

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Merenkulun koulutusohjelma/ merikapteeni

Jouni Pursiainen

MIEHISTÖN JOHTAMISEN TYÖKALUT ALUKSELLA

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Merenkulun koulutusohjelma

PURSIAINEN, JOUNI

Miehistön johtamisen työkalut aluksella

Merikapteenityö

50 sivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja Tapani Salmenhaara

Toimeksiantaja

Kymi Technologies

Toukokuu 2014

Avainsanat

johtaminen, monikulttuurisuus, syväjohtaminen

Tämän opinnäytetyön aihe on johtaminen ja sen tuomat haasteet aluksella. Työn tarkoituksena on pureutua siihen, millä teoreettisilla työkaluilla voi johtaa menestyksellisesti nykypäivänä alaisiaan ja selvittää minkälaisia asioita on otettava huomioon monikulttuurisen miehistön johtamistyössä. Työssä on käytetty tukena syväjohtamisen mallia, mikä edustaa uudempaa johtamisparadigmaa.

Opinnäytetyön teoriaosuus koottiin syväjohtamisen kulmakiviä apuna käyttäen. Lisäksi haastateltiin suomalaisia merikapteeniteita, joilla oli kokemusta myös monikulttuurisen miehistön johtamisesta. Haastattelujen tavoitteena oli saada käytännönläheistä ja hyödyllistä tietoa johtamisteorian tueksi. Työssä käytettiin tutkimusmetodeina kvalitatiivista tutkimustapaa ja sisällönanalyysiä.

Johtajalta odotetaan yhä parempia ihmissuhdetaitoja ja ennen kaikkea alaisten tasa-puolista kohtelua, riippumatta siitä minkä kansallisuuden edustajia hän johtaa. Hyvän johtajan tunnusmerkkeinä voidaan pitää muun muassa, että hän on luotettava, kantaa vastuunsa, pitää huolta alaisistaan, käyttää palautetta johtamistyökaluna ja osaa tehdä päätöksiä. Pohjan hyvälle johtamistyölle luo vuosien kokemuksella hankittu rautainen ammattitaito ja käsitys siitä, että johtajakaan ei ole täydellinen, vaan oppiminen on elinikäinen prosessi.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Marine Technology

PURSIAINEN, JOUNI

Tools for Crew Leadership on a Ship

Bachelor's Thesis

50 pages

Supervisor

Tapani Salmenhaara, Principal Lecturer

Commissioned by

Kymi Technologies

May 2014

Keywords

leadership, multiculturalism, deep leadership

The thesis explores leadership on a ship and challenges related to it. The study was designed to examine the theoretical tools that promote successful leadership in today's world and to determine the factors that should be taken into consideration in the leadership of a multicultural crew. The deep leadership model, representing a new leadership paradigm, was used as a framework for the study.

The theoretical section of the thesis is based on the cornerstones of the theory of deep leadership. In addition, interviews were conducted with Finnish sea captains who have experience in leading a multicultural crew. The aim of the interviews was to gain practical information to support the leadership theory. A qualitative approach and content analysis were applied to the study material.

Based on the conclusions of this study, leaders are expected to have increasingly better interpersonal skills and, in particular, required to treat all subordinates equally, regardless of nationality. Characteristically, a good leader can be regarded as someone who is reliable, bears responsibility well, looks after subordinates, uses feedback as a leadership tool, and has the ability to make decisions. The foundation for good leadership is created by excellent professional skills arising from many years of experience and the realisation that no leader is perfect. Learning is a lifelong process.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KESKEISET KÄSITTEET

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite	7
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä	7
1.3	Sisällönanalyysi	8
2	JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN MERENKULUSSA	9
2.1	Vallan merkitys johtamisessa	9
2.2	Merenkulun hierarkia	10
3	JOHTAMISPARADIGMAN MUUTOS KOHTI NYKYPÄIVÄN JOHTAMISTA	11
3.1	Doktriinin muuttuminen	11
3.2	Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen	12
3.3	Syväjohtamisen malli	14
3.4	Hyvän johtamisen lähteillä	17
3.5	Johtamiskäyttäytyminen syväjohtamisen mallissa	18
4	NYKYPÄIVÄN JOHTAMISEN HAASTEET	20
4.1	Luottamuksen rakentaminen	20
4.2	Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	22
4.3	Älyllinen stimulointi	23
4.4	Inspiroiva tapa motivoida	24
4.5	Palaute johtajan työkaluna	25
4.6	Alaisen antaman palautteen hyödyntäminen johtamistyössä	28
5	MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN	30
5.1	Monikulttuurisen johtamisen onnistumisen edellytykset	31
5.2	Monikulttuurisuuden tuomia haasteita	33
6	HAASTATTELUJEN TULOKSET	36

6.1	Johtamisen tarve ja tärkeimmät piirteet johtamistyössä	37
6.2	Johtamisen kehittyminen merenkulussa	38
6.3	Hyvän ja huonon johtajan ominaisuudet	38
6.4	Luottamuksen rakentaminen johtamistyössä	39
6.5	Motivoinnin keinot ja palautteen antaminen	40
6.6	Alaisten antama palaute esimiehelle	42
6.7	Monikulttuurisen miehistön johtaminen	42
6.8	Monikulttuurisen miehistön johtamisessa vältettävät asiat	44
7	POHDINTA	45
7.1	Arvio opinnäytetyön luotettavuudesta	47
7.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	48
	LÄHTEET	49

KESKEISET KÄSITTEET

Doktriini	Tarkoittaa oppijärjestelmää, voi olla luonteeltaan uskonnollinen, tieteellinen tai filosofinen
Ekspatriaatti	Henkilö, joka tilapäisesti oleskelee maassa ja kulttuurissa, joka ei ole maa, jossa hän on kasvanut
Etnosentrisyys	On taipumusta uskoa oman etnisen ryhmän olevan keskeisesti tärkeä, ja arvioida muita ryhmiä suhteessa omaan. Etnosentrisyyteen kuuluu oman käsittäminen ylivoimaisena muihin verrattuna
Hierarkia	Moniasteinen arvojärjestelmän asteikko
Imigrantti	Maahanmuuttaja
Messi	Laivan henkilökunnalle tarkoitettu ruokailutila
Monikulttuurisuus	Tarkoittaa useaan kulttuuriin liittyvää tai usean kulttuurin piirteitä sisältävää asiaa
Paradigma	Tarkoittaa oikeana pidettyä, yleisesti hyväksyttyä ja auktoriteetin asemassa olevaa teoriaa tai viitekehystä
Syväjohtaminen	Everstiluutnantti, kasvatustieteiden professori Vesa Nissisen luoma johtamismalli, korostaa ihmisten johtamista, antaa johtajalle perusteet kehittyä ja kasvaa johtajana, mallin kantavana ajatuksena on johtajan elinikäinen kasvaminen ja kehittyminen johtajana
Torppa	Kansirakennelma, jossa mm. asuintilat
Vetting	Tarkoittaa alukselle tehtävää tarkastusta

1 JOHDANTO

Laiva on työympäristönä haastava ja olosuhteet ympärillä voivat vaihdella ääripäästä toiseen hyvinkin lyhyessä ajassa. Lisäksi aluksella ollessaan miehistö on keskenään suljetussa työympäristössä pitkiäkin aikoja. Miten menestyvä johtaja selviytyy haastavissa olosuhteissa ja minkälaisen työkalujen avulla? Viime aikoina on käyty keskusteluja ihmisten työssä jaksamisesta, työurien pidentämisestä ja työssä viihtymisestä. Lisäksi laivojen kiireelliset aikataulut, miehistön vähentäminen aluksilta ja lisääntyvät kustannukset tuottavat ongelmia. Merenkulku on läpi historiansa ollut kansainvälinen toimiala, jonka parissa työskentelee ihmisiä ympäri maailmaa. Globalisaation vaikutukset näkyvät myös Suomessa. Monikulttuuriset miehistöt ovat tosiasia jo useissa suomalaisissa kauppa-aluksissa. Kaikki edellä mainitut asiat tuovat johtamiseen lisää haasteita.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pureutua ja selvittää

- a) millä teoreettisilla työkaluilla voi nykypäivänä menestyksekkäästi johtaa alaisiaan aluksella?
- b) minkälaisia asioita on otettava huomioon monikulttuurisen miehistön johtamistyössä?

Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on haastattelujen kautta saada myös käytännönläheistä tietoa johtamisesta teorian tueksi. Työssä on käytetty tukena syväjohtamisen mallia ja sen kulmakiviä, koska syväjohtamisen malli edustaa uudempaa johtamiskäsitystä. Syväjohtamisen malli korostaa ihmisten, ei pelkästään asioiden johtamista. Mallin tavoitteena on saada neljä johtamisominaisuutta keskenään tasapainoon siten, ettei mikään niistä korostuisi toisten yli. Johtamiskäyttämisen neljä kulmakiveä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisen tavoitteena on myös se, että johtaja itse kehittyy koko ajan työssään.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena on saada asiantuntevaa ja käytännönläheistä tietoa johtamisesta yleensä ja lisäksi monikulttuurisen miehistön johtamisesta aluksella. Laadullisen tutkimuksen päämääränä ei

ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Siitä syystä on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai että heillä on asiasta kokemusta. Tämän takia haastateltavien valinta ei ollut satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Lisäksi avoimet haastattelukysymykset ovat tehokas tiedonhankintakeino vastaajien ajatuksista (Vilka 2005, 109). Siitä syystä kysymyksiin ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja.

