johtajuuden piirreteorioiden mukaan. Piirreteoriat tutkivat niitä henkilökohtaisia, synnynnäisiä ominaisuuksia, jotka tekevät ihmisestä johtajan. Alkujaan piirreteoria pyrki erottamaan ainoastaan yhden piirteen, joka erottaisi johtajan alaisestaan. Varhainen piirretutkimus tunnetaan nykyään nimellä suurmiesteoriat. Käsite perustuu pitkälle historiaan, jossa maailmanhistoria pohjautuu suurmiesten vaikutuksiin historian kulussa. Suurmiesteoriat asettaa oletuksen siitä, että yksi tai useampi piirre riittää tekemään hyvän johtajan, vaikuttipa hän missä tahansa, olosuhteista riippumatta. (Pietikäinen 2002, hakupäivä 10.12.2011).

Suurmiesteoriat liittyvät läheisesti myös karismaattinen auktoriteetti ja karismaattinen johtajuus, jonka kehittänyt sosiologi Max Weber. Karismaattinen johtajuus on sitä, millä johtaja erottuu joukostaan. Karismaattinen johtajuus rinnastetaan usein yli-inhimillisiin suorituksiin, poikkeukselliseen kyvykkyyteen, sankaruuteen sekä ryhmän kyvykkyyden maksimoimiseen. (Palshikar 2009, hakupäivä 10.12.2011). Nykyäänä karismaattisen johtajuuden termiä käytetään usein synonyyminä vahvalle ja hyvälle johtajalle, tällöin se ei kuitenkaan täytä varsinaisia karismaattisen johtajuuden piirteitä.

Suurmiesteoriat mukaan johtajuutta ei voi oppia ja siihen vaikuttavat pelkästään synnynnäiset ominaisuudet. Myöhemmin piirreteoriat yhdistelivät johtajilta vaadittavia piirteitä ja keräsivät johtamiselta vaadittavat persoonalliset ominaisuudet listoiksi, joiden perusteella voitiin johtajia arvioida ja tutkia tieteellisin keinoin. Tällöin saatiin kattavampi tulos verrattuna suurmiesteoriat, jotka perustuivat hyvin pitkälti historian kirjoituksiin. (Peltonen 2007, hakupäivä 10.12.2011).

Piirreorioiden tutkimus jäsentää hyvältä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia, mutta se ei ota kuitenkaan huomioon ollenkaan ihmissuhdetaitoja. Syntyperäisyyden korostaminen on ristiriidassa johtajaksi kasvamisen ja johtamiskoulutuksen tarpeista. Piirreorioita ilmenee kuitenkin yhä edelleen, muun muassa karismaattisessa ja tunneälyjohtamisessa. (Sydänmaanlakka 2004, 15-16; Viitala 1999, 76.)

Piirreoreettinen ajattelumalli on perusteltua siinä suhteessa, että johtajalta vaaditaan tiettyjä piirteitä ja edellytyksiä tullakseen hyväksi johtajaksi, joita on myös varmasti jokaisen hyödyllistä listata. Näitä piirteitä ovat muun muassa tunneäly, organisointikyky, vastuuntunto sekä hyvät sosiaaliset taidot. Kritiikkiä voidaan kohdistaa kuitenkin piirreorioiden perusajatukseen, joiden mukaan johtajuus on synnynnäistä. Tässä puolestaan piilee syy siihen, ettei piirreorioita painoteta enää nykyjohtamisessa. Se sulkee johtamiskehittymisen ja johtajaksi oppimisen pois, joiden roolia nyky-yhteiskunnassa taas korostetaan. Toisaalta piirreoriat ovat myös ristiriidassa johtajuusoppilaitosten kanssa, toisin sanoen, miten tällaista johtajuusoppia voidaan opettaa oppilaitoksissa, jos se on pelkästään synnynnäistä? Toki piirreorioiden opettaminen voidaan nähdä järkeväksi, koska sillä on vankka osa johtamisen historiassa ja se määrittelee hyvän johtajuuden piirteitä.

4.3 Byrokratian kehittyminen

Max Weber kehitti 1900-luvun alussa käsitteen byrokratia, joka pyrki rationaalisuuteen, järkeen ja objektiivisuuteen johtamisessa ja hallinnossa. Se perustui kirjallisiin sääntöihin ja normeihin sekä muodollisuuteen sekä johtajan valta-asemaan. Byrokratia pyrki kuitenkin viemään painoarvoa pois historiaan ja perinteisiin keskittyviltä johtamismalleilta. Byrokratialla Weber pyrki hahmottamaan tuon ajan organisointitavan piirteitä. Byrokratian rationalistinen ajattelutapa muokkasi johtamisen käsittämisen pois perinteisistä uskomuksista ja karismaattisen johtajuuden korostamisesta. Byrokratia mukautui yrityskehitykseen ja sen muovautumista kutsutaan tyypillisesti jälkibyokraattiseksi organisaatiomalliksi, jossa taas tavoiteltiin joustavuutta ja toiminnan nopeutta. (Peltonen 2007, 42-45.)

Byrokratiaa voidaan tarkastella joko pakottavana tai mahdollistavana. Pakottavana se edustaa sääntöjä ja muodollisuutta, kun taas mahdollistavana se käsittää vuorovaikutteisuuden edellytykset, toimintaohjeet ja -periaatteet yritystä tukevaksi taustarakenteeksi. Seuraavan taulukko kuvaa pakottavan byrokratian ja mahdollistavan byrokratian eroavaisuuksia Adlerin vuoden 1999 byrokratiamalla mukailen (Peltonen 2007, 54). Voimme ajatella, että mikäli byrokratiaa tulkitsee ilman aikaisempia ennako-

olettamuksia, se voi luoda uusia näkökulmia usein niin suppeaan käsitykseen byrokratiasta. Toisaalta Weber tarkoitti byrokratiamallihahmotelmansa puhtaasti malliksi ja ideaalityypiksi, jolla ei ole suoraan kytköstä todellisuuteen. (Peltonen 2007, 57.) Voidaan siis miettiä, onko byrokratiaa tulkittu kenties liian ahtaasti.

TAULUKKO 1. *Pakottava ja mahdollistava byrokratia*

PAKOTTAVA BYROKRATIA		MAHDOLLISTAVA BYROKRATIA
Osaaminen	Kapea-alaista.	Syvää ja laajaa.
Rakenne	Ylhäältä alaspäin suuntautuva valvonta.	Alhaalta ylöspäin, sivusuunnassa ja ylhäältä alaspäin rakentuvat toimintamuodot.
Suorituksen- arviointi	Korostaa henkilökohtaisia puutteita.	Korostaa työyhteisöjen tuloksellisuutta parantavien innovaatioiden avointa kehittämistä.
Johtamis- järjestelmät	Tarkoitus on pitää työntekijät sivussa johtamisprosesseista.	Tavoitteena on auttaa työntekijöitä hallitsemaan omaa työtä.

(Peltonen 2007, 54) Taulukko 2.3. *Pakottava ja mahdollistava byrokratia. Soveltaen Adler (1999)*

5 NYKYJOHTAMISEN NÄKÖKULMIA

Eräs maailman johtavista businessajattelijoista, Gary Hamel, kirjoittaa Wall Street Journalissa, artikkelissa *Improving Our Capacity to Manage*, siitä miten johtajuutta leimaa edelleen sata vuotta sitten syntyneet perusajatukset. Hän peräänkuuluttaa johtamisen vallankumousta. Ongelmaksi muodostuu se, kuinka päästään irti vanhoista johtamisen paradigmoista. Tämä herättää lukijan ajattelemaan, kuinka nykyajan jatkuvassa muutoksessa elävät ja innovatiiviset yritykset voidaan saada toimimaan mahdollisimman tehokkaasti näillä 1900-luvun paradigmoilla? (Hamel 2011, hakupäivä 20.12.2011.)

Tieteellinen ihmisten johtamisen liike voisi olla esimerkki siitä, miten 1900-luvun paradigmoja voidaan hyödyntää muokattuna nykyjohtamisessa, joka yhdistelee tieteellisen liikkeenjohdon tavoitelmallisuutta henkilöstön hyvinvoinnin ehdoin. Siinä tehokkuuden rinnalle nostetaan uudistuminen ja hyvinvointi. Vanhentuneiden johtamisen viitekehysten, paradigmojen, tärkeimpiä kulmakiviä ovat tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen – ja monitasoinen johtajuus. Tästä uuden ajan mallista käytetään myös nimitystä älykäs johtaminen. Älykäs johtaja pyrkii pitämään huolta henkilöstön ja itsensä jaksamisesta. Hän omaa tunneälyä ja henkistä älykkyyttä, jolla saa ihmiset kokemaan ja ymmärtämään työnsä tarkoituksen, jolla on puolestaan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Ahlstén 2010, hakupäivä 12.11.2011; Sydänmaanlakka 2009, 16.)

Verkostot ovat nyky-yhteiskunnan eräs tärkeimpiä johtamisen välineitä. Jatkuva uudistumisen tarve on puolestaan yksilöiden, tiimien ja yritysten tämän hetkinen pysyvä kilpailuetu, mikä edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Luovuus on kykyä ihmetellä, innostua ja innovoida. Se kyseenalaistaa vanhan tiedon ja etsii uusia ajattelutapoja sekä toimintamalleja. Luovuus pitäisi pystyä myös johtamaan käytännön toimiin, jotta siitä hyödyttäisiin. Luovuutta kannustava organisaatio kehittää myös työntekijöiden motivaatiota. Luovuus voi kehittyä innovaatioon, joka puolestaan on kykyä tuottaa ja soveltaa jotain uutta siten, että se voi tuottaa yritykselle lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2009, 13–15.) Voidaan arvioida, että kehittyvät organisaatiot pyrkivät innovatiivisuuteen ja joustavuuteen tulevaisuudessa, byrokraattisten mallien sijasta. Innovatiivisuuden ja nopean reagoimisen puolesta puhuvat myös jatkuva epä tietoisuus tulevaisuudesta.

5.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen (HRM)

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään johtamisen henkilöstöulottuvuuden, henkilöstöön suuntautuvat toimet, jotka pyrkivät organisaation toiminnan takaamiseen. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään myös henkilöstöosaston toimiin ja työntekijöihin liittyvät seikat. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM (human resource management), puolestaan pyrkii liittämään henkilöstöhallinnan osaksi yrityksen strategiaa, jotta se pystyisi toimimaan mahdollisimman yhtenäisesti osana liiketoimintastrategiaa, eikä irrallisenä olevana toimintona. HRM:stä käytetään myös termiä strateginen henkilöstöjohtaminen. (Peltonen 2007, 95-97.)

HRM käsitteenä on moninainen. Sen tyypillisimpiä muotoja ovat henkilöstötarpeiden analysointi ja suunnittelu. HRM pitää sisällään rekrytoinnin, työn arvioinnin, palkkaus- ja kannustusjärjestelmät, henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja mahdollisuudet sekä urasuunnittelun ja -ohjauksen. HRM:n tehtävä on tarkastella organisaation henkilöstöä tulevaisuuteen ennakoitua tapahtumat ja analyysit huomioiden. (Tienari & Meriläinen 2009, 142-143.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen tulkinta voidaan jakaa yleismalliksi, yhteensopivuusmalliksi ja yhdistelmämalliksi. Yleismallit etsivät yleispäteviä, kaikissa tilanteissa päteviä henkilöstön johtamisen järjestelmiä. Yhteensopivuusmallit puolestaan painottavat toimia, jotka sopivat yrityksen strategiaan parhaalla mahdollisella tavalla, ottaen huomioon jatkuvasti muuttuvat tilanteet, joiden reagoimiseen yleismalleilla ei välttämättä ole tarpeeksi mahdollisuuksia. Yhdistelmämallien lähtökohta taas on organisaation ainutlaatuisuus, jolla se pystyy eroamaan muista kilpailijoistaan (Peltonen 2007, 98-100, 102-103.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole kuitenkaan onnistunut lujittamaan asemaansa jokaisen yrityksen toiminnassa ja varsin usein yrityksen ylin johto tekee henkilöstöön liittyvät strategiset päätökset. Tällöin strateginen henkilöstöjohtamisen idea ei pääse kunnolla toteutumaan (Peltonen 2007, 108.) Seuraavassa taulukossa kuvataan henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen eroavaisuuksia.

TAULUKKO 2. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen erot

HENKILÖSTÖHALLINTO		HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN
Henkilöstö- osaston rooli	Operatiivinen rooli; keskittyy hallinnolliseen johdon- mukaisuuteen ja pätevän työvoiman hankkimiseen	Henkilöstöjohtaminen suuntautuu strategisesti; voimakas kiinnittyminen liiketoimintaan ja sen tuloksellis- uuteen
Suhde linja- esimiehiin	Henkilöstöspesialistit neuvovat ja valvovat linjaesimiehiä työsuhde- kysymysten käsittelyssä	Henkilöstöspesialistit toimivat yritysjohtajien strategisina kumppaneina ja konsultteina
Henkilöstö- toimintojen käyttö	Yksittäiset toiminnot hoidetaan henkilöstöspesialistien toimesta operatiivisella tehokkuudella ja johdonmukaisuudella	Yksittäiset toiminnot kytkeytyvät toisiinsa ja koko organisaation liiketoimintastrategiaan
Suhde työn- tekijöihin	Pyrkimys työntekijöiden ja työn- antajan välisen jännitteen lieventämi- seen; kollektiivisuus	Pyrkimys molemminpuoliseen sitoutumiseen ja luottamukseen; yhteisöllisyys
Strateginen tyyli	Sisäänpäin katsova; yhteisiä sääntöjä ja periaatteita korostava	Eteenpäin katsova; liiketoimintaa ja organisaatiota kehittävä
Johtamisote	Byrokraattinen; toimintakaavat, normit ja valvonta painottuvat painottuvat	Jälkibyrokraattinen; kulttuuri ja psykologinen sitoutuminen

(Peltonen 2007, 98) Taulukko 4.1. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstöhallinnon väliset erot, Lähteet: Mabey, Salaman & Storey (1998), Watson (2005)

5.2 Muutosjohtaminen ja coaching

Muutos on tapahtuma, jolta johtamista tarkasteltaessa ei voida välttyä. Muutos on globaalissa taloudessa jatkuvaa ja se vaatii organisaatiolta ja henkilöstöltä sopeutumista sekä reagoitokykyä. Muutos voi toimia myös johdon työkaluna, millä se perustelee tekemisiään. Muutos on kuitenkin ollut aina osa johtamisajattelua ja sitä on hyvin vaikea näin ollen sivuuttaa. Muutokset organisaatioissa voidaan jakaa karkeasti radikaaleihin muutoksiin ja vähittäisiin muutoksiin. Vähittäinen muutos kuvaa organisaation jatkuvaa muuttumista, kun taas radikaalit muutokset, transformaatiot, pyrkivät muuttamaan koko organisaatiota. Vähittäisiä muutoksia organisaatioissa voivat olla esimerkiksi järjestelmäsovelluksen käyttöönotto, radikaalimmat muutokset puolestaan esimerkiksi fuusioituminen sekä organisaatioiden muutosohjelmat. (Tienari & Meriläinen, 157-158.)