Tässä työssä on käytetty rinnakkain haastattelua ja kyselyä, koska laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.) Koska työn näkökulma on johtaminen, haastateltiin suomalaisia merikapteeneita, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet aluksellaan johtotehtävissä. Lisäksi haastateltavien valinnassa kriteerinä on se, että henkilö on johtanut monikulttuurista miehistöä. Haastattelujen avulla pyrin saamaan käytännönläheistä tietoa teorian tueksi.

Haastattelun ja kyselyn idea on yksinkertainen. Silloin kun halutaan tietää, mitä toinen ihminen ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii, asiaa on järkevä kysyä häneltä itseltään. Avoimessa haastattelussa ei kysellä tai keskustella mistä tahansa, vaan haastattelun sisältö liittyy tutkimukseen. Avoin haastattelu on ilmiökeskeinen ja sen ajatuksena on, että tutkimuksen viitekehys eli ilmiöstä jo tiedetty helpottaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän on tutkimassa. Avointa haastattelua tehtäessä haastateltavien annetaan kertoa ammattitaidostaan ja siinä huomaamistaan muutoksista oman käsityksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77- 79.)

1.3 Sisällönanalyysi

Tässä työssä on analyysimuotona käytetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä tehtäessä kerättyä aineistoa tarkastellaan sitä eritellen, etsien eroja ja yhteneväisyyksiä sekä tiivistäen saatua informaatiota. Puhutaan siis tekstianalyysistä, jossa aineistot ovat tekstin muodossa. Tällaisia aineistoja ovat haastattelut, kirjat, puheet ja keskustelut. Sisällönanalyysi siis tiivistää kerätyn tutkimustiedon, joka teorian kanssa tuottaa kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Analysointi tehdään pilkkomalla aineistot, etsimällä

yhteisiä teemoja ja tätä kautta tuomalla esiin uusia näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN MERENKULUSSA

Ajatus ”sankarijohtajasta” juontaa juurensa historiasta ja se elää yhä edelleen myyttisenä mielessämme. Omalle henkilöstölle hieman etäinen, herrasmiesmäinen gentleman-johtaja, mutta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan arvostettu ja käyttäytymiseltään moitteeton organisaation keulakuva, jolla on viisaan päätöksentekijän maine, on edelleen monelle ihmiselle tyyppikuva hyvästä johtajasta. On siis selvästi havaittavissa, että vanhat oppikäsitykset hyvästä johtajasta ja johtamisesta vaikuttavat edelleen sekä johtamistutkimuksen doktriinissa että mielissämme. (Neilimo 2012, 70.)

2.1 Vallan merkitys johtamisessa

Valta-käsite tulee alun perin latinan sanasta ”posse”, joka tarkoittaa voiman omaamista ja kyvykkyyttä. Se sisältää monia ulottuvuuksia: kykyä käyttää valtaa, omaa valtaa ja toisaalta siirtää valtaa. Vallan voidaan nähdä elävän ihmisten mielessä, prosesseissa ja rakenteissa. Vallankäytön todellisuuteen vaikuttavat sekä tietoiset että tiedostamattomat tekijät muun muassa toiminnan tavoitteet, asemat, säännöt, sopimukset, kulttuuri ja jokaisen henkilökohtaiset tarpeet. Vallankäytössä keskeistä on se, miten ja minkälaisin keinoin valtaa käytetään ja lisäksi se, mihin vallankäytöllä pyritään. (Kaski & Kiander 2005, 126.)

Pohjimmiltaan valta on hyvin neutraali ilmiö, joka vaikuttaa ihmisten arjessa jatkuvasti. Valta on vaikuttamista ympäristön ihmisiin ja asioihin. Esimies vaikuttaa alaisiinsa koko ajan, joko tietoisesti tai tiedottomasti. Monien sosiologisten määritelmien mukaan valta tarkoittaa sitä todennäköisyyttä, jonka mukaan ihminen voi saada tahtonsa läpi vuorovaikutussuhteissa vastustuksesta huolimatta. Esimiehellä on asemansa puolesta aina luonnollinen valta työyhteisössä ja hänen tehtäviinsä kuuluukin käyttää hänelle annettua valtaa. Alaistensa näkökulmasta esimies on aina auktoriteetti. Vallan käyttäminen on työnteon johtamista. Se on päätösten tekemistä, kannanottoa ja erimielisyyksien ratkaisemista. Se tarkoittaa myös tekoja ja toimintaa, joita alaiset eivät aina koe myönteisesti. Esimiehen käyttäessä valtaa tekemällä se näkyvästi, puhumalla suoraan, on sen nähty lisäävän alaisten luottamusta ja turvallisuutta työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 126- 127.)

Johtajan rooli liittyy hyvin vahvasti johtamiseen. Johtajalla on siis valta ja mahdollisuus ohjata muiden toimintaa. Johtajan on kuitenkin uskallettava hyväksyä valtansa. Valtansa hyväksyminen taas vaatii paineensietokykyä, mikä tarkoittaa sitä, että tiukasakin paikassa on pystyttävä toimimaan. Paineensietokyky syntyy ja sitä voi kasvattaa vain sietämällä painetta, ei siis periksi antamalla. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 59.)

Vanha sanonta ”päällikkö laivassa kuin Jumala taivaassa” kuvaa edelleen hyvin päällikön asemaa aluksella. Päälliköllä on edelleen paljon valtaa mutta myös paljon vastuuta liittyen alukseen ja sen miehistöön puhumattakaan laivaisännästä. Päällikön vastuut ja velvollisuudet nousevat esiin merilaista. Merilain luvussa kuusi käsitellään tarkemmin päällikön roolia. Lain mukaan hänen vastuullaan ovat muun muassa aluksen merikelpoisuudesta huolehtiminen, aluksen käyttämän reitin hyväksyminen sekä riittävän miehityksen arviointi. Lisäksi päällikkö on velvoitettu huolehtimaan siitä, että alusta kuljetetaan ja käsitellään hyvän merimiestavan mukaisesti. Päällikön vallasta ja vastuusta kertoo myös alusturvallisuuden valvonnasta annettu laki, jonka toinen pykälä määrittää, että laivaisäntä tai kukaan muukaan henkilö ei saa estää tai rajoittaa päällikköä tekemästä tai toteuttamasta päätöstä, joka päällikön ammatillisen arvion mukaan on tarpeellinen ihmishengen turvaamiseksi merellä tai meriympäristön suojelun kannalta. (Merilaki 15.7.1994/674)

2.2 Merenkulun hierarkia

Päälliköllä ja aluksen päällystöllä on paljon auktoriteettia, joka juontaa juurensa merenkulun historiasta. Auktoriteetti nojaa laivalla järki- ja sääntöperäisyyteen. Merenkulku on ollut vahvasti hierarkkinen toimiala läpi sen koko historian. Hierarkian aluksella voidaan nähdä perustuvan laivan turvallisuuteen ja töiden sujuvuuteen. Laivalla ollessaan miehistö on kirjaimellisesti ”samassa veneessä”. Jokaisella miehistön jäsenellä on omat hierarkkiset roolinsa ja ne näkyvät mm. työtehtävissä ja työnjaossa. Jokaista tarvitaan hoitamaan omat tehtävänsä, jotta kokonaisuus olisi täydellinen. Hierarkian voi nähdä ilmenevän myös aluksen tilajärjestelyissä. Erilliset messit ja päivähuoneet ovat nykypäivänäkin vielä tavanomaista aluksen sisätiloissa. Päällikkö asuu ”torpan” ylimmässä kerroksessa lähellä komentosiltaa yhdessä laivan ylimmän päällystön kanssa. Sen voi nähdä lisäävän turvallisuutta, koska päällikkö on tarvittaessa lähempänä komentosiltaa. (Talasmäki 2006, 67- 68.)

3 JOHTAMISPARADIGMAN MUUTOS KOHTI NYKYPÄIVÄN JOHTAMISTA

3.1 Doktriinin muuttuminen

Johtamisen ja esimiestyön voidaan nähdä mullistuneen. Kun 50-luvulla johtajan valta oli järkkymätön, nykyään johtamistakin voidaan pitää ja siitä puhutaan eräänlaisena palvelun muotona. Ennen säännöt, käskeminen ja kontrolli olivat päivittäistä johtamista monissa paikoissa, kuten myös laivoilla. Tekninen kehitys on mullistanut työvälineet, työn tahti on kiihtynyt ja tulosvaatimukset ovat vähintään kaksinkertaistuneet. Lisäksi nykyään viestintä ja raportointi lohkaisevat ison osan työajasta ja moni kokee, että itse työnteolle ei jää tarpeeksi aikaa. Voidaan siis sanoa, että työn tekemisen olennaiseksi osaksi on noussut raportoiminen ja muiden informoiminen siitä, miten työt etenevät. (Laine 2010, 41.)

Vielä muutama vuosikymmen sitten johtamisen doktriinissa, eli oppijärjestelmässä, johtajuutta käsiteltiin ja sitä tarkasteltiin kuin mitä tahansa konkreettista ilmiötä tai esinettä. Hyvää johtamista, ja sen tuloksia sekä ominaispiirteitä pyrittiin mittaamaan innokkaasti. Johtamista tarkasteltiin selkeästi määriteltävänä, konkretisoitavana, mitattavana ja kehitettävissä olevana ilmiönä, eräänlaisena luonnonilmiönä, Max Weberin ja Frederic Taylorin johtamisajatuksien ajoista lähtien. Kun ulotetaan johtamisen kaari noista noin sadan vuoden takaisista ajoista nykypäivään ja ehkä jopa tulevaisuutta luottailemaan, voidaan havaita mielenkiintoisia muutoksia hyvän johtajan, johtamisen ja johtajuuden painotuksissa. Uudemmassa johtamisdoktriinissa johtajuus ja hyvä johtaminen nähdään ensisijassa merkityksen antamisena asioille, mentaalisenä vuorovaikutuksena johtajan ja johdettavien välillä, yhteisen näkemyksen, tavoitteen ja innostuksen luomisena. (Neilimo 2012, 69.)