Muutosjohtamisesta on kirjoitettu useita johtamisoppaita. John Kotter ja Holger Rathgeber kuvaavat erinomaisesti muutosprosessin kerronnallisessa muodossa, teoksessa "Jäävuoremme sulaa" (2005). Muutosjohtaminen esitetään kirjassa sadunomaisessa muodossa. Sadun päähenkilöt ovat pingviinejä ja heidän asuttamansa jäävuori on sulamassa, mikä vaatii muutoksen totuttuihin rutiineihin. Mielenkiintoina yksityiskohtana on se, että tapahtumamiljöo, Etelämanner, on sadussa sama kuin Shackletonin seikkailuissa. Sadussa eräs pingviini nimeltään Fred havaitsee tutkimuksia tehdessään, että heidän asuttamansa jäävuori on sulamassa. Hänen ongelmana on saada äänensä kuuluviin konservatiivisessa pingviinineuvostossa. Fred saa erään neuvoston jäsenen puolelleen, joka alkaa tukea tätä muille neuvoston jäsenille tuntematonta pingviiniä. Jäsen, jonka Fred saa johtoryhmästä vakuutettua on nimeltään Alice, jolle on tyypillistä innovatismi, avarakatseisuus ja organisointikyky, mutta myös luonteen ai-lahtelevuus. (Kotter & Rathgeber 2005, 20, 26-27.)

Fred esittelee asiansa konservatiiviselle neuvostolle ja saa nämä lopulta vakuutettua jäävuoren heikenneestä tilasta. Neuvostossa Fred ja Alice kokevat paljon skeptisyyttä ja muutosvastarintaa, sekä suurten ongelmien olemassaolon torjuntaa vedoten kiireeseen ja muihin paljon vähäpätöisempiin ongelmiin. Suurinta vastarintaa esittää lintu nimeltään NoNo, joka kokee että Fred astuu hänen varpailleen. NoNo toimi yhteiskunnassa meteorologina ja hän uskoo tietävänsä jäätilanteen parhaiten. NoNon mielestä Fred ei pysty esittämään 100 prosenttista varmuutta siitä, mitä tapahtuisi jos jäävuori todella sulaisi. Ainanahan ei voida olla täysin varmoja tulevasta, mutta uhkiin tulisi tästä huolimatta pystyä reagoimaan en-

naltaehkäisten. Pingviinit päättävät kutsua koolle pingviinien yleiskokouksen, koska läpinäkyvyys ja tiedottaminen ovat tärkeä osa muutosprosessia. (Kotter & Rathgeber 2005, 29, 30, 35, 38-39, 40.)

Neuvoston johtaja, pingviini nimeltään Louis tajuaa, ettei hän pysty ratkaisemaan ongelmaa yksin, niin-pä hän kerää itselleen toimiryhmän, jonka kanssa muutosta aletaan suunnitella. Toimiryhmän jokainen jäsen ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Fred on tutkijaluonteinen, kun taas Alice on ryhmän toimeenpanija ja organisoija, Louis on vanha ja hivenen konservatiivinen, mutta kuitenkin erittäin kyvykäs johtaja. Ryhmän neljättä, Jordan-nimistä jäsentä kutsutaan professoriksi, sillä professori omaa suuren määrän kirjaviisautta ja pohdintakykyä. Buddy puolestaan on erittäin hyvä esiintymään ja luonteeltaan hyvin rauhallinen, joskaan hän ei omaa suuria johtajaominaisuuksia ja on myös hivenen kunniahimoton. Hän on kuitenkin pingviini, josta jokainen yhteiskunnassa pitää. Häntä tarvitaan selittämään muutos yhteiskunnalle kansankielellä siten, että jokainen sen ymmärtää. Louis saa ryhmän muokattua kiinteäksi ja dynaamisesti toimivaksi kokonaisuudeksi. (Kotter & Rathgeber 2005, 50-51, 59, 77.)

Innovatiivisuutta ja muutoksen tarpeen korostamista pyritään saamaan yhdyskunnan keskuuteen toimiryhmän tekemillä julisteilla, joita sijoitellaan mahdollisimman useisiin paikkoihin, vaikka se joitakin ärsyttääkin, saadaan viesti perille. Muutoskeinoja mietitään pitkään, kunnes toimiryhmän pingviinit tutustuvat muuttomatalla olleeseen lokkiin ja näiden tapoihin vaihtaa asuinpaikkaansa. Miksei siis myös pingviiniyhteisö voisi tehdä samoin? Jälleen he kohtaavat paljon skeptisyyttä ja vanhoihin tapoihin juurtuneisuutta. He ymmärtävät, että ongelmia kohdattaessa myös muutosvastarinta nostaa päätään. Tätä pyrittiin torjumaan muun muassa kohdistamalla suurimman vastarinnan esittäjän, NoNon, mielenkiinto muualle. (Kotter & Rathgeber 2005, 68-71, 79, 86.)

Alice saa suuren ihailijan pienestä pingviinin poikasesta Sally Annista, joka haluaa tulla sankariksi. Alice saa vakuutettua pienokaisen siitä, että hänestä tulee sankari jos hän saa vanhempansa uskomaan muutoksen tarpeeseen ja näin myös käy. Sana leviää myös Sally Annin tuttaville ja ystäville. Poikaset järjestävät tapahtumia, jonka pääsymaksuna on kaksi kalaa. Nämä puolestaan jaetaan muutosryhmän asettamille tiedustelijoille. Ennen pingviinit eivät olleet suostuneet jakamaan saalistaan muiden kuin oman perheensä kanssa, mutta kuinka he voisivat kieltäytyä oman jälkikasvunsa järjestämistä tapahtumista. Näin positiivinen asenne ja yhdessä tekeminen syntyvät ja muutosvastarinta vähenee. (Kotter & Rathgeber 2005, 89, 94-94, 100.)

Tiedustelijat löytävät uuden kiinteän jäävuoren ja osanottajat palkitaan. Kaikki muutosneuvostoa myöten ja etenkin pingviinin poikaset puolelleen saanut Alice on erittäin tyytyväinen. Yhteisö muuttaa uudelle jäätikölle ja seuraavana vuonna puolestaan entistäkin paremmalle paikalle, jonka saaliskanta on antoisampi. Toinen muutto on ensimmäistä paljon helpompi, sillä kaikkea ei tarvitse tehdä uusiksi alusta lähtien. Tämä on myös eräänlainen siirtymäkausi, jonka jälkeen Alicesta tulee johtaja hänen opittuaan hillitsemään tunteidensa ailahtelevaisuutta. Eläkepäiville siirtyvä johtaja, Louis, on esikuvana Alicelle, joka oppii seuratessaan vierestä tämän johtamista. (Kotter & Rathgeber 2005, 103, 116.)

Konkreettisesti muutos etenee Kotterin luoman onnistuneen muutoksen kahdeksan vaiheen kautta siten, että ensin avattiin yhteisön silmät ja tartuttiin kiperiin kysymyksiin pikaisesti. Seuraavaksi valittiin huolella muutosryhmä, visioitiin tulevaisuus paremmin ja välitettiin visio myös kaikkien tietoisuuteen. He poistivat muutoksen tieltä niin monta estettä kuin oli tarpeen ja julkistivat jokaisen, jopa pienenkin edistysaskeleen. Pingviinit eivät antaneet periksi, ennen kuin uusi elämäntapa oli kulttuuriin juurtunut. He huolehtivat lopuksi siitä etteivät pinttyneet, vaikeasti muutettavat perinteet pääse pysäyttämään muutosta. (Kotter & Rathgeber 118, 125-127.) Tarinassa toistuvat selkeästi myös kappaleissa 5.3 ja 5.4 esittävät vastuullisen ja jaetun johtamisen piirteet.

Kirjoittajat tietävät, mistä puhuvat. John Kotter on luonut mallin onnistuneen muutoksen kahdeksasta vaiheesta kirjassaan ”Muutos vaatii johtajuutta”, joka on palkittu muun muassa vuoden 1996 parhaana bisneskirjana (Top 100 Management Gurus 2009, hakupäivä 5.1.2012). Holger Rathgeber puolestaan toimii erään maailman suurimman lääketeknologiayrityksen henkilöstöjohtajana. (Kotter & Rathgeber 2005, 7.)

Jäävuoremme sulaa puhuttelee lukijaansa ja vaikuttaa erilaisin keinoin kuin tavallinen muutosjohtajuusteos. Se laittaa lukijansa ajattelemaan omaa organisaatiotaan. Jäävuori voidaan nähdä koko organisaationa, pingviinit ihmisinä, pingviinineuvosto yrityksen hallintona ja uusi asuinpaikka uuden tuotteen lanseeraamisena, fuusiona tai toiminnan kohdentamisena täysin uusille markkinoille. Muutos voidaan kokea byrokraattisen ja hierarkkisen organisaation siirtymisenä innovatiivisempaan organisaatioon, jossa vallitsee parempi ilmapiiri. Tulkintoja on niin monia, kuin on lukijoitakin. Lukeminen on kuitenkin helppoa ja tarina on hauska ja mieleenpainuva. Myös humoristisella kuvituksella on positiivinen vaikutus lukukokemukseen. Kirja poikkeaa täysin perinteisistä johtajuusopuksista, jossa teoriat ovat usein esitetty mo-

nimutkaisissa kuvioissa ja taulukoissa. Se on tarina onnistuneesta muutoksesta, mutta se ei kerro mitä tapahtuu kun muutos epäonnistuu.

Muutosjohtaminen on eräs vaikeimmista johtamisen muodoista. Se vaatii johtajalta muutoksen hyväksymistä ja sen tärkeyden ymmärtämistä ennen kuin muutosprosessi voidaan käynnistää. Muutoksen johtamisessa kohdataan usein muutosvastarintaa, joka voi aiheutua esimerkiksi oman aseman menettämisen pelosta, informaation kulun ongelmista tai siitä ettei totuttuihin toimintamalleihin haluta muutosta. (Purmonen & Makkonen 2011, hakupäivä 17.12.2011).

Tyypillistä muutosvastarinnassa on ihmisten perustarpeiden menettämisen pelko. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen käyttäytymismalli ja se ilmenee yleensä muutoksen kritisoimisena ja vastustamisena. Pahimmassa tapauksessa muutosvastarinta voi heikentää työntekijöiden luottamusta yritykseen, heikentää työilmapiiriä ja motivaatiota, sekä lisätä työpaikan vaihtohalukkuutta ja jopa estää muutoksen. Hyvän johtajan tulisi pyrkiä kuvaamaan henkilöstölle se, miksi muutosta tarvitaan ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Tärkeänä seikkana on myös johdon rooli, se miten asiat esitetään sekä se, että työntekijät saavat välitöntä ja jatkuvaa informaatiota muutoksesta, jolloin epätietoisuus ja huhujen määrä vähenee. (Purmonen & Makkonen 2011, hakupäivä 17.12.2011).

Muutosprosesseissa pyritään määrittelemään prosessien vaiheet, aikataulutuksen, tarvittavat resurssit, osaamisen kehittämistarpeet, sekä valitsemaan oikeat henkilöt muutoksen toteuttamiseen. Riskien kartoittaminen ja tavoitteen määrittäminen mahdollistavat parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Herranen 2010, hakupäivä 17.12.2011).

Esimiehen tulisi pystyä muutostilanteessa selvittämään itselleen ja työntekijöilleen sen, mikä tulee muuttamaan, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan. Yrityksen muutostavoitteet tulisi pystyä muokkaamaan konkreettisiksi muutonhaasteiksi, johon henkilöstön on mahdollista sitoutua. Esimiehen tulisi tehdä näin myös itse ja seisoa muutoksen takana, vaikka ei henkilökohtaisesti muutosta kannattaisikaan. Esimiehen tulisi johtaa muutosta omalla esimerkillään ja tästä syystä on tärkeää että myös esimies on motivoitunut muutokseen. (Purmonen & Makkonen 2011, hakupäivä 17.12.2011).

Muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Johtajan on syytä luoda hyvät edellytykset muutokselle ja sen onnistumiselle. Esimiehen on hankittava alkuvaiheessa avainryhmien tuki ja pyrittävä kasvattamaan saamaansa tukea. Viestinnän kohdistaminen henkilöstölle tulee olla hyvin suunniteltua ja informatiivista. Johtajan tulisi myös pyrkiä motivoimaan työntekijöitään muutoksen kohtaamisessa. Motivointi voi tapahtua mahdollisimman hyvällä organisaation läpinäkyvyydellä, keskusteluilla ja perustelemisella. Tärkeää on se, että työntekijät voivat kokea osallistuvansa muutokseen ja sen suunnitteluun ja toteuttamiseen. On tärkeää kuunnella myös heidän mielipiteitään. Muutoksen tapahtuessa tulee antaa aikaa irtautua vanhasta ja turvallisesta. Muutosvastarintaa tulisi pystyä käsittelemään, sillä sen kieltäminen saattaisi aiheuttaa turhautumista ja epäluottamusta. Johtajien tulisi pystyä hallitsemaan muutosta ja sen siirtymäkautta sekä arvioimaan muutoksen etenemistä. (Strömmer 1999, 95-99.)

Muutosjohtamista suunniteltaessa eräs keino on turvautua ulkopuolisen ammattilaisen apuun. Coaching on eräs mahdollisuus, jossa coach toimii kumppanina, pyrkien auttamaan asiakastaan eri tavoin, esimerkiksi innovatiivisuuden, oppimisen ja organisaation kehittämisen näkökulmista. Coachin tavoite on maksimoida asiakkaansa potentiaali siten, että lähtökohtaisesti vastaukset ja ratkaisumallit löytyvät itse asiakkaalta. Näitä coach yrittää saada kumpuamaan asiakkaastaan esille. Coachingista käytetään myös termiä valmentava johtaminen. Coaching syntyi 1980-luvulla Yhdysvalloissa, kun yrityksen keskijohtaja karsittiin ja siirryttiin sisäisestä mentoroinnin ulkoistamiseen. Prosessina coaching on mahdollisimman tiivis ja parhaat tulokset syntyvät, kun yhteistyö on päivittäistä ja spontaania. (Carlsson & Forsell 2008, 21-22, 28, 38.)