Uuden johtamisajattelun ja johtamiskäytännön mukaan visiot ja merkitykset sekä johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutus ovat avainsanoja. Vahvan visionäärisen vuorovaikutusjohtajan mallin muodostuminen johtamisen doktriinissa ja yhä enemmän myös arkipäivän johtamisessa tämän ajan voittajaorganisaatioiden johtamismalliksi voidaan nähdä heijastuksena ajastamme, missä mennyt ei ennusta jatkumona tulevaa eikä tuleva selitä selkeästi mennyttä. (Neilimo 2012,73.)

3.2 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen

Vesa Nissinen (2004, 127) toteaa, että konkreettisenä lähtökohtana johtamisen uuden paradigman synnylle pidetään James Burnsin vuonna 1978 julkaistua teosta ”Leadership”. Siinä lähestytään johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta: kaikki johtajat ovat aktiivisia tai potentiaalisia vallankäyttäjiä, mutta kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. James Burnsin mukaan johtajuuden perustehtävänä on yhdistää sekä johtajan että alaisten yksilölliset tavoitteet ylempään tavoitteeseen saavuttamiseksi.

Burnsin keskeisenä tavoitteena on erottaa toisistaan transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen. Transaktionaalinen johtaminen on tyypillisin johtajuuden ilmenemismuoto. Se perustuu vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaisiaan vaihtakseen jotakin, esimerkiksi palkkaa työhön. Olennaista transaktionaalisessa johtamisessa on, että johtaja pyrkii alaisiinsa vaikuttamalla saavuttamaan tietyt tavoitteet riippumatta siitä, mitkä alaisten tavoitteet tai tarpeet ovat. (Burns 1978;, Nissinen 2004, 128.)

Transaktionaalisen johtamisen mekanismeja voidaan selittää esimerkiksi sosiaalisen vaihdon teorialla. Behaviorismiin perustuva sosiaalisen vaihdon teoria selittää sosiaalisuutta yksilön motiiveista lähtien. Teorian mukaan yksilö pyrkii saamaan sosiaalisissa suhteissaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin kustannuksin. Sosiaalisissa suhteissa vaihdon välineitä ovat muun muassa palvelut, tavarat, raha, tietö, arvonto ja jopa rakkaus. Teoriaan sisältyvän egoismin takia sitä on myös runsaasti kritisoitu. (Burns 1978;, Nissinen 2004, 128.)

Johtava Burnsin ajatusten edelleen kehittäjä ja paradigman mallintaja on professori Bernard M. Bass, transformationaalisen johtamisen koulukunnan keskeisin tutkija. Bernard Bass määrittelee transaktionaalisen johtajuuden kolmen lausekkeen avulla:

- Johtaja selvittää, mitä työstä halutaan vastineeksi, ja pyrkii antamaan sen alaisilleen, jos suoritukset sitä edellyttävät.
- Yrittämiseen kannustetaan palkkioin tai niiden lupauksin.
- Jos alaisen kiinnostuksen kohteet liittyvät juuri käsillä olevan työn tekemiseen, johtaja ottaa niihin kantaa.

Tässä yhteydessä Bass laajentaa Burnsien ihmisten johtamisen näkökulmaa, sillä hän esittää transaktionaalisen johtamisen käsitteen vastaavan lähinnä management- käsitettä. Transaktionaalista johtajaa voidaan siis pitää lähinnä managerina.

Bassin mukaan transformationaalinen johtaja saa alaisensa tekemään enemmän kuin he alun perin aikoivat. Tämä sisäsyntyinen motivaation nousu on mahdollista saada aikaan kolmella erilaisella tavalla:

- Johtaja saa alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisönsä edun henkilökohtaisen etunsa edelle.
- Johtaja kykenee tukemaan alaistensa henkistä kasvua, niin että heidän toimintaansa ohjaavat entistä enemmän ylemmän tason (kasvu)tarpeet.
- Johtaja suuntaa ja motivoi toimintaa mielekkäällä ja haastavilla tavoitteilla.

Todellisen transformationaalisen johtajan tunnistaa hänen tavastaan ratkoa moraalii- ja arvo-ongelmia sekä hänen tyylistään kohdata alaisensa yksilönä. Voidaan siis todeta, että transformationaalinen johtajuus perustuu korkeaan moraaliiin. (Bass 1985;, Nissinen 2004, 131.)

Transformationaalinen johtaminen, eli vuorovaikutusjohtaminen, on haastavampaa ja monimutkaisempaa. Siinä johtaja tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa tarpeita ja vaatimuksia. Tämän lisäksi transformationaalinen johtaja pyrkii tunnistamaan alaistensa motiivit, tyydyttämään alaistensa yhä korkeamman tason tarpeita ja sitouttaa näin alaisensa kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimintaan. Tuloksena on stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajien tavoitteet lähestyvät toisiaan ja jossa johtajista voi tulla muiden ihmisten henkisen kasvun agentteja. Tässä paljastuu myös transformationaalisen johtamisen anti syväjohtamiselle. Keskeistä Burnsien ajattelussa on se, että johtaja nähdään alaistensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana tai jopa moottorina, siten että työ voi yhä laajemmin tyydyttää myös alaisten kasvutarpeita. Transaktionaalinen johtaja ei kehitä alaisiaan vaan ainoastaan vaihtaa jotakin johonkin. (Burns 1978;, Nissinen 2004, 128.)

Transformationaalinen johtaja pyrkii jatkuvasti löytämään keinoja yhdistääkseen organisaation ja alaistensa tavoitteet. Alaisten tarpeet menevät hänen omien tarpeidensa

edelle. On tärkeää, että johtaja osaa myöntää omat virheensä ja omalla oppimisvalmiudellaan asettaa muille ihmisille esimerkin. Transformationaalisen johtajan toimintaa ohjaavat yleisesti demokraattiset, eettiset perusarvot ja myönteinen ihmiskäsitys. (Bass 1985; Nissinen 2004, 140.)

3.3 Syväjohtamisen malli

Syväjohtaminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan johtamiskäyttäytymisellä eli niin sanotuilla syväjohtamisen kulmakivillä saadaan aikaiseksi haluttuja vaikutuksia, kuten tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja yrittämisen halua. Tavoitteena syväjohtamisessa on saada johtamisominaisuudet tasapainoon keskenään siten, että mikään niistä ei korostu yli eikä myöskään jää muiden varjoon.

Johtajuus ei ole mystiikkaa vaan se on inhimillistä vuorovaikutusta, jota jokainen voi harjoitella. Syväjohtamisen malli tukee johtajaksi kasvamisessa, koska se auttaa löytämään olennaisen. Mallin on kehittänyt everstiluutnantti ja kasvatustieteiden professori Vesa Nissinen. Syväjohtaminen lähtee siitä, miten johtajuutta opitaan. Se myös yhdistää syväoppimisen näkökulman ihmisten johtamiseen. Siinä ei käsitellä vain tietoa vaan mukana ovat myös arvot, asenteet, motiivit ja tunteet. Syväjohtaminen on esimiehelle elinikäinen haaste ja mahdollisuus. Se edellyttää johtajalta nöyryyttä, sitoutumista ja itsensä likoon laittamista työyhteisössä. Se ei siis sovi ihmiselle, joka haluaa päästä helpolla. (Nissinen 2004, 9.)

Nissisen (2004, 19- 20) mukaan oppiminen on johtamisen avainsana. Yhteiskunta on muuttunut ja ihmiset ymmärtävät itsensä ja oman osaamisensa arvon yhä selkeämmin. Organisaatioita ja työnantajia kilpailutetaan ja kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy. Ennen sanottiin, että ”Herran pelko on viisauden alku”, mutta ei sanota enää. Nykyään työntekijöillä on oikeus odottaa hyvää johtamista. Työntekijä suhtautuu kohtaamaansa johtamiskulttuuriin sitä kriittisemmin, mitä arvokkaampaa hänen osaamisensa on. Osaamisella halutaan tuottaa onnistumista ja menestystä, mutta se on mahdollista vain hyvin johdetussa organisaatiossa.

Nissisen (2004, 21) mukaan johtaminen on käsitteenä monimutkainen. Se on läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa jossakin muodossaan, halusimme tai emme. Johdamme itseämme, toisiamme, organisaatioitamme. Kysyttäessä, mitä sellaista johtaja tekee mitä kukaan muu ei tee, pääsemme pureutumaan käsitteen ytimeen. Johtajalla

on siis valtaa muihin ihmisiin ja hän kantaa siitä vastuun. Tässä on myös johtamisen käsitteen aito ja alkuperäinen ydin. Johtaminen on siis ihmisten välistä toimintaa. Eri-tyisen tärkeää on muistaa, että johtajakin on vain tavallinen ihminen vahvuuksineen, heikkouksineen ja kehittymistarpeineen. Parhaimmillaan johtajuus on yhteisöllistä, arvoja korostavaa ja toteuttavaa. Historia on kuitenkin osoittanut, että johtajuudella voidaan saada aikaan myös paljon pahaa. Yksi johtajan tehtävistä on aikaansaada menestystä tukevaa toimintaa yhdessä muiden ihmisten kanssa, mutta hänen ei tarvitse olla yli-ihminen. Ihmiset pitävät tärkeänä sitä, että heitä ei käsitellä vain työkaluina, resursseina tai tuotannontekijöinä vaan myös kanssaihmisinä. Siitä syystä ihmisen arvon pitää olla johtajalle huomattavasti enemmän kuin vain hänen tekemänsä työn taloudellinen arvo.

Oman tahdon ja myönteisen asenteen voidaan nähdä olevan tärkeitä opittaessa johtajaksi. Nöyryys on oikean asenteen ytimessä, koska ihmisten johtajana kehittyminen on usein muilta saadusta palautteesta oppimista. Vain ollessaan nöyrä, ihminen kykenee jatkuvasti oppimaan omista ja muiden käytännön kokemuksista. Yksi syväjohtamisen perusoletuksista ja keskeisistä haasteista onkin oikea asenne. Pysyviä tuloksia ei voi saavuttaa ilman myönteistä asennetta. Johtamista kehitetään oppimalla. Syväjohtamisen mukainen oppimisprosessi on ohjattu ja jatkuva. Tällaisessa prosessissa johtajana kehittyminen ja kasvaminen on tehokasta ja palkitsevaa. (Nissinen 2004, 24.)

Nissisen (2004, 32) mukaan kaikista kulttuureista ja organisaatioista löytyvät erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet. Kokemus pohjainen kartoitus tuo aina esiin kuvassa yksi esiintyvät syväjohtamisen kulmakivet:

- Luottamuksen rakentaminen
- Inspiroiva tapa motivoida
- Älyllinen stimulointi ja
- Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

AMMATTITAITO	
<p>Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus - rehellisyys - pitää sanansa ja lupauksensa - osaa tehdä päätöksiä - toimii johdonmukaisesti - kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa - toimii rohkeasti 	<p>Inspiroiva tapa motivoida</p> <ul style="list-style-type: none"> - hahmottaa kokonaisuuden - selkeät, haastavat tavoitteet - laittaa itsensä likoon, on innostunut - osaa kannustaa ja palkita - huumorin käyttö - pyrkii löytämään positiiviset seikat
OMA ESIMERKKI	
<p>Älyllinen stimulointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - jakaa vastuuta - antaa tilaa ja toiminnanvapautta - ei jätä yksin, ”sparraa” - palaute toimii kahteen suuntaan - ei tarvitse aina olla samaa mieltä - rohkaisee ideoimaan - myöntää omat virheensä - näkee virheet oppimismahdollisuutena 	<p>Yksilöllinen kohtaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - on aidosti kiinnostunut ihmisistä - osaa kuunnella - on helposti lähestyttävä - pitää huolta alaisistaan - on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa - tuntee alaisensa - hyväksyy ihmisten erilaisuuden

Kuva 1. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet. (Nissinen 2004, 33)

3.4 Hyvän johtamisen lähteillä

Kari Neilimo (2012, 69) kirjoittaa, että tutkijat ja käytännön johtajat ovat etsineet ratkaisua hyvän johtajan ja johtajuuden arvoitukseen sekä johtajasta itsestään ja hänen persoonastaan että myös johtajan johtamistyyleistä, johtamistilanteista ja johtamismenetelmistä.

Johtamisessa on monta koulukuntaa ja lukuisia ismejä, mutta yksi asia on yleisesti tunnustettu. Johtaakseen muita, on ensin tunnettava itsensä. Johtamistehtävässä auttaa se, että on tietoinen omasta persoonallisuustyyppistään ja omista luontaisista reaktioistaan. Johtamisen perustana voidaan siis pitää oman itsensä tuntemista, koska muiden johtaminen tapahtuu aina oman persoonan kautta. Esimies saa olla oma, aito itsensä, mutta esimiehen rooliin ja tehtäviin kuuluu myös paljon opittavaa. Miksi johtamistyössä on pantava oma persoona peliin? Alaisten näkökulmasta on selvää, että esimiehen persoona on vahvasti mukana kaikissa johtamistilanteissa. Alaisen on mahdoton ajatella, että tässä johtaja vain johtaa asioita ja toteuttaa strategiaa. Työntekijät näkevät esimiehensä kokonaisena ihmisenä, jonka ajatukset, mieltymykset ja tunteet ovat johtamisessa mukana. He kokevat myös tulevansa johdetuiksi ihmisinä, eivät vain strategian kasvottomina toteuttajina. (Laine 2010, 42- 43.)

Vamik D. Volkanin, kansainvälisesti tunnetun asiantuntijan, psykiatrin ja yhteiskuntatieteilijän, mukaan jokaisen ihmisen elämässä vaikuttavat sekä yksilöllinen että kollektiivinen identiteetti. Terve kollektiivinen identiteetti edellyttää tervettä yksilöllistä identiteettiä. Kollektiivisen identiteetin hän näkee kuin telttana, jota pitää pystyssä sen keskuspilari, johtaja. Teltan sisällä sen sijaan ovat yhteisön historialliset ja kulttuuriset kokemukset, voitot, häviöt, saavutukset ja menetykset sekä ilot ja surut. Nämä kaikki vaikuttavat jokaisen jäsenen maailmankuvaan, ajatuksiin, käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen sekä ovat yksilöllisen identiteettimme rakennusaineita. Johtaja antaa yhteisölleen suunnan ja sävyn, vihamielisen tai yhteistyöhaluisen, katkeran tai optimistisen, pysähtyneen tai eteenpäinpyrkivän. Tästä syystä ei riitä, että johtaja on tietävä, taitava ja pätevä, hänen pitää olla myös mieleltään terve, rakentava ja tasapainoinen. Hänen on myös osattava ja haluttava kantaa vastuunsa. (Volkan 1988; Nissinen 2004)

Johtaja itse on samanaikaisesti sekä instrumentti että viesti. Yhteisymmärrys rakentuu johdon henkilökohtaisen vuorovaikutuksen varaan. Johtajan käyttäytymistä, sanomisia, tervehdyksiä, puhetyyliä ja katseita seurataan tarkkaan. Niistä saa hyvän käsityk-

sen siitä, keitä hän arvostaa ja ketkä ovat hänelle yhdentekeviä tai jopa kiusallisia yhteistyökumppaneita. Johtajan on helppo tehdä ihmiset näkymättömiksi, nimettömiksi ja merkityksettömiksi. Sanattomat viestit, ilmeet, eleet ja äänensävyt ovat erityisen voimakkaita työkaluja varsinkin silloin, kun yhteinen äidinkieli puuttuu. Ihmisten persoonallisuudet ja itseluottamus samoin kuin kulttuuriset käyttäytymisnormit tai opitut tavat saattavat vaivihkaa nostaa jotkut työyhteisön jäsenet muiden yläpuolelle. Kyse voi olla esimiehen mieltymyksistä tai tottumuksista, jotka suuntaavat hänen katseensa ja vievät mukanaan. Esimiehen on oltava stereotyyppisen ja ennakkoluuloisen ajattelun yläpuolella. Hänen on opittava tiedostamaan oma ajattelunsa ja käyttämään tätä tietoa monikulttuurisen johtamisen työkaluna. (Lahti 2008, 119.)

Neilimon (2012, 74) mielestä hyvän johtajan ja johtamisen doktriinin ja käytännön johtamisen tarkasteluun perustuen on mahdollista hahmotella hyvän johtajan ja johtamisen vaatimuksia ja ominaispiirteitä. Se voidaan tehdä yhdistämällä erityisesti vuorovaikutusjohtamisen sisältämiä ajatuksia johtajan ominaisuuksiin ja johtamistilanteisiin.

- Hyvä johtaminen on aina erilaista riippuen ajasta, toiminnan ympäristöstä ja kulttuurista. Johtamisen konteksti määrittää hyvän johtamisen perustan.
- Hyvän johtajan osaamisalueissa korostuu kolme metaominaisuutta:
 - o suurten linjojen näkeminen
 - o organisaation asemointi suhteessa muihin toimijoihin sekä
 - o jatkuvan uudistumisen edellytysten luominen.
- Hyvä johtaminen perustuu sellaiseen ihmisten vuorovaikutukseen, jossa luodaan yhteinen kuva maailmasta, yhteinen visio sekä yhteinen tahtotila ja kyky sen toteuttamiseksi.

3.5 Johtamiskäyttäytyminen syväjohtamisen mallissa

Nissisen (2004, 157) mukaan johtamisen uusi paradigma hautaa lopullisesti persoonalähtöisen, suurmiesteorian esitetyn johtajuusajattelun. Jokainen ihminen on ai-

nutlaatuinen yksilö, joten emme voi mitenkään olla toistemme kopioita johtajina, vaan persoonallisen valmiutemme pohjalta meidän tulee uskaltaa luoda itsemme näköinen johtajuusmalli.

Johtamiskäyttäytyminen on syväjohtamisen osalta tärkein yksittäinen käsite. Nissinen (2004, 157) määrittelee johtamiskäyttäytymisen lyhyesti ”tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi”. Sana ”tavoitteellinen” asettaa ehdon. Sen ehdon mukaan johtaminen perustuu siihen, että yksittäisen ihmisen, ryhmän ja kokonaisen organisaation toiminnalla on riittävän selkeä, yhteisesti ymmärretty tavoite. Hyvin asetettu tavoite on realistinen ja haastava. Sen voi asettaa johtaja, työntekijä, tai se voi olla yhdessä mietitty. Tavalla, jolla tavoite määritetään, on yhteys tekijän motivaatioon. Mitä enemmän tekijä saa itse vaikuttaa tavoitteen asettamiseen, sitä paremmin hän keskimäärin sitoutuu saavuttamiseen.