Coachingissa coachattava, eli asiakas, määrää itse tavoitteensa, joilla pyritään muutokseen. Pääpaino coachingissa on laaja-alaisissa linjoissa, jotka muodostavat noin 80 prosenttia suunnitelmista. (Carlsson & Forsell 2008, 40-42, 59.) Muutosjohtamisessa ja coachingissa tulisi ottaa huomioon vastuullisuuden periaatteet, jotka esitellään seuraavassa kappaleessa.

5.3 Vastuullinen johtaminen

2000-luvun johtamisessa törmätään yhä useammin termiin vastuullisuus. Vastuulliselle johtamiselle ei ole valmista toimintamallia, vaan se on lähinnä näkökulma ja ajattelutapa. Vastuullinen johtaminen ei pyri luomaan uutta teoriaa, vaan se painottuu hyvään johtamiseen, henkilöstöjohtamisen laatuun ja hyvän organisaatiokulttuurin luomiseen. Siitä on tullut tärkeä näkökulma, kun arvioidaan organisaatioiden

toimintaa kokonaisvaltaisesti. Vastuullinen johtaminen perustuu ajatukselle, että olemme jatkuvasti tilanteessa, jossa olemme vastuussa jollekin. Olemme esimerkiksi vastuussa johtajalle, yhteiskunnalle ja ympäristölle, mutta myös itsellemme. Vastuullinen johtaminen on sekä yksilöiden että yhteisön keskeisten oikeuksien tunnistamista ja niiden kunnioittamista. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 19-23.)

Vastuullisuus on kykyä ylittää omat katsantokannat ja asettaa pitkän aikavälin tavoitteet lyhyen voiton-tavoittelun edelle. Vastuullisuus toteutuu asetettujen säädösten, normien ja arvojen puitteissa ottaen huomioon riskit ja niiden seuraukset. Vastuullisuuden periaatteet kunnioittavat ympäristöä ja yhteiskuntavastuuta. Vastuullisesti toimiva yritys pyrkii toimimaan myös organisaation sidosryhmien odotukset täyttäen. Vastuullisesti toimivalle yritykselle on tyypillistä organisaation läpinäkyvyys, yhteisen edun tavoittelu, johdonmukaisuus, eri vaihtoehtojen punnitseminen sekä ihmisarvon kunnioittaminen ja keskustelu. (Aaltonen ym. 2004, 27-28.)

Vastuullinen johtaminen toimii parhaiten osana yritysstrategiaa, kuten strateginen henkilöstöjohtaminenkin. Vastuullisuus on osa organisaation identiteettiä ja se näkyy eri tavoin eri yrityksissä, kunnioittaen yritykselle tärkeitä arvoja. Vastuullinen johtaminen voi ilmetä loogisena kokemuksen tasona, noudattaen eettisiä ohjeita ja kirjattuja arvoja. Se toimii osana organisaatiokulttuuria ja voi muotoutua ajattelutavoista, tarinoista ja tunteista. (Aaltonen ym. 2004, 49-53.)

Johtamisen eettiset normit on tärkeää ottaa huomioon. Perinteisiä johtamisen eettisiä periaatteita ovat muun muassa luottamuksen rakentamiseen, läpinäkyvyyden tavoittelu, ihmisten tasapuolinen kohteleminen ja luotettavuus. Hyvä johtaja toimii myös noudattaen eettisiä periaatteita, jotka pohjautuvat lain-säädäntöön. Mikäli johtamista arvioisi pelkästään tulosten pohjalta jättäen eettisyyden pois, voisimme todeta, että diktaattori, joka on johtanut maataan pelolla ja rikkonut lakeja ihmisyyttä vastaan, mutta parantanut maan taloudellista tilannetta, voisi olla hyvä johtaja. (Heathfield 2011; Doyle & Smith 2011, haupäivä 20.11.2011).

Talouselämän artikkelissa ”Johtaja, älä huijaa” (21.5.2008), kuvataan Keskon toimimista vastuullisen johtamisen periaatteiden mukaan. Keskon kehitysjohtaja toteaa haastattelussa, että vastuullisuudella voi erottua ja parantaa tehokkuutta sekä löytää uusia kilpailuetuja. Kesko on pyrkinyt vastuulliseen toimintaan asettamalla johtoaan tehokurssille pohtimaan vastuullisen johtajuuden periaatteita. Tällä on puolestaan pyritty laajentamaan johtajien näkökulmia pelkän talouden näkökulman sijasta. Keskon hen-

kilöstöpäällikön mukaan Kesko pyrkii puuttumaan työtyytyväisyydessä ilmenneisiin ongelma-kohtiin, vastuullisen johtamisen mukaisesti toimien. Yritys on palkannut myös työpsykologin, joka toimii apuna esimiehille työyhteisön kehittämisessä. (Vihma 2008, hakupäivä 18.12.2011).

Vastuullisen johtamisen työkaluja ovat muun muassa: tulospalkkaus, henkilöstötoimen tavoiteasetanta ja auditointi eli arviointi siitä, kuinka tavoitteisiin on päästy, tavoitteellisen osaamisen kehittäminen, dynaamiset hr-järjestelmät, esimerkiksi palkanlaskenta, työnseuranta sekä rekrytointi. Omaehtoiset yhteiskuntavastuulliset ohjelmat ja vastuullisuuden raportointi ovat vastuullisessa johtamisessa mahdollisia, kuten myös työtyytyväisyyskartoitukset, strategiset linjaukset sekä henkilöstötoimen resursointi. (Aaltonen ym. 2004, 121-125, 127-131.)

Vastuulliselle yritykselle on tärkeää toimia työntekijöitään kunnioittaen, jolloin luodaan sitoutumista ja pysyvyyttä. Vastuullisuus punnitaan vaikeissa tilanteissa, kun muutoksia on pakko tehdä ja irtisanomiset voivat olla väistämättömiä. Irtisanominen ei tarkoita sitä, ettei yritys voi toimia vastuullisesti, vaan työntekijät voidaan esimerkiksi sijoittaa uudelleen organisaatiossa tai järjestää uusia työtehtäviä tai koulutusta. Tärkeää vastuulliselle organisaatiolle on myös hiljaisen tiedon periytyminen ja jatkuminen. (Aaltonen ym. 2004, 216-220, 224.)

5.4 Jaettu johtaminen

Johtaminen nyky-yhteiskunnassa koskee moniulotteisesti useita yksilöitä ja ryhmiä. Johtajuus on jatkuvassa murroksessa, jossa johtamisen nykytietämys ei ole riittävä. Johtamisesta on kirjoitettu lukuisia kirjoja, mutta näkökulmia siitä, mitä johtaminen todellisuudessa on, on monia. Yhteiskunta asettaa itselleen kovia paineita, eikä enää ole aikaa kuljettaa päätöksentekoa byrokraattista polkua pitkin, vaan pyritään vastuun jakamiseen. Johtajat tarvitsevat asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi. Toimiakseen mahdollisimman dynaamisesti vastuuta tulee jakaa, jolloin asiantuntijoiden on osattava toimia yhdessä. Organisaatio toimii parhaimmillaan yhteisönä, jonka jäsenten väliset suhteet lomittuvat vuorovaikutuksen verkoksi. Juuri vuorovaikutus ja siinä syntyvä tieto ovat jaetun johtajuuden pääpiirteitä. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Pietiläinen & Koivunen 2005 14-18.)

Jaettu johtajuus mielletään usein leadershipin eli ihmisten johtamisen piiriin. Sitä se toki onkin, mutta jaettu johtaminen toteutuu myös yhdistäen siihen managementia eli asioiden johtamista. Vaikka jaetun

johtajuuden englanninkielinen vastine on shared tai distributed leadership, sen manageriaalisia ulottuvuuksia ovat muun muassa tehtävien jakaminen, tavoiteasetannat, mittaristot ja strategian luominen. Jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan johtajan tehtävänkuvan ja vastuiden jakamista, joita ovat esimerkiksi tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, kannustaminen ja motivointi sekä sidosryhmäsuhteiden luominen. Toinen näkökulma on yhteiseksi tekemisen prosessi, jossa ihminen pyritään kokemaan henkilönä omine historioineen ja tunteineen. Tässä näkökulmassa pääpainossa ovat kokemusten jakaminen ja niiden eri tulkinnat sekä jatkuva vuorovaikutteisuus. Moniäänisyyden, tunnetiedon, joustavuuden ja muutoksen rooli ovat myös vahvasti esillä jaetussa johtamisessa. (Ropo ym. 2005, 18-22.)

Jäykät, byrokraattiset organisaatiot, toimivat edelleen ylläpitäen asemavaltaan perustuvaa työnjakoa, joka puolestaan toimii tottelevaisuuden ja velvollisuuden varassa. Näissä organisaatioissa keskitytään usein voimavarojen suuntaamiseen. Jaettu johtaminen ei tavoittele kaikkietävyisyyttä, vaan se pyrkii asioiden yhteiseksi tekemiseen prosessina ja neuvotteluhaluuteen sekä heittäytymiseen ja itsensä likoon laittamiseen prosesseissa. Jaettu johtajuus ei tavoittele harmoniaa, vaan pikemminkin särmikkyyttä siten, että opitaan hyväksymään myös kilpailevia arvoja, jotka eivät välttämättä heti sovi omaan ajatusmaailmaan. (Ropo ym. 2005, 20-27.)

Tieteelliset julkaisut ovat edelleen täynnä kuvauksia byrokraattisesti toimivista yrityksistä. Tähän liitetään usein vahvat, karismaattiset johtajat. Jaettu johtaminen ei kuitenkaan sulje pois karismaattisia johtajia, jotka näkyvät yrityksensä huipulla ja historiassa. Siirryttäessä jaettuun johtamiseen usein vahva ja keskitetty johtaja suunnittelee jaettua mallia ja ylläpitää sitä sen alkuaikoina. Tästä seuraa muutos ja siirtymäaika jaettuun johtamiseen. Siirtymäajan jälkeen johtaja tai johtoryhmä muuttaa rooliaan, mutta astuu kuitenkin esiin, kun tehdään yrityskohtaisia ratkaisevia päätöksiä. (Acona & Backman 2010, hakupäivä 20.11.2011).

Ylimmän johdon roolia ei kannata sulkea pois, vaikka yritys toimisikin jaetun johtamisen mukaisesti. Hyvänä esimerkkinä tästä on Linux-palvelinjärjestelmä, jossa järjestelmän kehitykseen ja jakamiseen voi osallistua kuka tahansa. Linux on tällä hetkellä eräs maailman käytetyimmistä palvelinjärjestelmistä. Vaikka Linuxin kehittämiseen voi osallistua kuka tahansa, Linuxin kehittäjä Linus Torvalds päättää edelleen uusien julkaisujen ydinlinjoista ja suojelee Linuxin brändiä. (Acona & Backman 2010, hakupäivä 20.11.2011).

Johtamista tapahtuu jatkuvasti jokapäiväisessä elämässämme. Usein törmäämme tilanteisiin, jossa on havaittavissa johtaja, mutta emme sitä edes huomaa. Johdamme myös itse itseämme, kun prosessoimme päätöksentekoamme. Jaettuun johtamiseen voidaan törmätä jokapäiväisessä tilanteessa, jossa esimerkiksi asiantuntemuksen omaava henkilö voi tarjota idean, toiminta tai käyttäytymismallin, jolla haastava tilanne voidaan ratkaista. Jaettu johtajuus on siis enemmän kuin yhden ihmisen visio. (Doyle & Smith 2011, hakupäivä 20.11.2011).

Jaettu johtamisen tavoite on mahdollisimman monen ihmisen tavoitteiden toteuttaminen. Uuden tiedon kuuleminen, oppiminen ja sisäistäminen ovat usein aika haastavaa. Aina kuitenkin kaikkea tietoa ei voida hyväksyä ja uutta tietoa oppia, sillä tunne ohjaa moraalisia päätöksiämme oikeasta ja väärästä. Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen voivat kuitenkin syntyä myös jaetuista negatiivisista tunteista ja johtaa hyvään tulokseen. Toki tällaiseen ei hyvässä johtamisessa tulisi pyrkiä, sillä usein se pikemminkin johtaa huonoon kuin hyvään tulokseen. Tärkeää on myös osaamisen johtaminen, jossa kokemusta ilmiönä arvostetaan. Kokemuksen tuomaa tietotaitoa, hiljaista tietoa, saadaan pitempien työurien mukana jatkettua nuoremmille sukupolville. (Ropo ym. 2005, 59, 63-64, 122, 125, 135.)

Pelko on eräs suurimmista haittatekijöistä vuorovaikutustilanteissa ja tiedon kulun kannalta. Pelkojohtaminen on usein osa autoritaarisesti toimivaa hierarkkista organisaatiota. Pelko on suuri stressiä aiheuttava tekijä. Tähän on havahduttu myös puolustusvoimissa, jossa on pyritty ottamaan käyttöön ihmisläheisempi syväjohtamismalli, jossa pelkojohtamista pyritään kitkemään pois. Jaettu johtajuus pyrkii pelon poistamiseen hierarkian mataloittamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. (Ropo ym. 2005, 87, 91, 94-97.)

Nykyjohtajalle on entistä tutumpi tilanne, jossa toimitaan yhdessä useiden eri osa-alueiden asiantuntijoiden kanssa. Tällöin johtajat ajautuvat usein siihen lähtökohtaan, ettei hän voi välttämättä olla joka osa-alueella paras ja älykkäin. Johtajan tulisi tällöin tiedostaa omat johtamisfilosofiansa ja -tapansa. Tärkeää olisi myös luoda asiantuntijoille asema, jossa he pääsevät käyttämään hyväksi omaa asiantuntijuuttaan. Jaettu johtaminen on tästä syystä myös tietämyksen johtamista, kun asiantuntijoiden rooli tiedonlähteenä organisaatioissa on suuri, tieto on myös osa yrityksen strategisista resursseista. (Ropo ym. 2005, 77.)