Mitä kauempana työntekijän ulottumattomissa tavoite asetetaan, sitä tärkeämpi on sen perusteltavuus. Perustelujen avulla ihmiset ymmärtävät tavoitteen kytkeytymisen laajempaan kokonaisuuteen ja käsillä olevaan toimintaan. Joskus voidaan joutua myös ääritilanteeseen, jossa tavoitteen perustelu ei ole käytännössä mahdollista. Silloin punnitaan esimiehen ja alaisen välille syntyneitä luottamusta. (Nissinen 2004, 158.)

Johtaminen voidaan nähdä vuorovaikutuksena. Vuorovaikutus taas tarkoittaa ihmisten välistä toimintaa. Käsitteenä vuorovaikutus on laajempi kuin viestintä, koska vuorovaikutuksessa olevien ihmisten käsityksiin toisistaan vaikuttavat myös muut kuin suorassa keskinäisessä viestinnässä syntyneet mielikuvat ja odotukset. Vuorovaikutuksella on kaksi konkreettista ulottuvuutta; määrä ja laatu. Johtamiskäyttäytymisen perustana on oletus siitä, että ihmiset kykenevät keskenään vuorovaikutukseen. Mikäli vuorovaikutusta ei ole, ei ole edellytyksiä myöskään laadukkaalle johtamiskäyttäytymiselle. Todellisuudessa se tarkoittaa sitä, että laadukas ihmisten johtaminen edellyttää keskusteluyhteyden syntymistä ja olemassaoloa. Oleellinen kysymys arvioitaessa vuorovaikutuksen laatua liittyy siihen, onko syntynyt keskusteluyhteys todella kaksisuuntainen. Tähän liittyy yksi tyypillisimmistä johtamiskäyttäytymisen ongelmista: kaksisuuntaisuus ei toimi ja viestintä tapahtuu lähinnä ylhäältä alaspäin. Tällaisessa keskusteluyhteydessä ei täyty vuorovaikutuksen laadullinen vaatimus. (Nissinen 2004, 159.)

4 NYKYPÄIVÄN JOHTAMISEN HAASTEET

Pitkään on tiedetty, että monet työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät asiat näyttävät erilaisilta työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta katsottuna. Työntekijöiden odotukset esimiehille keskittyvät usein tuen antamiseen, suunnan näyttämiseen ja vuorovaikutukseen. Luotettavan käyttäytymisen suhteen työntekijät odottavat esimiehiltä hyvää työmoraaalia ja esimerkin näyttämistä omalla käyttäytymisellään. Esimiehen on tärkeää tiedostaa myös oma asemansa ja roolinsa. Erityisen tärkeänä voidaan pitää, että esimies ottaa kaikki työntekijät tasapuolisesti huomioon. Esimiehellä ei saa olla suosikkeja, vaan hänen on annettava jokaiselle työntekijälle samankaltaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Se, että kaikille annetaan samat mahdollisuudet, vahvistaa johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemusta. (Laine 2010, 52- 53.)

Esimiehen tuki on hyvin olennaista luottamuksen rakentamisessa. Lisäksi se on työntekijöille tavattoman tärkeää. Esimiehen odotetaan antavan huomiota, ymmärrystä ja mahdollisuutta avoimeen keskusteluun. Esimiehen koetaan olevan luotettava silloin, kun hän asettaa työntekijöidensä kysymykset ja tuen tarpeen ensisijalle. Esimiehiltä toivotaan myös konkreettisia ratkaisuja tilanteissa, joissa alainen ei selviä yksin ja tarvitsee apua. Alaisen pyytäessä esimiehellä apua on todella tärkeää, että esimies ottaa asian tosissaan ja suhtautuu vakavasti avun pyytäjään. (Laine 2010, 51- 55.)

4.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamusta voidaan pitää yleensä terveen työyhteisön perustilanteena. Kun työt sujuvat ja työilmapiiri koetaan hyvänä, ovat työyhteisön luottamusasiat usein hyvällä tollalla. Toisen sanaan on pystyttävä luottamaan, muuten työn tekeminen vaikeutuu tai se ei yksinkertaisesti onnistu. Laivalla työskennellessä on kyettävä luottamaan kollegan kykyyn hoitaa hänelle annetut tehtävät huolellisesti. Joskus jopa hengissä selviytyminen voi olla siitä kiinni. Epäluottamus voidaan nähdä eräänlaisena poikkeustilana. Luottamuspula ei aina synny mistään tietystä teosta tai tilanteesta, vaan luottamus voi heikentyä myös kiireen tai vähäisen yhteydenpidon seurauksena. Olipa kyse sitten minkälaisesta kolhusta tahansa luottamuksessa, luottamuksen rakentamisen taitoa on syytä opetella. Yhteisten kokemusten koetaan vahvistavan luottamusta, jos saadut kokemukset ovat luottamusta tukevia. Työskentelemällä yhdessä opitaan miten toinen työyhteisön jäsen hoitaa perustehtävänsä tai miten hän käyttäytyy paineen alaisena.

Kun toinen ihminen ja hänen työtapansa opitaan tuntemaan, on toisen käyttäytymisen ennakointi helpompaa. (Laine 2010, 107.)

Laineen (2010, 115) mukaan luottamus on monitahoinen ilmiö, johon vaikuttaa ihmisten käyttäytymisen lisäksi myös tilanne ja organisaatio, jossa työskennellään. Kaikkiin asioihin ei ole mahdollista vaikuttaa suoraan ainakaan kovin nopeasti, mutta esimies voi miettiä omalla kohdalla ainakin seuraavia asioita:

- käyttäydy luotettavasti
- kunnioita toisten tunteita
- anna alaisillesi tukea kun he sitä kaipaavat
- keskustele alaistesi kanssa
- järjestä aikaa alaisillesi
- osoita luottamusta työntekijöillesi
- kerro itsestäsi (Laine 2010, 116- 118.)

Luottamuksen rakentaminen on varsinaisista syväjohtamisen kulmakivistä ensimmäinen ja periaatteessa myös tärkein, koska keskinäinen luottamus on vahvin normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Lähtökohtana on se, että esimies pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Turhia lupauksia ei tulisi antaa, mutta jo annetut lupaukset olisi pyrittävä pitämään. Toiminnan on oltava johdonmukaista ja päätöksenteon on onnistuttava. Erityisesti luottamusta rakentaa se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Lisäksi esimiehellä on oltava tarpeeksi rohkeutta seisoa sanojensa ja alaistensa takana tarpeen vaatiessa. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva, sillä esimies käyttää legitiimiä valtaansa harvoin eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa. (Nissinen 2004, 42.)

Kontrolloiva johtaminen on syväjohtamisen mallissa seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuus. Kontrolloivaa johtamiskäyttäytymistä ei saa sekoittaa organisaatiossa tarpeellisiin järjestelmiin, jotka

liittyvät esimerkiksi turvallisuuteen tai laatuun. Kontrollivoivaa johtamista ei ihmisten välillä voida kokonaan sivuuttaa, vaikka se asettuukin empiiristen havaintojen mukaan hyvin suoraan luottamuksen ”vaakakupinlaiseksi” vastinpariksi: mitä enemmän kontrollia, sitä vähemmän luottamusta. Kontrollivoiva esimies ei pysty riittävästi luottamaan alaisiinsa. Luottamuksen puute voi näkyä tiukkana valvontana. Esimies pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat itse ja uskoo, että alaiset tekevät työnsä hyvin ainoastaan silloin kun esimies valvoo heitä. Esimies saattaa keskittyä toiminnassaan lähinnä etsimään virheitä ja normaalista poikkeavia suorituksia sekä rankaisemaan niistä. Jos kontrollointi korostuu johtamiskäyttäytymisessä liikaa, vaarana on, että alaiset muuttuvat passiivisiksi, yrittämisen halu vähenee ja oma-aloitteisuus voi kadota kokonaan, koska uusia asioita ei uskalleta yrittää. (Nissinen 2004, 44.)

Piili (2006, 24) toteaa, että uuden esimiehen ensimmäinen haaste on saavuttaa alaisensa luottamus. Tilanne, johon hän astuu, voi olla helppo tai hyvinkin mutkikas. Yhteisön kulttuurissa on jo valmiina odotuksia siitä, millaisia esimiehet ovat yleensä ja millaisia heidän tulisi olla. Roolilla tarkoitetaan asemaan kohdistuvien odotusten kokonaisuutta. Suhtautuminen tulokkaaseen hahmottuu hyvin nopeasti ja häntä peilataan sitten alaisten ennakoasenteita vasten. Muodollinen valta-asema luo perustan esimiehen ohjausvoimalle, mutta vasta ammattipätevyyden, toimintatapojensa ja vuorovaikutustaitojensa kautta esimies saa lunastettua ryhmänsä arvostuksen ja tuen.

4.2 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Työyhteisö vaikuttaa yksilöön työntekijänä monella tapaa. Yksilön omat tarpeet heräävät työyhteisön ja esimiehen suhteen. Se tapa, jolla työntekijä arvioi ryhmän suhtautumista itseensä, on tärkeää edes jollakin tavalla tiedostaa esimiestyössä. Työyhteisössä yksilössä heräävät tarpeet:

- Läheisyyden ja liittymisen tarve
- Hyväksytyksi tulemisen tarve
- Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tarve
- Arvostuksen tarve

- Kunnioituksen tarve
- Itsenäisyyden tarve (Kaski & Kiander 2005, 147.)

Nissisen (2004, 44) mukaan ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Esimiehen käyttäytymisestä näkee sen, että hän hyväksyy ihmisten väliset yksilölliset erot ja toimii erojen mukaan. Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on yksilöllistä. Esimies muistaa aiemmat keskustelut, tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohtelee häntä tasavertaisena ihmisenä, ei ainoastaan työntekijänä tai alaisena. Esimiehen tulee viettää riittävän paljon aikaa alaistensa parissa ja oppia siten myös tuntemaan heidät henkilökohtaisesti. Esimiestä pitää olla helppo lähestyä, hänen tulee osata kuunnella ja keskustella. Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat hänen päätöksentekoaan, esimerkiksi perheeseen ja terveyteen liittyvät kysymykset sivuuttavat muut arkiset työtehtävät.