Hyvä johtaminen on eräs menestyvän organisaation perusedellytyksistä. Esimiestyö on puolestaan ihmishuhteiden johtamista ja johtajan tehtävä on saada työntekijät toimimaan mahdollisimman dynaamisesti. Jaetun johtamisen toteuttaminen on hyvin haasteellista, muttei mahdotonta, vaikkakin se kyseenalaistaa useat tunnetut johtamiskäsitykset. Se pyrkii monenlaisen tiedon ja asiantuntijuuden yhdistämiseen ja ennen kaikkea ymmärtämiseen, pikemmin kuin uuden johtamisteorian luomiseen. Jaettu johtaminen punnitaan kuitenkin varsinaisesti työpaikan arjessa. (Ropo ym. 2005, 76, 159-162.)

Jaettu johtaminen haastaa ihmisen toimimaan rajojaan ylittäen ja samalla kyseenalaistaa perinteiset organisaatioteoriat, joissa vastakkain asetetaan ihmisen järki ja kognitiot sekä tunteet ja emootiot, jotka puolestaan ovat toisensa poissulkevia. Haasteena on myös ihmisen toiminnan ytimen ymmärtäminen, ihmisen kokemuksen, historian ja ympäristön huomioon ottaen ja rakentaa liiketoimintaa sen mukaisesti. Jaettu johtaminen pyrkii pois perinteisestä mallista, jossa annetaan valmiit perusteet sille, kuinka tullaan tehokkaammiksi ja virheettömämmiksi koneen osaksi. (Ropo ym. 2005, 98-100.)

Johtajalta vaaditaan usein itsensä likoon laittamista. Harvoin kuitenkin käsitellään sitä, mitä se tarkoittaa. Osaksi johtamista tulisi ottaa omat kokemukset, arvot, sukupuoli, tunteet ja fyysiset tilat, joissa tehdään työtä muiden kanssa. Tärkeää on myös ymmärtää ja toteuttaa johtamista, ei pelkästään älyn, vaan tunteiden ja tiedon avulla. Tiedon jakaminen ja jalostaminen ovat osa jaetun johtajuuden yhteiseksi tekemistä, sillä kenelläkään ei voi olla kaikkea tietoa, eikä siitä voida hyödyntää maksimaalisella tavalla, mikäli johtamista ei jaeta. (Ropo ym. 2005, 99-100, 105.)

Strategian rooli jaetun johtamisen toteuttamisessa on erittäin tärkeä. Jaettu johtaminen vaatii toimiakseen jatkuvuutta. Yhteiseksi tekeminen vaatii aikaa ja kokemusta, sekä päätelmien tekemistä. Osallistumisen ei tule olla pakon edessä osallistumista ja edeltä annettujen päämäärien ja suuntaviivojen toteuttamista, vaan tulee lähteä henkilöstä itsestään. Siitä syystä esimerkiksi pelkkä koulutusmahdollisuuksien lisääminen ei edistä jaettua johtajuutta. Kun puhutaan oppimisesta, tiedon jakamisesta ja vuorovaikutteisuudesta, nousee kuuntelemisen rooli ja sen ymmärtäminen tärkeään rooliin. Erään orkesterimuusikon sitaatti kuuntelemisesta kuvaa sen moninaisuutta: ”Jos soittaa itse liian kovaa, ei kuule muiden soittoa. Jos taas soittaa liian hiljaa, ei kuule omaa soittoaan. Jos soittamisessa on teknisiä ongelmia, on helpompi soittaa kovaa kuin hiljaa”. (Ropo ym. 2005, 120-121, 127.)

Perinteisen ja jaetun johtamisen välillä ilmenee selviä eroja. Perinteinen johtaminen on pohjautunut pitkään hierarkiaan, kun taas jaettu johtaminen pyrkii tunnistamaan ihmisten keskinäiset vaikutukset riippumatta henkilön asemasta yrityksessä. Perinteisesti johtajuus on arvioitu ongelmanratkaisukyvyyn mukaan, jaetussa johtamisessa johtajuus arvioidaan sen mukaan, kuinka ihmiset työskentelevät keskenään. Johtajan tehtäviin on perinteisesti mielletty antaa vastaukset ja ratkaisut ongelmiin, jaettu johtajuus puolestaan korostaa näkökulmaa, jossa kaikki työ yhdessä parantaa työn ja prosessin tulosta. (Doyle & Smith 2011, hakupäivä 20.11.2011).

Johtajan ja johdettavien välissä on usein nähty selkeitä eroja, esimerkiksi taidoissa ja luonteenpiirteissä, johtamisen jakaminen pyrkii kaikkien aktiiviseen osallistumiseen johtajuuden prosessissa. Kommunikointi on usein ollut suhteellisen muodollista, nykyään kuitenkin pyritään siihen, että paino olisi keskustelussa ja sen sisällössä, muodollisuuksien sijaan. Perinteinen johtajuus voi ajautua helpommin salailuun, epäoikeudenmukaisuuteen ja suosimiseen, kun taas jaettu johtaminen pyrkii demokratiaan ja vallan hajauttamiseen sekä yhdeksi tekemiseen. (Doyle & Smith 2011, hakupäivä 20.11.2011).

Mikään johtamismalli tai teoria ei kuitenkaan ole aukoton. Ongelmana jaetussa johtamisessa voidaan kokea muun muassa yhdeksi tekemisen painottamista. Työntekijä voi tällöin kokea, ettei hänen panostaan tai erinomaisuuttaan arvosteta ja palkita. Hän voi kokea tämä demotivoivana ja epärealistisena, jolloin työn tuloksellisuus ja ryhmähenki voivat heikentyä. Jaettu johtajuuden peruspiirteitä on myös se, että kaikki osallistuvat ja jakavat mielipiteitään. Tietyt ihmiset haluavat tulla johdetuksi ja suorittaa johtajan antamat tehtävät, he voivat kokea jaetun johtamisen jopa ahdistavana. Kun jaettu johtaminen toteutetaan väärin, saattaa se aiheuttaa epävarmuutta siitä, hallitaanko prosessia ollenkaan, sekä sitoutumattomuutta ja yleistä ymmärryksen puutetta johtamismallia kohtaan. (Doyle & Smith 2011, hakupäivä 20.11.2011).

Onnistuessaan jaettu johtaminen maksimoi henkilöstöresurssit ja kannustaa ottamaan vastuuta. Monesti kohdataan tilanteita, että johtaminen on liian suuri haaste yksilölle, tällöin jaettu johtaminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden. Kun työ kuormittaa yhtäjaksoisesti liikaa ja yksilö ei tästä pysty suoriutumaan voidaan suorittaa tehtävien jako, vaikkapa jakamalla toimitusjohtajan tehtävät kahteen saman statusarvon vastuualueeseen, jossa voidaan hyödyntää henkilöiden vaihtoehtoisia taitoja. Tällöin henkilöt pystyvät myös keskittymään siihen osa-alueeseen, minkä he osaavat hyvin. Kun annetaan heille mahdolli-

suus palkata tiimien johtajat, jotka puolestaan voivat koota tiimin muut jäsenet luodaan jaetun johtamisen dynaamisesti toimiva ketju. (Goldsmith 2010, hakupäivä 21.11.2010).

Tällaisessa organisaatiossa määräysvalta ja päätöksenteko ovat avoimemmin ja syvemmin lateraalises-
ti ja vertikaalisesti jakautunut. Jaettu johtaminen vähentää onnistuessaan stressiä, sekä antaa johtajalle
enemmän tilaa ja aikaa. Hän voi myös luottaa siihen, että projektit edistyvät ilman hänen jatkuvaa puut-
tumistaan asioiden kulkuun. Johtajan on kuitenkin tärkeää pysyä perillä siitä, mitä ollaan tekemässä ja
olla kiinnostunut tiimien tuloksista sekä seurata ja tarvittaessa mitata tiimin saavuttamia tuloksia. (Gold-
smith 2010, hakupäivä 21.11.2010).

6 SHACKLETON NYKYJOHTAMISEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ

Shackleton hyödynsi tutkimusmatkansa suunnittelussa tyypillistä johtamisen vaihejakoa, jossa johtaminen tapahtuu osaprosesseissa. Osaprosessien päävaiheita olivat tutkimusmatkan suunnittelu, toimeenpano sekä valvonta. Tavoitteekseen hän oli asettanut ylittää Etelämanner ensimmäisinä retkikuntansa kanssa. (Tolvanen 2011, hakupäivä 5.12.2011).

Tutkimusmatkan pitkäjaksoisen suunnittelun Shackleton aloitti palattuaan Nimrodin tutkimusmatkaltaan vuonna 1909. Prosessi oli pitkä ja hyvin haastava, johtuen rahoituksen saannin vaikeuksista ja ensimmäisen maailmansodan uhasta. Shackleton joutui luopumaan teostollisista ja taloudellisista oikeuksistaan, joita tutkimusmatkan tuottama julkisuusarvo toisi tullessaan, jotta hän pystyi ottamaan velkaa tutkimusmatkaa varten. Hänelle päämäärä, Etelämantereen ylitys, oli kuitenkin tärkein seikka ja kun rahoitus saatiin viimein kasaan, päästiin matkaan ensimmäisen maailmansodan juuri sytyttyä elokuussa vuonna 1914.

Valvontavaihe pitää sisällään johtamisen onnistumisen mittarit, sen, kuinka ryhmä työskenteli keskenään ja miten konfliktit ratkaistiin sekä toiminnan tavoitteiden saavuttamisen analysoinnin. Alkuperäisenä tavoitteena retkikunnalla oli kulkea ensimmäisenä Etelämantereen halki, jota ei kuitenkaan saavutettu. Shackletonilta vaadittiin muutosjohtamiskykyä, jotta tavoitteet voitiin määrittää uudelleen laivan juuttua jäihin. Retkikunta onnistui haaksirikosta huolimatta selviämään Elefanttisaarelle, vietettyään jäällä lähes puoli vuotta Etelämantereen arktisissa oloissa. Myös pelastusmatka Etelä-Georgiaan onnistui ja koko miehistö saatiin pelastettua elokuussa 1916, johtuen pitkälti Shackletonin kyvykkyydestä saada miehistöstä irti heidän kaikkensa sekä asettaen miehistön aina etusijalle, mikä puolestaan motivoi ja sitoutti heitä.

Tutkimusmatkojen teosta Etelämantereelle oli muodostunut kilpailu 1900-luvun alkupuoliskolla. Tuon ajan tutkimusmatkoja on kritisoitu siitä, että ne olivat jääneet kaupallisuuden varjoon. Vaikka Shackleton halusi myös osallistua tähän kilpailuun, hän ei ollut valmis uhraamaan ihmishenkiä kaupallisuuden ja maallisen omaisuuden nojalla. Shackletonin johtamisominaisuuksia olivat muokanneet varhaisempien matkojen johtajien virheistä aiheutuneet kärsimykset. Häntä on jälkeinpäin kiitelty siitä, että hän asetti

miehistönsä itsensä edelle, sillä jokainen heistä selvisi hengissä, koettelemuksista huolimatta. Shackletonin johtamistyyliä esitellään tarkemmin luvussa kuusi.

Shackletonin strateginen henkilöstöjohtaminen

Etelämantereen valloitusretki oli strategisesti tarkoin suunniteltu. Tutkimusmatkan strategisessa suunnittelussa otettiin huomioon Etelämantereelta aikaisemmin saadut kokemukset, sen historian ja nykytilanteen tasapainon, tulevaisuuden tavoitteet ja keinot joilla näihin päästäisiin. (Kolumbus 2008, hakupäivä 27.12.2011.) Vaikka Etelämantereelta oli jo aikaisempaa kokemusta, oli sitä kuitenkin siinä määrin vähän, että tavoite asetettiin pikemminkin tunnepohjaisesti kuin realistisesti, vaikka toimet pyrkivät tavoitteen toteuttamiseen. Kun kohdattiin ongelmia, osa miehistöä sortui pessimismiin jo hyvin varhain pitäen tavoitetta mahdottomana. Tavoitteen saavuttamisen epäonnistumista ruokkivat myös aikataulun venyminen, epätietoisuus ja pelko tulevasta. Toisaalta he pelastuivat seikkailusta hengissä. He saivat kerättyä paljon tietoa ja kuvamateriaalia arktisista oloista, mitä aiemmin oli ollut vain hyvin vähän tarjolla. Heidän onnistui myös päästä pidemmälle Etelämantereella kuin kenenkään muun tätä aiemmin.

Shackleton onnistui säilyttämään miehistön luottamuksen ja tältä kannalta hän onnistui henkilöstöjohtamisessa, vaikkei strategian määrittelemää tavoitetta saavutettukaan. Shackletonin tavoitteena oli yhdistää strategia osaksi miehistöä, jotta se olisi kaikkien tiedossa ja kaikki toimet tähtäisivät tavoitteen saavuttamiseen. Tärkeää oli myös asian yhteiseksi tekeminen, sillä tavoitteeseen päästäisiin vain jokaisen työskennellessä yhdessä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen alkoi Shackletonin osalta henkilöstötarpeiden analysoinnilla ja suunnittelulla, jota seurasi rekrytointi, jossa hän pyrki valitsemaan miehistön omien tunteidensa pohjalta. Rekrytoinnin tunteiden pohjalta voidaan katsoa olevan myös osa nykyajan organisaatiomallia, jossa työhön pyritään valitsemaan sopivin henkilö, eikä eniten kokemusta omaava. Tämä piirre oli tyypillinen tutkimusmatkan aikakaudella vallinneelle tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudelle. Shackletonin edistykellisyys puolesta puhuu myös se, että hän halusi valita rinnalleen vain ne miehet, joiden kykyihin hän uskoi ja luotti.

Shackleton ymmärsi miehistön olevan hänen tärkein valttinsa pyrkiessään strategiseen tavoitteeseensa. Hänelle miehistö merkitsi paljon, mikä heijastui jatkuvana huolenpitona ja välillä jopa holhouksen piirtei-

tä osoittavana käytöksenä. Shackleton asetti miehistönsä hyvinvoinnin kaiken muun edelle, mitä miehet puolestaan arvostivat. Se motivoi heitä ja toi tiettyä turvallisuuden tunnetta vaikeissa oloissa kaaoksen sijaan, mikä olikin varmasti erittäin tärkeä tekijä eloonjäämistelussa.