4.3 Älyllinen stimulointi

Nissinen (2004, 43) kirjoittaa, että älyllinen stimulointi näkyy siten, että esimies tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Esimies siis hakee ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Sillä tavoin hän saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja uusia haasteita. Alaisen virheistä ei rangaista julkisesti, vaan virheet nähdään luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa ja niistä pyritään ottamaan opiksi.

Esimiehen tehtävä on myös rohkaista luovuuteen. Esimies pyytää alaisiltaan ideoita ja heidät otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Alaisten sallitaan yrittää uusia ratkaisuja eikä heidän odoteta olevan aina johtajan kanssa samaa mieltä. Johtamiskäyttäytymisessä korostuu taitava palautteen käyttö. Esimiehen on osattava antaa ja ottaa palautetta, niin myönteistä kuin kielteistäkin, lisäksi hänen on myös osattava myöntää omat virheensä. (Nissinen 2004, 43.)

Jokaisella työntekijällä on oltava oikeus ilmaista mielipiteensä ja saada äänensä kuuluviin itseään koskevassa asiassa sekä osallistua itse päätöksentekoon. Varsinkin muutosten yhteydessä johtajan on pidettävä huolta työntekijöiden osallistumismahdollisuuksista, jotta muutokset onnistuvat. Osallistuminen auttaa haasteiden kohtaamisessa,

vahvistaa myönteisiä asenteita ja sitouttaa yksilöitä työyhteisöön. Työntekijän asiantuntemusta ja ammattitaitoa tulee hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 75.)

4.4 Inspiroiva tapa motivoida

Marjut Piilin mukaan (2006, 46) oleellinen käsite ja vaikutuskanava esimiehen kannalta on motivaatio. Motivaatiolla hän tarkoittaa henkilön halua tai tahtoa ponnistella tiettyyn suuntaan ja suoriutua hänelle annetuista töistä. Motivaation ylläpitämisessä ehdottoman tärkeässä roolissa on palaute, eli tieto siitä, että onko oman toiminnan suunta ja tapa oikeaa vai pitäisikö sitä korjata jotenkin. Myönteiset seuraukset vahvistavat myönteisiä odotuksia ja sitä kautta lisäävät suorittamisen halua.

Piili (2006, 47) kirjoittaa, että toista ihmistä ei voi pakottaa tahtomaan jotakin ja siksi sana motivointi kuvaa mahdollisuuksien luomista tahdon aktivoitumiselle. Yhteisö voi luoda hyvät edellytykset sitoutumiselle ja motivaatiolle, mutta lopulta yksilö tekee itse päätöksen, sitoutuuko hän vai ei. Neilimon (2012, 71) mukaan hyvän johtajan keskeinen ominaisuus on saada oma joukkonsa motivoitumaan yrityksen tai julkisen organisaation tavoitteista ja toiminnasta sekä sisäistämään yrityksen arvot ja organisaatiokulttuurin.

Motivoivassa johtamisessa olennaisia lähtökohtia ovat ihmisten kohtaaminen yksilöinä ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijät arvostavat kunnioittavaa, aitoa, rehellistä ja ystävällistä kohtelua. Etenkin päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja sisäinen tiedottaminen ovat herkkiä kohtia. Oikeudenmukaiset toimintatavat lisäävät yhteistyötä ja sitoutumista, kun taas vastaavasti epäoikeudenmukaisuuden katsotaan vähentävän niitä. (Piili 2006, 53.) Jatkuvat työpaineet ja työntekijän ylikuormittaminen synnyttävät paljon tunnevelkaa. Jos työntekijä kokee olevansa jatkuvasti vain vaatimusten kohde ja antaja, heikentää se hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Silloin työntekijä alkaa vähitellen turhautua. Pitkälle jatkuessaan turhautuminen voi johtaa uupumiseen tai leipääntymiseen, mikä näkyy työtehtävissä ja niiden hoidossa välinpitämättömyytenä. (Kaski & Kiander 2005, 25- 26.)

Inspiroiva tapa motivoida kulminoituu toiminnan tavoitteellisuuteen ja myös esimiehen kykyyn osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmäkiinteyden kasvaessa haastavien, ponnistelujen vaatimien tavoitteiden avulla, yhteisten kokemusten myötä.

Luottamus tulevaisuuteen, myönteisten seikkojen esiin tuonti ja optimismi vahvistavat toimintakykyä. Huumorin katsotaan keventävän arjen työtä. Alaiset on otettava mukaan määrittämään tavoitteita. Ryhmälle asetetaan selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat, esimies mukaan lukien. Tavoitteet asetetaan korkealle, ja omalla esimerkillään innostaen esimies kannustaa muita. Esimies jakaa aina tilaisuuden tullen kiitosta ja kehittää uusia, yllättäviä tapoja palkita alaisiaan hyvistä suorituksista. Tarpeen tullen esimies on itsensä likoon laittamisella saavuttanut oikeuden myös käyttää tahtoaan, kun päätetään tavoitteiden suunnasta. (Nissinen 2004, 43.)

Motivaatiota voi saada monista asioista. Osalle ihmisistä niitä seikkoja voivat olla erilaiset edut tai palkkiot. Joissain kulttuureissa etuja arvostetaan enemmän kuin jotain muuta. Eduista riippumatta ihmisillä on omat mielipiteensä. Monikulttuurisissa tiimeissä odotukset voivat vaihdella laajastikin. Toiset arvostavat oppimista eniten, kun taas toiset arvostavat rahallista palkitsemista. Joillekin vaihtelu ja työn haastavuus ovat hyviä motivaation lähteitä. (Mäkilouko 2003, 81.)

4.5 Palaute johtajan työkaluna

Palautteen tarkoituksena on, että ihminen voisi kehittyä työssään ja oppia lisää. Palautteen antaminen on hyvä keino tukea kollegan tai alaisen ammatillista kehittymistä identiteettiä. Sen voi nähdä kertovan myös kiinnostuksesta ja arvostuksesta toisen tekemää työtä kohtaan. Palaute voidaan myös nähdä eräänlaisena vastauksena työntekijän tarpeeseen tulla nähdyksi tai kuulluksi omassa työyhteisössään. (Lundell 2008, 161.)

Palautteen saaminen omasta tekemisestään on edellytys kaikelle oppimiselle. Sen vaikutus seuraa ihmistä jo alusta lähtien. Sekä fyysisistä toiminnoista että sosiaalisista kontakteista saatu palaute alkaa ohjata lapsen toimintaa mielihyvää ja onnistumista tuottavaan suuntaan. Palaute mahdollistaa myös sen, että samaa virhettä ei tehdä enää uudelleen. Johtajan on erittäin tärkeää pystyä luomaan sellainen ilmapiiri ja käytännöt, jotka helpottavat avointa näkemysten ja mielipiteiden ilmaisua sekä rehellisen palautteen antamista niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiesten ja alaisen välillä. Tämä takaa työyhteisön kehittymisen. Palautteen antamisen ja sen antajan tavoitteena on aikaan saada muutos haluttuun suuntaan tai varmistaa positiivisen käytännön jatkuminen ja lisääntyminen. Palautteen antaminen on esimiehelle erinomainen työkalu, mutta sen käyttö vaatii taitoa. (Piili 2006, 54.)

Minkälaisia vaikutuksia positiivisella palautteella sitten on? Positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa. Jokainen haluaa olla arvostettu ja hyväksytyt tasearvoisena ihmisenä. Positiivisen palautteen voidaan myös katsoa olevan voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. (Piili 2006, 55.) Puhtaasti läpäistyn ”vetting”- tarkastuksen perusteella työntekijä tietää onnistuneensa, mutta se ei kuitenkaan korvaa esimiehen antamaa henkilökohtaista kommentointia.

Piilin (2006, 55) mukaan hyvistä saavutuksista kannattaa iloita koko työporukan kesken, koska se tartuttaa hyvää mielialaa, antaa yhteisyyden kokemuksia ja luo yhteisölle malleja onnistumiseen. Tässäkin tapauksessa puhtaasti läpäisty ”vetting”- tarkastus on hyvä esimerkki. Aluksen päällikkö lupaa juhlallisemman päivällisen, mikäli tarkastus sujuu hyvin. Näin palkinto saadaan koskemaan koko miehistöä.

Suomalaiset eivät ole luontevimpia myönteisen palautteen antajia ja vastaanottajia. Esimies voisi olla enemmän kiinnostunut alaisen tekemisistä ja kysellä hänen näkemyksiään ja neuvojaan, kiittää avusta ja osoittaa hänen hyötynsä muille ja organisaatiolle. (Piili 2006, 55- 56.) Myönteisen palautteen antaminen koetaan usein helpoksi. Siitä syystä myönteisen palautteen antamiseen ei kiinnitetä niin paljon huomiota kuin kriittisen palautteen antamiseen. Monissa työyhteisöissä työntekijät kokevat, että myönteistä palautetta ei useinkaan anneta yhtä perusteellisesti kuin kriittistä palautetta. (Kaski & Kiander 2005, 113.)