Shackleton ei toiminut autoritaarisena johtajana. Hän halusi luoda molemminpuolisen keskustelu- ja luottamussuhteen miehistöönsä, tehden kuitenkin itse lopulliset päätökset ja vastaten niiden seuraamuksista. Hän työskenteli samoin kuten miehistönsäkin ja byrokratiaa ei juuri ollut havaittavissa. Kun ongelmat osoittautuivat suuriksi, hän mietti tilannetta SWOT-analyysin tyyliä, arvioiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, esimerkiksi Etelämantereen jäiden ajautumisesta sekä niistä tekijöistä jotka vaikuttivat miehistön hyvinvointiin. Jäältä pelastusveneisiin siirtyminen oli todella uskalias teko Shackletonilta, se oli kuitenkin liikkeenä pitkään harkittu ja oikeanaikainen. Mikäli he olisivat tehneet sen aiemmin, olisivat jäät voineet musertaa heidät, sillä Etelämantereella jääolot voivat muuttua erittäin nopeasti. Toisaalta, jos he olisivat odotelleet pelastusveneisiin siirtymistä pidempään, olisi jäälautta todennäköisesti murtunut ja vienyt usean miehistön jäsenen hengen. Tätä ajattelutapaa Shackleton hyödynsi myös muissa haastavissa tilanteissa, joissa hänellä oli usein valittavanaan vain huonoja vaihtoehtoja.

Shackleton muutosjohtamisen näkökulmasta

Shackletonin miehistö joutui olosuhteiden uhriksi juututtuaan jäihin. Tästä alkoi luova muutosprosessi, jota kesti aina haaksirikoutumiseen Elefanttisaarille asti, uhkarohkeaan pelastuspurjehdukseen Etelä-Georgiaan ja lopulta haaksirikoutuneen miehistön pelastetuksi tulemiseen saakka. Shackleton on muutosjohtamisen kannalta otollinen esimerkki, sillä hän joutui heittämään aikaisemmat strategiat ja suunnitelmat romukoppaan selvitäkseen miehistön kanssa hengissä arktisista oloista.

Shackletonille oli aluksi hyvin vaikeaa myöntää muutoksen tarve, sillä se tarkoitti hänelle tavoitteessaan epäonnistumista. Muutosvastarintaa koettiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa, josta ehkä konkreettisimpana miehistön timpurin, Henry McNishin, kapina. McNish kapinoi jäällä etenemistä vastaan eikä suostunut tottelemaan käskyjä. Shackleton sai kuitenkin taltutettua orastavan kapinan puhuttelulla, sillä mikäli timpuri ei olisi suostunut jatkamaan matkaa, hän olisi paleltunut kuoliaaksi. Kapina oli spontaani ja kovan väsymyksen aiheuttama. McNish nieli kuitenkin ylpeytensä ja palasi miehistöriiviin. Hän oli lopulta yksi tärkeimmistä henkilöistä pelastumisen kannalta, erinomaisten rakennustaitojensa vuoksi.

Shackletonin muutosjohtaminen oli suurimmalta osin spontaania, luovaa ja innovatiivista. Sitä saneli pitkälti muuttuvat olosuhteet ja muutoksen piti tapahtua mahdollisimman nopeasti. Shackleton pyrki vaurautumaan muutosjohtamisessaan riskeihin, kuten esimerkiksi testamenttaamalla Elefanttisaarten johtajuuden Frank Wildille, kun hän itse lähti pelastuspurjehdukselle. Tällä hän pyrki siihen, että saarella toiminta pysyi hänen luottamansa miehen komennuksessa eikä auktoriteettiongelmia koettaisi, mitä muodollisessa valtuutuksessa olisi voinut ilmetä.

Shackletonin muutosjohtamiselle oli tyypillistä pyrkimys keskustella muutoksen tarpeista ennen varsinaista päätöksen tekoa hänen luottamiensa miesten, avainryhmän, kanssa. Kun avainryhmä tuli tulokseen, että jotain täytyi tehdä, tiedotettiin siitä koko muulle ryhmälle mahdollisimman nopeasti, jotta saatiin katkaistua mahdollisilta huhuilta siivet. Miehistö saatiin motivoitua muutokseen uusien tavoitteiden tärkeyttä korostamalla. Shackleton onnistui muutosjohtamisessaan erittäin hyvin. Caroline Alexander (1998, 194) kuvaa Shackletonin johtamista kyvyksi saada miehistään irti voimaa ja kestävyyttä, joita he eivät itse edes kuvitelleet itsellään olleen. Tämä niin kutsuttu itsensä ylittäminen motivoi varmasti saamaan aikaan edelleen vain parempia tuloksia.

Shackleton ja vastuullinen johtaminen

Miehistö oli Shackletonille kaikista tärkein voimavara, jota hän arvosti suuresti. Se oli myös ryhmä, jonka menettäminen ei ollut hänelle edes vaihtoehto. Hän piti miehistöstään tarkoin huolta ja jotkut jäsenet kokivat sen jossain määrin holhoavana. Shackleton oli itsenäinen tutkimusmatkailija, mistä huolimatta hän oli monelle vastuussa tutkimusmatkastaan. Näitä olivat miehistön lisäksi muun muassa rahoittajat, kuvien oikeudenomistaja Daily Chronicle, miehistön perheenjäsenet sekä Yhdistyneet Kuningaskunnat, joiden alaisuudessa he purjehtivat.

Shackleton pyrki mahdollisimman hyvään johtamiseen, mikä niissä olosuhteissa oli mahdollista. Hänen tavoitteenaan oli luoda kitkaton ja välitön ilmapiiri, jossa jokainen puhaltaa yhteen hiileen ja jokaista kunnioitetaan. Vastuullisuus oli Shackletonin henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä piirteitä ja se toimi osana strategiaa. Omalla tavallaan myös tutkimusmatkailu voidaan ajatella osaksi yhteiskuntavastuuta, jossa pyritään löytämään tietoutta maailman eri kolkista. Yhteiskuntavastuu puolestaan on osa vastuullista johtamista. Osana vastuullista suunnittelua voidaan nähdä myös se, että Shackleton tutki tarkoin muita

arktisia retkikuntia ja pyrki olemaan toistamatta heidän virheitään hyödyntäen samalla omaa kokemustaan arktisista oloista.

Vastuullisuus punnitaan usein vaikeissa tilanteissa, kun muutoksia on pakko tehdä ja ne osoittautuvatkin tärkeiksi seikoiksi vaikeuksia kohdatessa. Mikäli tutkimusmatka olisi jäänyt tekemättä tai miehistö ja materiaali olisi tuhoutunut, paljon tietämystä Etelämantereelta olisi jäänyt uupumaan. Tieto olisi tällöin jäänyt periytymättä.

Shackletonin jaettu johtajuus

Shackleton oli tutkimusmatkailija vailla vertaa. Hän toimi kuitenkin viisaasti tiedostaessaan ettei hänellä ollut joka osa-alueelta parasta asiantuntijuutta. Niinpä hän pyrki jakamaan vastuuta luottomiehilleen. Frank Worsley toimi laivan kapteenina, Frank Wild puolestaan retkikunnan varapäällikkönä, arvoasteikossa seuraavana Shackletonin jälkeen. Frank Hurley oli niittänyt mainetta kuvaajana tutkimusmatkoilla ja hänet Shackleton halusi ehdottomasti miehistöönsä. Hurleylle hän myönsi erityisoikeuksia saadaakseen mahdollisimman paljon kuvamateriaalia, muun muassa vapauttaen hänet muista tehtävistään silloin kun hänen oli tärkeää kuvata. Shackleton jakoi vastuuta myös muun muassa koiravaljakoista, joille hän nimitti vastuuhenkilöt. Konkreettisesti hän jakoi myös vastuuta testamentilla varapäällikölle, Frank Wildille, kun hän itse lähti uskaliaalle pelastuspurjehdukselle, myöntäen tälle täyden määräysvallan Elefanttisaaren leiristä. Etelä-Georgiassa hän puolestaan testamenttasi Pelastuksen leirin timpuri Henry McNishille, kun hän itse lähti vaeltamaan saaren halki.

Jotta kaikki toimisi mahdollisimman kitkattomasti ja dynaamisesti, jokainen mies pyrittiin asettamaan tehtävään, jossa hän pystyi hyödyntämään omaa asiantuntijuuttaan. Shackleton kuunteli luottomiehiään päätöksenteossa ja otti heidän mielipiteensä huomioon. Vuorovaikutus ja jatkuva kehittyminen olivat myös tärkeitä piirteitä Shackletonin johtamisessa.

Jaettu johtajuus toimii myös asioiden johtamisen näkökulmista, kuten kappaleessa 6.4 todettiin. Tyypillisiä Shackletonin käyttämiä jaetun johtamisen manageriaalisia ulottuvuuksia ovat tehtävien jakaminen asiantuntijoittain, tavoitteiden asettaminen, mittaristot ja strategian luominen. Jaettu johtaminen pyrkii tiedon jakamiseen ja sen eri tulkintoihin. Nämä muodostuivat matkan aikana tärkeiksi seikoiksi jatkuvan vuorovaikutuksen ja keskustelun muodoissa, sekä eri näkökulmien huomioonottamisena. Aiemmin esi-

telty innovatiivisuus (luvun 5 johdanto), vastuullisuus ja muutos ovat vahvasti esillä jaetussa johtamisessa (kappaleet 5.2 ja 5.3), sillä jaettu johtaminen pyrkii osaltaan vähentämään jäykkyyttä ja byrokraattisuutta.

Shackleton ei pyrkinyt tasoittamaan miestensä luonteita, vaan hän piti niitä voimavarana, joita yhdistelemällä ja organisoimalla saataisiin mahdollisimman hyvä tulos. Shackleton oli myös karismaattinen, vahva johtaja, joka osaltaan vaikutti historiaan, mutta hän ymmärsi myös johtamisen moninaisuuden. Hänen voidaan katsoa hyödyntäneen nykyajan johtajuusoppeja jo 1900-luvun alkupuolella, ollen tässä suhteessa hyvin uudistuksellinen ja aikansa edelläkävijä.

Jaettu johtaminen pyrkii mahdollisimman monen henkilön tavoitteiden toteutumiseen ja yhdeksi tekemiseen. Se haastaa ihmisen ylittämään rajojaan ja vaatii johtajalta itsensä likoon laittamista. Kuten Shackletonin muutosjohtamisesta todettiin, hän sai miehistönsä ylittämään itsensä, mikä vaati erittäin paljon myös itsensä johtamiselta, jotta hän pystyi siinä onnistumaan. Jaettua johtamista arvioidaan yleensä sen mukaan, miten henkilöt työskentelevät keskenään vaikeissa oloissa ja voidaankin todeta, että miehistö ylitti tiimityön ansiosta roimasti heidän yksilökyvykkyksiensä summan.

7 ETELÄMANTEREEN VALLOITUSRETKI NARRATIIVISEN ANALYYSIN NÄKÖKULMISTA

Narratiivinen tutkimus on kerronnallista. Siinä on kyse kertomuksista ja niiden paikasta ihmisen elämässä. Kertomuksia tutkitaan useista eri syistä ja niiden kautta voidaan tutkia ja ymmärtää menneisyyttä. Voidaankin ajatella, että ihmisen elämä on eräänlainen kertomus. Kerronnallisuus voi erota Aristoteleen esittelemästä draamasta sillä, että kertomuksella ei aina välttämättä ole loppua, vaan se voidaan jättää avoimeksi. Erään tunnetuimmista kertomuksen rakenteista loivat William Labov ja Joshua Waletzky 1960- ja 1970-luvuilla, jossa kertomus muodostuu tiivistelmästä, orientaatiosta, mutkistuvasta toiminnasta, arvioinnista ja tuloksesta, sekä lopetuksesta. Kyseinen malli ei kuitenkaan suoranaisesti tarkoita sitä, että osat seuraisivat toisiaan kronologisessa järjestyksessä. (Hyvärinen 2006, hakupäivä 30.11.2011; Syrjäjä 2001, hakupäivä 30.11.2011).

Kertomus on lähtökohtaisesti kannanottoa maailmaan, ei sen raportointia. Kertomuksen tulos puolestaan rakentuu toiminnan ja tapahtumien mukaan. Narratiivinen analyysi voi tapahtua monen eri näkökulman ja tutkimustyylin mukaisesti. Hyvärinen (2006) jakaa narratiivisen analyysin eri vaihtoehtoihin, joita ovat: temaattinen luenta tai sisällön analyysi, kertomuksen luokittelu kokonaishahmon perusteella, kertomuksen kulun yksityiskohtien analyysi sekä kertomuksen vuorovaikutuksellisen tuottamisen analyysi. (Hyvärinen 2006, hakupäivä 30.11.2011).

Temaattinen luenta ja sisällön analyysi pyrkii teemojen systemaattiseen kirjaamiseen, joka edesauttaa tarinan johdonmukaista käsittelyä. Luokittelu kokonaishahmon perusteella tapahtuu yleensä yhden kokoavan käsitteen avulla, esimerkiksi tragedian tai komedian avulla. Kertomuksen kulun ja yksityiskohtien analyysin tavoitteena on avartaa tutkijan näkökulmaa tematiikasta, eli teemoihin luokittelusta, kerronnan ja vuorovaikutuksen roolin korostamiseen. Se yhdistelee kirjallisuustiedettä ja lingvistiikkaa. Kertomuksen vuorovaikutuksellisen tuottamisen analyysi suuntautuu voimakkaasti itse vuorovaikutustilanteisiin ja sen seurauksien analyysiin, se siis vaatii suullista aineistoa voidakseen toteutua. (Hyvärinen 2006, hakupäivä 30.11.2011).

Opinnäytetyössäni pyrin hyödyntämään temaattista luentaa ja teemoittelua, joka auttaa kokoamaan ja yhdistelemään toistuvia ilmiöitä, käsitteitä, aikakautta sekä metaforia. Seikkailukertomus on kokoava

yläkäsité aineistoilleni, sillä tutkimusmatka oli ennen muuta huikea seikkailu, vaikka se oli toki paljon muutakin. Kertomuksen kulku ja yksityiskohtien analysointi ovat oikeastaan opinnäytetyöni tärkein aspekti mihin työni kulminoituu, ne muodostavatkin jatkumon aina opinnäytetyön alusta sen loppuun saakka.

Shackletonin Etelämantereen ylitysmatkan määrittely seikkailukertomukseksi pätee niin kirjallisuudessa, kuin elokuvissakin. Se yhdistelee myös draaman eri osa-alueita, proosallisuutta, jännityskertomusta sekä monologia ja dialogia. Teokset pohjautuvat pitkälti päiväkirjamerkintöihin, joten ne ovat myös historiallisia teoksia. Matkasta on varmasti kerrottu myös satuja lapsille. Seikkailun motiivit ja siitä saadut tieteelliset tulokset ovat osaltaan tieteiskirjallisuutta. Pitkälti Endurance-tutkimusmatkan kirjallisuus koostuu dokumenttiromaaneista, jotka pohjautuvat faktaan ja päiväkirjamerkintöihin. Vaikka päiväkirjamerkinnot ovat tarkkoja, tuovat kirjailijat jossain määrin omat näkemyksensä esiin tapahtumien kulusta ja henkilöistä.

Endurance-tutkimusmatka kuvataan dokumentoinneissa kronologisesti kulkevana kertomuksena. Niille voidaan selvästi erottaa alku, keskiväli ja loppu sekä juoni. Tarina puolestaan muodostuu ajan, paikan ja juonen yhdistelmästä. Kertomuksen ainoaksi takaumaksi voidaan ajatella Alfred Lansingin teoksessa (1959) kahteen peräkkäiseen kappaleeseen jaetut samanaikaiset tapahtumat, toisaalla Shackleton uhkarohkeassa pelastuspurjehduksessa suuntana Etelä-Georgia, ja toisaalla miehistö haaksirikkoutuneena Elefanttisaarelle. Kertoja Lansingin kirjassa (1959) on objektiivinen ja kaikkietävä, kun taas Alexanderin kirjassa (1998) puolestaan hivenen enemmän kantaaottava.

Tarina on monikerroksinen, se yhdistelee monia eri kirjallisuuden muotoja, joista heijastuvat kertomuksen kulttuurinen ja yhteiskunnallinen konteksti. Narratiivisen kertomuksen voima on usein sen uskottavuudessa, ei niinkään siinä, että se pyrkii todistelemaan faktoja. Kertomuksen uskottavuus muodostuu kirjoittajan kyvystä vakuuttaa lukija tarinan todenperäisyydestä ja siitä, kuinka lukija pystyy siihen eläytymään. Tässä suhteessa Alexander teoksellaan (1998) onnistuu nähdäkseni paremmin. Lähemmäksi lukijaa tarinan tuo kirjoituksen ajankohta 1990-luvun lopussa verrattuna 1950-lukuun. Lansingin teos tuntuu vaikuttaneen myös kertojan rooliin Alexanderin kirjassa. Alexander kuvaa seikkailun selvästi kansallisromanttisemmasta näkökulmasta ja pyrkii herättämään tunteita, kun taas Lansing pyrkii luomaan tarkan kuvan tapahtumista. Shackleton – pako Etelänavalta -elokuvan (2002) ohjaaja Charles Sturridge

yhdistelee molempien kirjailijoiden parhaimpia puolia. Tarkempia yksityiskohtaisia eroja kuvataan kapaleissa 7.2 ja 7.3.

7.1 Sir Ernest Shackleton 1874-1922

Ernest Shackleton syntyi vauraaseen suurperheeseen Irlannissa, vuonna 1874. Hän kävi koulunsa Dulwich collegen sisäoppilaitoksessa, jonka jälkeen vanhemmat toivoivat hänen aloittavan lääketieteelliset opinnot. Shackleton kuitenkin päätyi ilmoittautumaan 16-vuotiaana brittiläisen kauppalaivan palvelukseen ja avioitui vuonna 1904 elämänsä rakkauden, Emily Dormanin, kanssa. (South-pole 2007, hakupäivä 26.12.2011).

Shackleton oli luonteeltaan optimistinen romantikko. Hän luotti vahvasti itseensä ja omaan intuitioonsa. Siitä puhuu puolestaan hänen järjestämänsä miehistön rekrytointi, jossa hän valitsi tutkimusmatkalle ne miehet, joista itse piti ja joissa näki potentiaalia. Ensivaikutelma ja luonteiden yhteensopivuus olivat oleellisia tekijöitä. (Lansing 1959, 109.)

Shackleton vihasi turhaa hierarkkisuutta ja hän halusi olla paitsi johtaja, myös itse miehistön jäsen. Hänen tiedettiin vihaavan mielistelyä. Shackleton halusi säilyttää auktoriteetin, mutta myös jakoi vastuuta miehille. Hän myös tiesi ettei hänellä ollut jokaisen osa-alueen parasta tietoutta. Shackleton oli luonteeltaan erittäin päättäväinen, mutta välillä myös hyvin varovainen ja suojelevainen. Joistakin se tuntui välillä jopa holhoamiselta. Shackleton ei pyrkinyt tekemään vain suuria näkyviä asioita, vaan oli aidosti kiinnostunut miehistönsä tunteista. Seikkailunhalu oli eräs hänen voimakkaimmista luonteenpiirteistään ja seikkailut hänen suurin intohimonsa. (Alexander 1998, 193–194.)

Tohtori Alexander Macklin kuvasi Shackletonia optimistiksi, jonka läsnäolo sytytti miesten sielut liekkiin. Hänen onnistui saada miehet työskentelemään ja ylittämään itsensä ja oman suorituskykynsä. Shackletonin onnistui saada miehistään irti voimaa ja kestävyyttä, jota he eivät itse edes kuvitelleet heillä olevan. Shackleton vihasi yli kaiken epäonnistumista, mutta tärkeintä hänelle oli kuitenkin hänen uskollinen miehistönsä. Päätöksenteossa Shackleton oli pikemminkin harkitsevainen ja varovainen, kuin impulsiivinen ja yltyöpäinen. Hän pyrki suunnitelmallisuuteen ja siihen että jokaisen yksilön tärkeys heijastuu ryhmän mahdollisimman kitkattomassa toiminnassa. Tämän takia hän yritti ratkoa jokaisen pienenkin erimielisyyden miesten keskuudessa. Shackleton tiedosti, että kaikki eivät kuitenkaan voisi tulla

hyvin toimeen keskenään, eikä konflikteilta voitaisi välttyä. Shackleton ennaltaehkäisi nämä siten, että piti huomaamattomasti ongelmien lähteet mahdollisimman lähellä itseään ja tarkkaili heitä tätä kautta. (Lansing 1959, 109; Alexander 1998, 194.)

Shackleton omisti koko elämänsä tutkimusmatkailulle. Endurance-tutkimusmatkan täpästä hengissä selviytymisestä huolimatta halusi Shackleton vielä kerran palata takaisin Antarktikselle. Neljäntenä päivänä tammikuuta vuonna 1922, Shackleton oli jälleen saapunut Etelä-Georgiaan Quest- aluksellaan. Hänen terveydentilansa oli horjunut aiemmin ja hän oli saanut sydänkohtauksen, mutta kieltäytynyt tällöin tutkimuksista. Viides tammikuuta Shackleton oli vetäytynyt nukkumaan, kun hänen tilastaan huolehtinut, jo Endurancella mukana ollut tohtori Macklin, kävi tarkastamassa Shackletonin voinnin. Macklin oli havainnut, että pomo, kuten häntä kutsuttiin, oli heikossa kunnossa ja tällöin ehdottanut, etteikö tämä voisi ottaa elämässään jo hivenen rauhallisemmin. Tähän Shackleton totesi: ”Sinä haluat minun aina luopuvan jostakin. Mistä toivot minun nyt luopuvan?”. Nämä kohtalokkaat sanat sanottuaan hän sai ankaran sydänkohtauksen ja kuoli 47 vuoden iässä. (Alexander 1998, 193.)

Shackleton ei saanut koskaan kotimaassaan samanlaista arvoa, kuin Etelämantereen tutkimusmatkallaan miehistönsä kanssa menehtynyt Robert Falcon Scott. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen muisto tuhoutuneesta, traagisesta nuoresta patriotista sopi tällöin paremmin kansakunnan mielialaan. (Alexander 1998, 194.)

Shackletonin henkilökohtainen elämä ei kuitenkaan ollut uomissaan ja hänellä tiedettiin olleen useampia rakastajattaria. (The Albion Chronicles Website, 2011, hakupäivä 19.12.2011). Kritiikkiä voisi kohdistaa tutkimusmatkan suunnitelmallisuuteen ja sen tavoitteiden ja toteutumisen realistisuuteen. Shackletonin pakkomielle olla ensimmäinen Etelämantereen ylittäjä kuvaa myös sitä, etteivät hänen tarkoituksensa olleet puhtaasti tieteelliset. Shackleton halusi arvostusta.

7.2 Kirjalliset teokset

Aineistopohja on kirjoitettu narratiiviseen kertomusmuotoon, joka pohjautuu tutkimusmatkailijoiden päiväkirjamateriaaliin, muistiinpanoihin, valokuviin, piirroksiin ja kirjeisiin. Shackleton saneli matkastaan myös South-nimisen teoksen vuonna 1919 ja luennoi tämän jälkeen seikkailuistaan. Teoksille on hyvin tyypillisiä tarkat kuvaukset miehistön mielialoista ja suorat lainaukset päiväkirjoista. Päivämäärät ja kellonajat ovat esitetty myös tarkasti. Henkilöiden luonteenkuvaukset ovat monipuolisia ja luovat lukijalleen kuvaa heidän luonteenpiirteistään ja roolistaan tutkimusmatkalla.

Caroline Alexander kuvaa George Marstonia, eli retkikunnan taiteilijaa, fyysisesti vahvaksi mieheksi, jolla on nyrkkeilijän ruumiinrakenne, mutta langenneen enkelin luonne. Tom Crean kuvattiin taas hiljaiseksi, luotetuksi ja erittäin tunnolliseksi. Pursimies John Vincent puolestaan rehenteleväksi troolariksi, joka pyrki alentamaan muita, koska oli ryhmän voimakkain mies. Timothy McCarthy edusti huumoria ja nokkeluutta ja hän oli aina innokas kokemaan uusia seikkailuita. Alfred Cheetham oli paljon kokenut merikarhu, mutta oli luonteeltaan seurallinen ja hyväntahtoinen. (Alexander 1998, 21-25, 56.)

Päiväkirjoissa usein toistuvat teemat kuvasivat elinolosuhteita, kuten ilmastoa ja jäiden muodostumista. Toki päiväkirjat kuvasivat myös miesten tunnetiloja ja mielialojen vaihteluita, mihin vaikuttivat heidän luonteensa sekä suhtautumisensa tulevaisuuteen. Välillä tulevaisuus nähtiin hyvin optimistisesti ja toisinaan hyvin pessimistisesti. Kirjoitustyyli vaihtelivat myös paljon. Osa kirjoitti mielialoistaan ja pitkiä kuvauksia ympäristöstä, kun taas toiset laittoivat muistiin vain lyhyitä lauseita. Voidaan kuitenkin vain arvailla, miten valittiin ne päiväkirjojen kirjoittajat, joiden kirjoituksien oli tarkoitus olla pohjana tutkimusmatkasta kirjoitettaviin kirjoihin. Ihmeellistä on myös se, miksi juuri nämä tietyt päiväkirjat toistuvat teoksissa. Lisää perspektiiviä olisi saatu, jos olisi esitetty myös tuntemattomampien miehistön jäsenten merkintöjä ja tehty heidät tutummiksi lukijalle. Mielenkiintoista on myös se, miksi toiset henkilöt kuvataan niin tarkasti ja heidän edesottamuksiaan seurataan teksteissä ja toiset puolestaan jätetään lukijalle tuntemattomiksi.

Päiväkirjat pitävät sisällään myös paljon metaforia, esimerkiksi Henry McNish päiväkirjassaan kuvaa miesten karskia kielenkäyttöä verraten sitä Ratcliff Highwayhin, joka oli 1800-luvun punaisten lyhtyjen kortteli Lontoon satama-alueella. Kap Hornin hyökyaaltoa nimitettiin puolestaan Harmaaparroiksi, mikä on kielikuva merirosvoille ja heidän aiheuttamalleen pelolle ja petollisuudelle. Frank Worsley taas kuvasi

päiväkirjassaan Sir Ernest Shackletonin nukkumista jatkuvan raakkuvan kuorsauksen jyrinäksi. (Lansing 1959, 96-97, 128, 231.)

Alfred Lansingin Kestävyys-kirjassa sekä Caroline Alexanderin teoksessa *Endurance* esiintyy myös muutamia eroavaisuuksia. Kirjoitustapa on Lansingin teoksessa vanhempaa kuin Alexanderin teoksessa ja myös lauserakenteissa on eroavaisuuksia. Lansingin kirjassa esiintyy sellaista termistöä, joka on nykykirjallisuudessa erittäin harvinaista. Tällaisia ilmauksia ovat esimerkiksi tuhto, joka tarkoittaa veneen istuinlautaa, traani eli merieläimen rasva, kronometri ajan määrittämiseen, gramofoni musiikin kuunteluun sekä navigointiin käytetty sekstantti.

Caroline Alexanderin teoksessa retkikunnan puusepän nimi on muodossa Henry McNish, Lansing käyttää taas muotoa McNeish. Oletettavaa on, että virrallinen muoto on McNish, sillä vuonna 1998 timpurin mukaan nimetty McNeishin saari muutettiin McNishin saareksi, kun hänen syntymätodistustaan tutkittiin tarkemmin. (Ward 2001, hakupäivä 28.11.2011).

7.3 Digitaaliset tallenteet

Kuvamateriaali *Endurance*lta julkaistiin vuonna 1919 *South*-nimisenä mykkäelokuvana. Elokuva sisälsi paljon kuvamateriaalia, jotka saatiin koottua retken kuvaajan, Frank Hurleyn, kuva-arkistoista. Elokuva sisältää myös suoria lainauksia miesten päiväkirjoista ja retken taiteilijan, George Marstonin, taideteoksia retkikunnan seikkailuista. Alun perin *South*-dokumenttielokuva on kuvattu mustavalkoisena ja värisävyt on lisätty vasta jälkepäin luomaan kontrastia. Dokumenttielokuva herätettiin uudelleen henkiin vuonna 2008, jolloin julkaistiin *Expedition Antarktis* -niminen dokumentti, joka on kestoltaan noin tunnin ja 20 minuuttia, sisältäen pitkälti saman materiaalin, kuin alkuperäisenkin dokumenttielokuva. Dokumentti eroaa alkuperäisestä siinä, että siinä kertoja kuvaa tapahtumia. Dokumentteja tutkimusmatkasta on ilmestynyt myös useampia 2000-luvun alkupuolella, joissa esiintyvät kertojina muun muassa tunnetut näyttelijät Kevin Spacey ja Liam Neeson. (Atlanticfilm, 1919; 2008, dvd.)