Kriittisen rakentavan palautteen lähtökohta on palautteen saajan, esimiehen tai alaisen, työskentelyn kehittäminen ja oppiminen. Palaute auttaa työntekijöitä oppimisessa ja parhaimmillaan se vahvistaa työntekijöiden pätevyyden ja osaamisen tunnetta sekä lisää motivaatiota työn tekemiseen. (Kaski & Kiander 2005, 116.) Palaute, mikä keskittyy vain ja ainoastaan pelkkien virheiden osoittamiseen ei edistä oppimista, koska se saa palautteen saajan vain puolustuskannalle. Pahimmassa tapauksessa vastaanottaja menee täysin lukkoon, jolloin kehitystä ja oppimista ei tapahdu. (Lundell 2008, 161.) Esimiehen on työskenneltävä ja nähtävä vaivaa, että työskentelyilmapiiri saadaan rakennettua riittävän turvalliseksi. Silloin palautteen antaminen on helpompaa. Hyväkin työntekijä voi kokea uudessa tehtävässä olevansa täysi amatööri ja hänen itseluottamuksensa on hyvin alhainen. Silloin esimiehen on kyettävä tukemaan ja kannustamaan sekä antamaan realistista palautetta työntekijän suoriutumisesta. (Kaski & Kiander 2005, 116- 117.)

Kriittisessä rakentavassa palautteessa tarkastellaan tilannetta tai toimintaa, eikä sen ole tarkoitus mennä henkilökohtaisuuksiin. Parhaimmillaan se lähtee siitä, että ensin tarkastellaan sitä, mitkä asiat ovat onnistuneet ja kehittyneet, ja seuraavaksi mietitään, mitkä asiat vaativat korjausta. Työntekijän kehittymistä ja oppimista palvelee parhaiten palaute, joka on kannustavaa, ohjaavaa ja tarvittaessa neuvovaa. Esimies voi ohjata kysymyksillä palautteen vastaanottajaa pohtimaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Yhdessä miettiessä voi syntyä ajatuksia, mitä tilanteen parantamiseksi voidaan tehdä. (Kaski & Kiander 2005, 119.)

Piilin (2006, 56) mukaan negatiivinen tai kriittinen palaute tulisi työyhteisössä muuttaa täysin korjaavaksi ja rakentavaksi. Ihmiset kokevat arvostelun hyökkäävänä, eräänlaisena uhkana, joka herättää tarpeen puolustautua. Tällaisessa tilanteessa tyypillinen reaktio on torjua kritiikin pääseminen syvemmälle. On täysin normaalia ja inhimillistä, että alainen loukkaantuu, jos esimies ei anna palautetta arvostavasti. Ilmapii-
rin on oltava riittävän turvallinen, jotta ihmiset kestävät kritiikkiä ja pystyvät näkemään sen oppimismahdollisuutena. Palautteen vastaanottajan suhtautuminen vaihtelee persoonallisuuden rakenteen ja dynamiikan mukaan. Asenteet, tunteet, mielikuvat ja puolustusmekanismit ohjaavat sitä, miten ihminen päästää palautteen tietoisuuteensa ja miten hän siihen reagoi.

Perusedellytyksiä onnistuneelle korjaavalle palautteelle:

- Palaute annetaan välittömästi tai mahdollisimman pian tilanteen jälkeen. Sovi milloin asiasta keskustellaan.
- Se annetaan suoraan, mieluiten kahden kesken tai vain asianosaisten läsnä ollessa.
- Palaute pitää antaa tarkasti ja tosiasioihin pohjautuen.
- Kohdista palaute toimintaan, älä ihmisen luonteeseen tai perusominaisuuksiin.
- Käsittele yksi asia kerrallaan.
- Motiivina palautteen antamisessa on edistyminen ja auttaminen.

- Älä tulkitse tai selittele toisen tarkoitusta tai tunteita, vaan kysy niistä mieluummin. Kuuntele toisen vastine.
- Pidä tavoite mielessä koko ajan. Varmista viestin perillemeno.
- Anna toisen keksiä ratkaisu palautteessa esiin tuomiisi ongelmiin. Jos hän ei löydä niitä, tarjoa vaihtoehtoja. Sovi tulevasta menettelystä. Tarkista tarvitseeko hän tukea. Älä ennusta huonoa tulevaisuutta.
- Seuraa, muuttuuko tilanne. (Piili 2006, 57.)

4.6 Alaisen antaman palautteen hyödyntäminen johtamistyössä

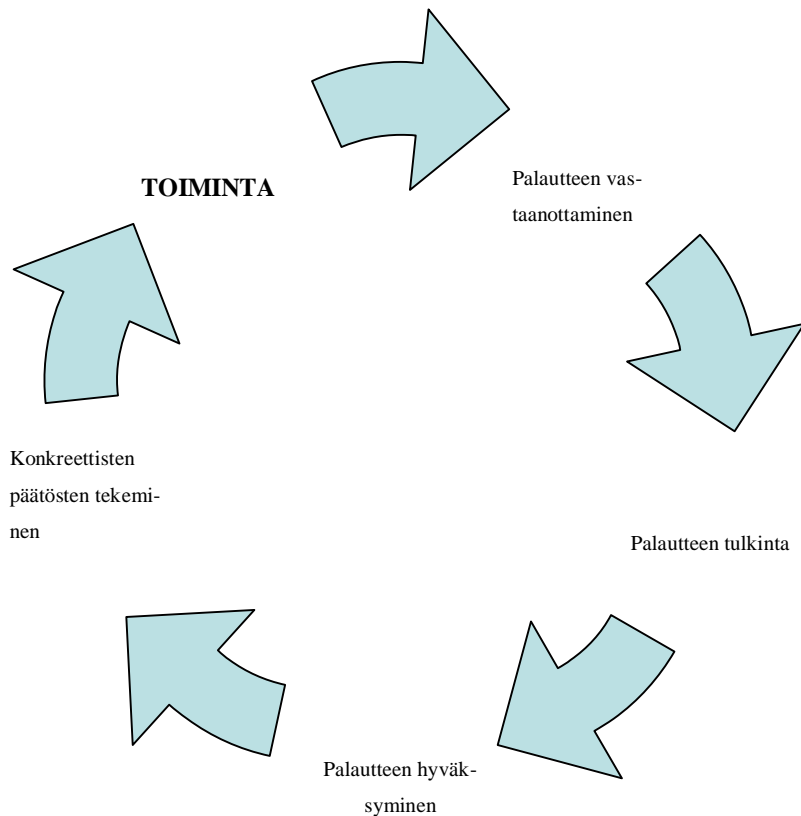
Nissisen (2004, 168) mukaan alaiset ovat johtajalle kehittymisen kannalta tärkein palautteen lähde. Positiivisen palautteen johtajat ottavat vastaan tasapuolisesti, alaisten laatuun katsomatta. Negatiivinen palaute sen sijaan otetaan vastaan helpoimmin pätevältä ja aktiiviselta alaiselta. Palautejärjestelmä toimii, kun esimies tarpeeksi selkeästi tekee alaisilleen selväksi, että hän vastaanottaa palautteen avoimin mielin ja kehottaa alaisiaan antamaan totuudenmukaista palautetta ilman mielistelyä. Lundell (2008, 162) kirjoittaa, että on pitkälti esimiehestä kiinni, saako hän alaisiltaan rehellistä palautetta vai ei. Jos alaiset ovat tyytymättömiä esimieheensä, he ilmaisevat sen joka tapauksessa. Jos he eivät tee sitä suoraan esimiehellensä, he puhuvat keskenään nurkan takana. Tällainen ei kuitenkaan auta esimiestä kehittymään työssään.

Työntekijöiden luottamuksen osoitukset, kuten tunnustuksen antaminen esimiehen hyvästä työstä, parantavat esimies-alais-suhdetta. Yleensä esimiehille on selvää, että palautteen antaminen alaisille on heidän tehtävänsä. Sen sijaan esimiehet itse eivät välttämättä saa ollenkaan palautetta. Johtamistyötä helpottaa, jos esimies saa vinkkiä hyvin hoidetusta työstään. Myös rakentava kritiikki on tervetullutta. Kritiikki voidaan nähdä jopa luottamuksen osoittamisena. Kun alaiset uskaltavat antaa esimiehelle korjaavaa palautetta, niin he luottavat esimiehen kykyyn ottaa vastaan palautetta. (Laine 2010, 71.)

Viisas esimies osaa arvostaa alaistaan, joka puhuu ongelmista suoraan. Suoraan puhuminen, sen tapahtuessa rakentavassa hengessä, on myös luottamuksen osoitus esimiestä kohtaan. Tällaista luottamuksenosoitusta esimiehen ei kannata torjua. Esimies

saa osakseen vielä enemmän arvostusta, jos osaa jopa ottaa opikseen rakentavasta palautteesta. (Lundell 2008, 163.) Kriittisen rakentavan palautteen vastaanottaminen kuuluu hyvään johtamiseen. Esimiehen on kyettävä sietämään omaa ja työyhteisönsä epätäydellisyyttä, siten hän voi kehittyä johtajana. Vasta kun puutteet huomataan ja niistä voidaan saada ja antaa palautetta, niihin voidaan puuttua. Epätäydellisyyttä hyväksyvässä ilmapiirissä työntekijät ja esimies voivat kasvaa ja kehittyä. (Kaski & Kiander 2005, 119.)