Vuonna 2002 julkaistiin myös elokuva Shackletonin seikkailuista. Elokuva julkaistiin Suomessa nimellä *Shackleton – pako Etelänavalta*. Elokuvan on ohjannut Charles Sturridge ja Sir Ernest Shackletonia esittää Kenneth Branagh. Ohjaaja noudattaa lähes piiruntarkasti sekä Alfred Lansingin että Caroline Alexanderin teoksia, pyrkien näin ollen luomaan mahdollisimman tarkan kuvauksen tapahtumista. Hä-

nen näkökulmansa tulee esiin ainoastaan henkilöhahmojen kuvaamisessa ja näyttelijäkunnan valinnassa, mutta juoni on täsmälleen alkuperäisteoksia mukaileva. Elokvassa seurataan eräitä henkilöhahmoja paljon enemmän kuin toisia. Toki jokaisesta miehistön jäsenestä ei ole niin paljon edes tietoa, että elokuvaa voitaisiin katsoa jokaisen silmin ja tämä toisi myös erittäin sekavan kuvan. Toisaalta myös kirjamateriaalit perustuvat muutamien miesten päiväkirjamerkintöihin, jotka Shackleton ennalta määrittä. Henkilöhahmoina pääosissa ovat Shackleton, Frank Wild, Frank Worsley ja Frank Hurley, jotka olivat Shackletonin päätöksien teon kannalta uskottuimmat henkilöt. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

Elokuva, kuten kirjalliset teoksetkin, sisältää erittäin tarkkaa tapahtumien kuvaamista ja siihen on sisällytetty paljon suoria tapahtumakuvauksia ja lainauksia alkuperäisteoksista. Elokvassa käytetty kieli on tehty vastaamaan sen historiallista kontekstia ja aikakautta. Elokuva on kuvattu Englannissa, Islannissa ja Grönlannissa. Kestoltaan se on hyvin pitkä, kolme tuntia ja 24 minuuttia, jotta kirjan juonta pystytään noudattamaan oikomatta. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

Elokuva alkaa Shackleton luennolta Nimrodin tutkimusretkestään. Hän saa luennon jälkeen kuulla norjalaisen Roald Amundsenin onnistuneesta yrityksestä päästä etelänavalle. Elokvassa päähenkilöä esittämään on valittu karismaattinen näyttelijä Kennet Branagh. Hänet esitetään hyvin aikaansaavana, eloisana, päättäväisenä ja iloisena henkilöahmona, joka uhmaa luonnon oloja ja jolle hänen miehistönsä on kaikki kaikessa. Hän ei ole valmis antamaan tuumaakaan periksi miehistön hyvinvoinnista. Hänet kuvataan vahvana ihmisten johtajana, joka toimii johtaen myös omalla esimerkillään. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

Elokvassa Shackletonin suusta kuullaan useamman kerran se, ettei hän missään nimessä anna kenenkään miehistöstään kuolla ja hän esiintyy koko ajan hyvin optimistisena, valaen näin uskoa miehistöön, mikä puolestaan puoltaa Shackletonin romantikoksi kuvattua luonnetta. Vaikka suhde miehistöön oli hyvin tiivis, hänen henkilökohtainen elämänsä ei ollut yhtä hyvin uomissaan. Elokvassakin Shackletonilla tiedetään olleen rakastajattaria, joista tunnetuimpana mainittakoon näyttelijätär Rosalind Chetwynd, jolla on myös elokuvan kannalta suurehko rooli. (Atlanticfilm 2008, dvd; The Albion Chronicles Website 2011, hakupäivä 19.12.2011).

Hänen vaimonsa Emily Shackleton saa tietää rakastajattaresta juuri ennen lähtöä ja pettyy mieheensä, muttei kuitenkaan vaadi eroa. Emily Shackleton kuvataan kotirouvana, kun taas rakastajatar tunteellise-

na ja kauniina nuorena näyttelijättärenä, joka intohimoisesti rakasti Shackletonia. Shackleton esitetään elokuvassa hyvin huolitellussa ja arvokkaassa valossa. Tutkimusmatkallaan hän esiintyy usein joko avopäin tai liekihattu päässään. Juoni seuraa niin tarkasti alkuperäisteoksia, että jokainen tärkeä kirjan tapahtuma on onnistuttu huomioimaan. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

Elokuvassa Shackleton heittää jäälle hopeakolikoita, jotta henkilökohtaisten tavaroiden paino saataisiin rajoitettua yhteen kiloon. Hän heittää samalla pois Kuningatar Alexandralta saamansa Raamatun, josta taittelee vain kolme sivua mukaansa. Juuri tämä sama kerrotaan Alfred Lansingin Kestävyydessä sivulla 71. Myös Henry McNishin kapina esiintyy samanlaisena kuvauksena kuin kirjassa. Shackleton halusi pitää miehistönsä lähellä ja otti mielellään mahdolliset ongelman aiheuttajat tai tärkeilijät lähelle itseään ja tämä kuvataan myös elokuvassa juuri samalla tavalla. Ernest Shackleton pelasti myös Ernest Hollnessin tämän pudotessa jäihin, joka puolestaan harmitteli veteen menetettyjä tupakoita. Jäihin putoaminen esiintyy myös vastaavissa muissa teoksissa samassa muodossa. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

Frank Wild kuvataan kokeneena ja uskollisena merimiehenä, joka pitää mielellään kuria. Henkilöhahmona hän on keski-ikäinen ja kaljuuntuva. Worsley on puolestaan kiltti ja hyväntahtoinen, eivätkä hänen johtamistaitonsa ole erityisen hyvät, mutta hänen purjehtimis- ja navigointitaitonsa tuodaan esille ensiluokkaisina. Frank Hurley, retkikunnan kuvaaja, esitetään hivenen turhamaisena, mutta kuitenkin henkilönä jota Shackleton arvosti kovasti. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

Shackleton arvosti retken kuvamateriaalin julkisuusarvoa. Ne toimivat myös dokumenttina seikkailuista ja kertomuksista. Shackleton oli myös valmis tekemään kuvien suhteen poikkeuksia vaatimuksissaan henkilökohtaisten tavaroiden kuljettamisesta. Voidaan ajatella, että Hurley oli eräs tutkimusmatkan tärkeimmistä hahmoista ja tämän tiesi myös Shackleton. Hurley oli lievistä turhamaisuudestaan huolimatta kova tekemään töitä. Frank Hurleytä esittävä Matt Day toimii myös kertojana elokuvan lopussa, jossa kerrotaan Shackletonin elämästä tutkimusmatkan jälkeen ja esitetään kuvamateriaalia Shackletonin paluusta Englantiin. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

Etelämantereen olosuhteet ovat elokuvassa erittäin vaikeat ja jäät veistoksellisia jyrkänteitä ja vuoria, juuri kuten voisi Etelämantereella kuvitella olevan. Mielenkiintoista elokuvassa oli se, kuinka tarkkaan tapahtumat vastasivat kirjojen tapahtumia. Eteenkin kun voitaisiin kuvitella ohjaajan tuovan oman näkökulmansa voimakkaasti esiin ja lisäävän siihen juonenkäänteitä. Olisi voinut myös olettaa teosten juoni-

en luovan elokuvalla vain löysän viitekehysten. Ohjaaja lienee halunnut kunnioittaa seikkailua siinä määrin, että elokuvaa voisi kuvata jopa dokumenttielokuvaksi. Ohjaaja on onnistunut luomaan hyvin todentuntuisen elokuvan ja varsinkin päähenkilöiden roolisuoritukset ovat erittäin onnistuneita. Todentuntuisuus kumpuaa myös kuvauspaikoista. Katsojalle syntyy käsitys, että se todellakin on Etelämante-reelta, vaikka näin ei todellisuudessa ole. Kriitikkinä voitaisiin kuitenkin nähdä elokuvan pituus ja yksityiskohtaisuus; historiaa tuntemattomalle katsojalle katsomiskokemus voi tuntua raskaalta ja jopa hivenen pitkäveteiseltä. (Atlanticfilm 2008, dvd.)

8 YHTEENVETO

Aiheeni oli erittäin mielenkiintoinen, mutta haastava, johtuen sen historiallisesta kontekstista. Opinnäytetyöni ei pyri luomaan uutta teoriaa, vaan lähestymisnäkökulma on sen sijaan kantaaottava ja tuore. Se tuo Shackletonin johtajuuskäytännöt lähelle lukijaa siten, että tarkastelunäkökulma on erilainen kuin tyyppillisissä johtajuusopinnoissa, joissa tarkastellaan johtamista yleensä sen aikakauden tai johtajuusteorian pohjalta. Työni kääntää tämän asetelman toisin päin, eli tapausta tutkitaan ennen kaikkea esimerkkitapausta tarkastellen.

8.1 Johtopäätökset

Tutustuttuani johtajuusteorioihin olen huomannut, että teorioita on usein tulkittu turhan suppeasti ja kirjaimellisesti. Max Weber loi byrokratian 1900-luvun alussa nimenomaan pyrkien johtamisen rationalisoimiseen ja objektiivisuuteen. Byrokratian oli tarkoitus toimia mallina ja ideaalitapauksena, eikä sillä alun perin ollut suoraa kytköstä käytäntöön.

Vaikka 1900-luvun johtamisen paradigmoja kritisoidaan nykyisin varsin voimakkaasti, on niillä kuitenkin erittäin tärkeä osa historiassa ja ne vaikuttavat edelleen johtamiskäyttäytymisessä sekä organisaatioissa. Esimerkiksi ilman piirreteorioita emme tietäisi ominaisuuksia, joita johtajalla on hyvä olla, vaikka piirreteoriat koetaan nykyisin usein vanhentuneina johtamisteorioina. Johtamisen piirreteoriat ovat mielestäni edelleen hyvin vahva osa johtamiskulttuuriamme.

Esitän työssäni väitteen, että Shackleton oli nykyjohtamisen edelläkävijä. Tämä perustuu siihen, miten hänen johtamistyyliensä poikkeaa tuon ajan yleisestä johtamismallista, vastaten nykyjohtamisen tyyppisiä piirteitä. Johtamisen hän toteutti pitkälti tunneälyn ja järjen vuoropuheluna pyrkien läpinäkyvyyteen ja miehistön kuuntelemiseen, kiinnittämättä huomiota johtamisteorioihin, autoritaarisuuteen tai byrokraatiin. Toki voidaan ajatella, että strategisesti tavoiteasetannan kannalta johtamisessa epäonnistuttiin, sillä tavoitteeseen ei päästy. Shackleton hyödynsi kuitenkin luonnostaan niitä johtamisoppeja, jotka nousivat vasta reilua puolta vuosisataa myöhemmin pinnalle. Tästä syystä Shackleton on mielestäni oiva esimerkki nykyjohtamisen edelläkävijöistä.

On hyvin vaikea vastata siihen, miksi Shackletonin hyödyntämät johtajuustaidot on tuotu vasta 1900–2000 -luvun vaihteessa teoriaksi. Osaksi selittäisin tämän johtamiseen juurtuneilla 1900-luvun paradigmoilla, joihin on aikaisemmin tyydytty, eikä niistä ole edes haluttu irtaantua. Toisaalta taas yhteiskunnan ohjaamilla organisaatioiden käyttäytymismalleilla, joissa pitkään oli painotettuna asioiden johtamisen eli managementin ulottuvuudet, jolloin ihmisten johtaminen eli leadership jäi taka-alalle.

Ei ole myöskään perusteltua väittää, että juuri Shackleton toi nämä nykyjohtamisen piirteet ensimmäisenä esille, joku on varmasti toteuttanut samoja johtamismuotoja jo ennen häntä.

Analysoidessani Shackletonin johtamiskäyttäytymistä nykyajan johtamisen näkökulmista huomasin, että nykyjohtamismallit on toteutettu kaukana historiassamme, jo ennen kuin teorioita on varsinaisesti nimetty ja otettu käytäntöön. Tulin myös siihen tulokseen, että nykyajan johtamismallit pyrkivät luomaan enemmän näkökulmia kuin uusia johtamisteorioita. Ne tavoittelevat avarakatseisuutta luoden hyödynnettäviä työkaluja ja malleja, joita luovasti soveltaen voidaan toteuttaa johtamista monipuolisesti.

Tutkittuani nykyjohtamisen trendejä huomasin, että niissä toistuvat usein samat piirteet. Näitä ovat esimerkiksi yritys- ja yhteiskuntavastuut, niin strategisessa henkilöstöjohtamisessa, jaetussa johtamisessa, muutosjohtamisessa kuin vastuullisessa johtamisessakin. Vastuun roolin korostaminen ja sen jakaminen on tyypillistä näille kaikille johtamismalleille. Näissä pyritään siihen, että organisaatio toimisi mahdollisimman dynaamisesti ja innovatiivisesti siten, että jokainen työntekijä kokisi olevansa osa yritystä tavoitellen organisaation yhteistä päämäärää, asiantuntijuuden roolia korostaen. Yritysten tarkoituksena on delegoida johtajuutta, vieden samalla pois johtajien kuormitusta ja stressiä. Näin toimivat yritykset eivät myöskään ole liian riippuvaisia kenenkään yksittäisen henkilön panoksesta, vaan tämä voidaan tarvittaessa korvata, vaikka menetys olisikin yritykselle suuri. Muutosjohtaminen on tulevaisuudessa yhä suuremmassa roolissa ja organisaatioiden vastuullisuus muutoksessa on hyvin perusteltua.

Tämän päivän johtajat kohtaavat vaikeita haasteita jatkuvasti muuttuvassa teknologisessa ympäristössä ja yhteiskunnassa. Maailman taloudellisesti vaikeat ajat ovat vaikeuttaneet myös johtajien työskentelyä 2000-luvulla. Johtajat joutuvat vaikeiden paikkojen eteen, joissa henkilöstösupistuksia voi olla yrityksen hengissä pysymisen kannalta tehtävä. Toki aina on yrityksiä, jotka hyötyvät vaikeista ajoista. Tällaisia yrityksiä ovat ne, jotka saavat yrityksen talouden parempaan kuntoon tehostettuaan toimintaa ja karsittuaan menojaan. Talouden taantumassa menestyviä yrityksiä voivat olla esimerkiksi halpakauppaketjut, vaihtoehdoisen energian tuottajat, pikaruokaravintolat sekä ihmisten elämän kannalta välttämättömiä

perushyödykkeitä tarjoavat yritykset. Vaikka kuluttajatalouksien tilanne heikentyisi, ne eivät ole kovin helposti valmiita tinkimään perushyödykkeistä.

Kuluttajat kuten työntekijätkin ovat paljon tietoisempia omista oikeuksistaan ja asemastaan, mikä puolestaan asettaa johtajalle haasteita. Työntekijöiden sitoutumattomuus ja työpaikkojen vaihtaminen on nykyään hyvin tyypillistä. Nämä seikat estääkseen tulisi johtajan olla motivoiva ja kunnioittaa työntekijöitä sekä luoda motivoivan ja miellyttävän työilmapiirin, jossa on mukava työskennellä. Johtaminen on mielestäni muuttunut viime vuosikymmeninä työtehtävien sanelemisesta ja autoritaarisesta keskustelemaan ja läpinäkyvämpään suuntaan. Myös sanan ”alainen” käyttöä pyritään nykyään joissakin organisaatioissa sekä johtamiskirjallisuudessa välttämään sen alentavuuden vuoksi. Tärkeänä seikkana nykyjohtamisessa on yhdessä tekemisen tavoittelu ja tavoitteiden saavuttaminen, kun aikaisemmin jälkimmäinen kulminoitui pelkästään johtajaan. Mielestäni nykyjohtajuus korostaa myös ihmisten kohtaamista ja tunneälyä enemmän kuin aikaisemmin.

Aikaisemmin management- johtamista pidettiin tärkeämpänä kuin leadershipia. Mielestäni tämä seikka on muuttunut ja ihmisten johtamisen arvostus on kasvanut viime vuosikymmeninä, kun on tajuttu, että myös asioiden johtaminen tarvitsee sitä toimiakseen. Näiden kahden on siis aiemmin katsottu olevan erillisiä toimia ja nykyään ne ovat tulleet paljon lähemmäs toisiaan, jolloin niiden välinen vuorovaikutus on parantunut. Tämän ansiosta niiden voidaan nähdä myös toimivan yhtenä kokonaisuutena, kuten esimerkiksi strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Siinä strategiaulottuvuus eli management yhdistetään henkilöstöhallintoon eli leadershipiin. Tämä on kuitenkin johtajuudessa vielä niin uusi suuntaus, ettei se ole lyönyt itseään täysin läpi etenäkään usein suurissa ja hiukan kankeissa organisaatioissa. Näenkin strategisen henkilöstöjohtamisen suuntauksen olevan tulevaisuudessa tärkeä edelläkävijä, joka pystyy yhdistelemään myös muita nykyjohtamisen näkökulmia.

Osaltaan myös yritykset voivat olla historiansa ja johtajuustarinoidensa vankeja. Tällaisissa yrityksissä ei edes uskalleta lähteä uudistumaan vaan säilytetään vanhat arvokkaat rutiinit. Jotkut organisaatiot ovat puolestaan selviytyneet parhaiten kunnioittaessaan ja noudattaessaan juuri näitä tarinoita ja ollessaan niistä ylpeitä. Tämä tietenkin voidaan nähdä nykyään jo tietynlaisena kilpailuetuna, että vaalitaan ja kunnioitetaan yrityshistoriaa. On myös mahdollista, että ajaudutaan tilanteeseen, jossa organisaatiot rakennetta on yksinkertaisesti pakko muuttaa, sillä kilpailijat toimivat dynaamisemmin ja nopeammin seuraten muuttuvia markkinoita. Tällöin byrokraattisesti toimiva kankean päätöksenteon organisaatio voi

jäädä jälkeen. Muutos on näissä organisaatioissa pitkän työn tulos ja on oltava erityisen huolellinen ja varovainen, että vanhoja perinteitä ei tuhota tai muuteta kaikkea niin nopeasti, ettei organisaatio siihen sopeudu. Uudemmille yrityksille on dynaamisuuden ja innovatiivisuuden korostaminen usein paljon helpompaa. Varsinkin tietyt alat vaativat toimimaan jatkuvassa muutoksessa, näistä mainittakoon esimerkiksi teknologiayritykset. Ei kuitenkaan voida sanoa, että nämä innovatiivisemmat yritykset ovat parempia kuin pitkän historian ja arvostuksen saavuttaneet yritykset.

Shackletonin johtaminen poikkesi hyvin voimakkaasti tuolle ajalle tyypillisestä hierarkkisesta, byrokraattisesta sekä autoritaarisesta työn johtamisesta. Shackleton toimi näiden periaatteiden vastaisesti ja yhdisti ihmisten- ja asioiden johtamisen kokonaisuudeksi. Voisi ajatella, että Shackleton oli parempi ihmisten johtaja, kuin asioiden johtaja. Shackletonin asettaman tavoitteen saavuttaminen ajautui jo aikaisessa vaiheessa karille, hän oli oman tavoitteensa sokeuttama, eikä pitänyt mahdollisena tavoitteen epäonnistumista, mihin hänen olisi mielestäni pitänyt varautua paljon paremmin. Toisaalta ihmisten johtamisessa hän onnistui olosuhteisiin nähden erinomaisen hyvin, hyödyntäen innovatiivisesti nykyajan johtamismalleja, joita tarkemmin olen analysoinut luvussa seitsemän.

8.2 Kehittämiskohteet

Pidän mahdollisena ja mielenkiintoisena johtamisen analysointia ja tutkimuksen jatkamista, kehittämistä ja syventämistä uusilla menetelmillä ja metodeilla. Tällöin voitaisiin pureutua johonkin tiettyyn teoriaan entistä kokonaisvaltaisemmin tai lähestyä tarinaa aivan uudesta näkökulmasta. Näitä voisivat olla esimerkiksi lähestyminen aineistoa johtamisfilosofisesta näkökulmasta tai diskurssianalyysin pohjalta, pyrkien yhdistelemään metodologiaa, hermeneutiikkaa ja fenomenologiaa.

Toimeksiantajani Koulutuskeskus Salpauksen järjestämä johtamisen erikoisammattitutkinto on erittäin kattava. Se käsittää muun muassa strategisen johtamisen, toiminnan johtamisen, ihmisten johtamisen, talouden johtamisen, verkostoitumisen, työelämän johtamisprosessit sekä muutosjohtamisen. Koulutusmenetelmänä johtamisen erikoisammattitutkinto on keskustelevalta ja kokemuksiä hyödyntävä, mikä puolestaan kytkeytyy esittämäni näkökulmaan johtamisen ihmis- ja käytännönläheisyydestä.

Nykyjohtamisen kannalta ajatellen kurssisisältöä voisi miettiä myös uudesta perspektiivistä. Se voisi pyrkiä vastaamaan johtajuuden avainkysymyksiin ja johtajuusmallien tunnistamiseen ja arviointiin, vas-

taten kysymyksiin: miten löydän oman johtamismallini sekä kuinka kehitän ja uudistan johtamistani? Johtamisen opetus voisi yhdistellä ihmisten- ja asioiden johtamista, se voisi pitää sisällään nykyisen sisällön lisäksi esimerkiksi älykkään johtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen, tiimityön ja organisaation yhtenäisyyden, innostavan tavan motivoida, jaetun ja vastuullisen johtamisen, coachingin sekä kansainväliset johtamis- ja työkuulttuurit. Suomi on kuitenkin suhteellisen pieni valtio ja kansainvälistymisellä on erittäin tärkeässä roolissa nyky-yhteiskunnassamme.

8.3 Oman työn arviointi

Aineiston valinta ja aiheen lopullinen muotoutuminen oli suhteellisen pitkä prosessi, joka ei toteutunut kovin helposti. Tutustuin tutkimusmatkan aineistoon tarkoin, huomioiden useat eri lähteet, niin kirjalliset kuin digitaalisetkin. Aineiston vaikea saatavuus aiheutti jonkin verran ongelmia, sillä Shackletonin tutkimusmatkakirjallisuutta ei lähikirjastoistamme löytynyt. Johtamisteorioihin syventyminen oli myös aluksi hidasta, sillä minun tuntui mahdottomalta lähteä kirjoittamaan, ennen kuin olin saanut sisäistettyä eri teorat ja näkökulmat. Johtamisteorioita esittelen työssäni useita, joten kaikkiin näihin tutustuminen vaati kärsivällisyyttä ja istumalihaksia. Aiheenvallinnastani olen hyvin tyytyväinen, sillä sen työstämisen kiinnostavuus säilyi aina alusta työn lopettavaan oman työn arviointiin saakka.

Yhteistyö kohdeyritykseni, Koulutuskeskus Salpauksen, kanssa toimi moitteettomasti ja sain heiltä paljon tietoa sekä todella nopeasti kattavia vastauksia kysymyksiini. Työni vastasi asetettuja tavoitteita mielestäni hyvin ja suuri kiitos tästä kuuluu toimeksiantajalleni. Tarkoitukseni oli tuoda uutta ja tuoretta näkökulmaa heidän johtamisopetukseensa ja esimiestyön suunnitteluun sekä tuoda esiin mahdollisia kehittämisehdotuksia johtamisopetuksen sisältöön. Uskon onnistuneeni tässä ja toivon, että kohdeyritykseni pystyy hyödyntämään tutkimustani.

Alusta asti oli selvää että työni tuotettaisiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, sillä tilastollista tutkimusta, kuten haastatteluja, aiheestani olisi mahdotonta tehdä, sillä viimeiset Endurancen tutkimusmatkan jäsenet kuolivat 1970-luvulla. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle vapauden tuoda omia näkökulmia ja luovuutta tutkimukseen, mitä olen myös pyrkinyt siinä tuomaan esille. Tutkimuksen teossa ei ilmennyt suuria ongelmia ja työ oli sujuvaa, toki toisten lukujen ja kappaleiden kirjoittaminen vei paljon enemmän aikaa kuin toisten. Yhteistä koko tutkimukselle oli kuitenkin se, että pyrin koko ajan syventämään johtajuuden tietouttani ja pysymään ajan hermoilla lukemalla johtajuuden teoksia ja artikkeleita.

Aikatauluni oli hyvin tiukka, sillä pidin aloitusseminaarini lokakuussa 2011, vaikkakin materiaaleihin olin perehtynyt noin kuukauden ajan ennen tätä. Aikataulut oli tarkoituksellisen tiukka, jotta sain itseni motivoitua mahdollisimman hyvin tutkimuksen tekoon. Tavoitteenani oli saada työ esitellyksi tammi-helmikuun vaihteessa 2012 ja tässä aikataulussa myös pysyin. Onnistuin työn rajauksessa mielestäni hyvin, sillä mikäli siinä olisi ollut epäselvyyksiä, olisi työni voinut muodostua liian laajaksi. Uskon kuitenkin saaneeni aineistoni käsitellyksi riittävän laajasti, menemättä kuitenkaan liikaa epäolennaisuuksiin ja toistoon.

Opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle tieteellistä ja teoreettista ajattelua sekä antanut uusia näkökulmia johtajuuteen. Se on opettanut minulle myös johtamisen käytännön tutkimisen sen historiallisessa viitekehyksessä siten, että käytännön johtamistoimet voidaan reflektoida myös johtamisteorioihin. Onnistuin mielestäni vastaamaan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin. Työni toimeksiantaja on erittäin tyytyväinen työhöni, joka omalta osaltaan määrittelee työn onnistuneeksi.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Acona, D. & Backman E. 2010. It's Not All About You. Hakupäivä 20.11.2011
<http://blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/04/its-not-all-about-me-its-all-a.html>.

Ahltén, L. 2010. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Hakupäivä 12.11.2011 <http://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki?loc=40>.

Carlsson, M. & Forsell, C. 2008. Esimies ja coaching. Porvoo: WSOY.

Doyle, M. & Smith, M. 2011. Shared leadership. Hakupäivä 20.11.2011
http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm.

Expedition Antarktis. Alkuperäisteos vuodelta 1919. Uudelleenfilmatisoitu 2008. UK & USA: Atlanticfilm.Dvd.

Goldsmith, M. 2010. Sharing Leadership to Maximize Talent. Hakupäivä 21.11.2011
http://blogs.hbr.org/goldsmith/2010/05/sharing_leadership_to_maximize.html.

Hamel, G. 2011. Improving our capacity to manage. Hakupäivä 20.12.2011
<http://blogs.wsj.com/management/2011/04/06/improving-our-capacity-to-manage/>.

Heathfield, S. 2011. Leadership values and ethics. Hakupäivä 20.11.2011
http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_values.htm.

Herranen, J. 2010. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessit. Hakupäivä 17.12.2011
<http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>.

Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. Hakupäivä 30.11.2011.
http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Karppinen, H., kouluttaja, koulutuskeskus Salpaus. Re: Tässäpä taas vähän päivitystä oppariin. Sähköpostiviesti helena.karppinen@salpaus.fi

Kolumbus. 2008. Strategisen suunnittelun prosessi. Hakupäivä 27.11.2011.
http://www.kolumbus.fi/resurssi/strat_s.htm.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2005. Jäävuoremme sulaa. Suom. Elina Lustig. Porvoo: WSOYpro.

Lansing, A., 1959. Endurance. Suom. Panu Pekkanen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Palshikar, K. 2009. Charismatic Leadership. Hakupäivä 10.12.2011
<http://www.unc.edu/~ketan/documents/Charismatic%20Leadership.pdf>.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Peltonen, T. 2007. Organisaatiot ja johtaminen. Hakupäivä 10.12.2011
http://www.virtua.fi/Materiaali/VK_johtaminen_kirjatiivistelma_demo.pdf.

Pietikäinen, A. 2002. Johtajuustutkimus. Hakupäivä 10.12.2011
<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/johtajuus.html>.

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Hakupäivä 17.12.2011
http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Sfellman, S. 2006. Johtamismallien pitkä linja: patriarkalismi, Taylorismi, Fordismi. Hakupäivä 9.12.2011 www.valt.helsinki.fi/blogs/sfellman/JOS13%20luento2uusi.ppt.

Shackleton – pako Etelänavalta. 2008. UK & Australia: Atlanticfilm. Dvd.

South-Pole. 2007. Ernest H. Shackleton. Hakupäivä 26.12.2011 <http://www.south-pole.com/p0000097.htm>.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Taborda, C. 2000. Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends, Cost Engineering 42. 41-44.

The Albion Chronicles. 2011. The Endurance. Hakupäivä 19.12.2011
<http://thealbionchronicles.tripod.com/id39.html>.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Tolvanen, J. 2011. Tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon. Laurea-ammattikorkeakoulu Tikkurila. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Top 100 Management Gurus. 2009. John Kotter. Hakupäivä 5.1.2012
<http://www.top100managementguru.com/viewgurudetail.aspx?iGuruID=76&Type=Biography>.

Vihma, P. 2008. Johtaja, älä huijaa. Hakupäivä 18.12.2011
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/johtaja+ala+huijaa/a156007>.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ward, P. 2001. Henry McNish Carpenter Endurance 1914-1917. Hakupäivä 28.11.2011.
http://www.coolantarctica.com/Antarctica%20fact%20file/History/biography/mcnish_henry.htm.

Wells, P. 2008. The Commonwealth Trans-Antarctic Expedition 1956-1958. Hakupäivä 28.12.2011 http://www.hillac.de/cmc/cmc_29.htm.