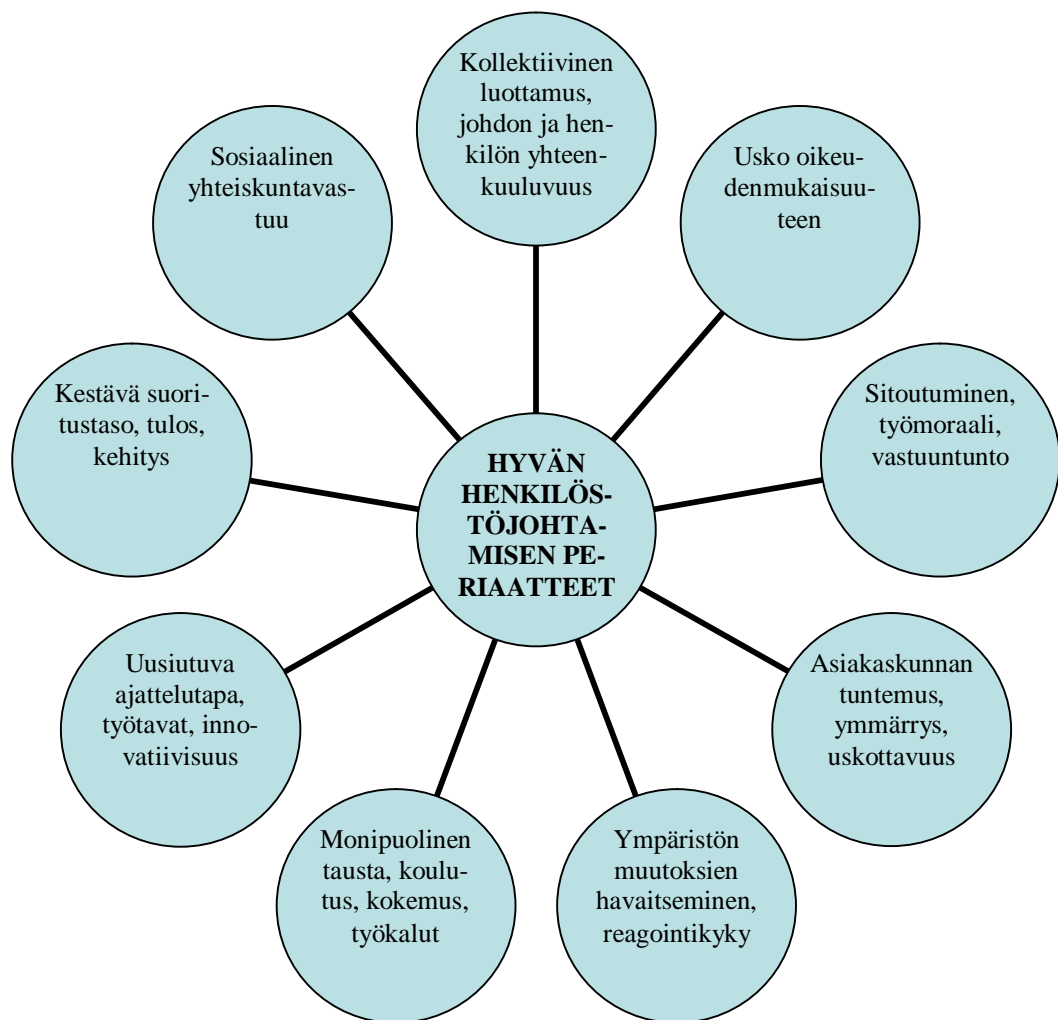
Palautteen tulkintaan kuuluu palautteen sisältämän informaation luotettavuuden arviointi. Luotettavuuteen vaikuttaa selvästi vastaajien tieto siitä, mihin tarkoitukseen heidän antamaansa palautetta tullaan käyttämään. Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on nimettömänä vastaaminen. Nimettömänä vastaamisen nähdään takaavan rehellisimmän palautteen. (Nissinen 2004, 168.)



Kuva 2. Yksinkertaistettu palauteprosessi. (Nissinen 2004, 169, mukailten)

Palautetta voi saada monesta eri lähteestä ja useimmiten vastaanottaja arvottaa palautteen nopeasti myönteiseksi tai kielteiseksi. Arvottaminen perustuu yksilön omaan tulkintaan ja kokemusmaailmaan. Olipa palaute sitten myönteistä tai kielteistä, ensimmäinen ehto on, että se on kyettävä vastaanottamaan. Palaute kuuluu vahvasti johtajana kehittymiseen. Oppiminen edellyttää tietoa toiminnan tuloksista. Kokemus ei yksin takaa oppimista, ellei kokemukseen liity palautteen kautta konkreettista tietoa siitä, miten käyttäytymistä tulisi muuttaa toivotun tuloksen aikaansaamiseksi. (Nissinen 2004, 166-168.)

5 MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN



Kuva 3. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. (Lahti 2008, 22)

Moni kansainvälinen johtaja toimii ympäristössä, jossa henkilöstö edustaa samaan kansalaisia ja ehkä maan kasvattejakin, mutta useamman kulttuuritaustan ekspatriaatteja tai toisen tai kolmannen polven imigrantteja. Tällaisissa ympäristöissä toimiva johtaja tarvitsee herkkää silmää ja korvaa, mutta myös teoreettista tietoa ja käsitteellisiä työkaluja osatakseen motivoida ja arvioida henkilöstöään. (Lahti 2008, 82.) Kuvasta kolme käy ilmi, kuinka laaja-alaista monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen on.

5.1 Monikulttuurisen johtamisen onnistumisen edellytykset

Lahden (2008, 119) mukaan johtajalle, joka työskentelee kulttuurisesti oudolla maaperällä, tiivis kommunikointi sidosryhmien ja henkilöstön kanssa on elinehto. Niiden pohjalta rakentuvat yhteisymmärrys ja keskinäinen luottamus. Henkilöstön on omin silmin nähtävä ja kuultava johtajaansa ja koettava linkki julistusten ja todellisuuden välille. Tätä linkkiä vahvistaa johtajan konkreettinen puuttuminen ongelmatilanteisiin ja epäoikeudenmukaisuuksiin.

Monikulttuurisuus on kansainvälisen toiminnan inhimillinen ydin. Sen mahdollisuuksien oivaltaminen avaa silmät näkemään henkilöstöresurssit uudella tavalla. Kyse on johtamistavan, maailmankuvan ja ihmiskäsityksen perustavanlaatuisesta muutoksesta. Monikulttuurisuuden lisääntyminen on johtamishaaste ja siksi siihen tulee suhtautua ammatillisesti ja vakavasti. Omistajat, johtajat, esimiehet, alaiset, asiakkaat ja yhteistyökumppanit laativat monikulttuuriset strategiansa, visionsa ja päämääränsä. Luottamuksen rakentaminen intressiryhmien kesken vaatii tiivistä vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä, kun yhteiset kulttuuriset koodit puuttuvat. Menetettyä luottamusta on vaikea palauttaa, joten sen huolellinen vaaliminen on tärkeää. Eri kulttuureissa luottamusta rakennetaan ja vaalitaan eri tavoin, mutta aina se on kuitenkin yhteistyön kivijalka. (Lahti 2008, 11.)

Yksi toimivan ja ennakkoluulottoman vuorovaikutuksen edellytys monikulttuurisissa yhteyksissä on oman kulttuurin tuntemus ja tiedostaminen. Sen ymmärtäminen, että omassa näkökulmassa on harhoja, omat mittarit ovat suhteellisia ja mittausvirheitä satuu. Omia keinoja tarkastella, eritellä ja luokitella maailmaa kannattaa laajentaa ymmärryksen syventämiseksi. Terve itsetunto, epävarmuuden sietokyky, avoin asenne, joustavuus sekä suvaitsevaisuus ovat hyviä taustatekijöitä monikulttuuriselle yhteistyölle. Työryhmässä on hyvä tuoda eri kansallisuuksien ajattelua ja asenteita näkyvik-

si, jotta niistä voidaan keskustella. Toisten arvostaminen ja kuuntelu ovat keskeisimpiä lähtökohtia. Työyhteisössä korostetaan lisäksi tehtävien sujuvaa hoitamista. (Piili 2006,105.)

Yksilöiden ja organisaatioiden tulisi varoa etnosentrisyyttä. Organisaatio tai ihminen, joka on etnosentrinen, on vakuuttunut siitä, että oman yrityksen ja etenkin oman kansallisuuden ihmiset ovat parempia kuin muut. Sellainen ajattelutapa on tuhoisaa tehokkaan monikulttuurisen tai hajautetun tiimin kannalta. (Mäkilouko 2003, 191.)

Esimiehet ovat useimmiten avainasemassa siinä, että kulttuuriset yhteentörmäykset voidaan välttää ja moninaisuuden rikkaus saadaan kukoistamaan työpaikan arjessa. He tarvitsevatkin usein tukea tähän tehtävään. Työpaikoille tarvitaan myös selkeät säännöt, jotka koskevat esimerkiksi uskonnollisia tapoja tai rasistista käyttäytymistä. Kaikilta yksilöiltä vaaditaan monimuotoisuuden ymmärtämiseen ja kansainvälistymiseen tarvittavia taitoja. Monimuotoisuuden ja tasa- arvon edistäminen lisää kaikkien työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivaatiota. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan lisää työyhteisön tehokkuutta. (Viitala 2009, 309- 310.)

Piilin (2006, 105) mukaan tiimille on hyvä luoda yhdessä oma yhteisesti hyväksytty kulttuuri. Esimiehen pitää vaatia toisten arvostamista ja herkkyyttä kuulla, mikä toisille on tärkeää. Lisäksi esimiehen kannattaisi tukea yksilöiden itsetuntemuksen parantamista. Jos saatavilla on ihminen, joka osaa ja ymmärtää useita kieliä ja kulttuuritaustoja ja on sovittelukykyinen, häntä on hyvä käyttää ”kulttuurien välisenä tulkkina”. Hän pystyy pehmentämään eri kulttuureista tulevien tiimin jäsenten välisiä ristiriitoja. Yhteenkuuluvuutta vahvistetaan iloitsemalla ja juhlimalla saavutuksia yhdessä ja jakamalla ansioita kaikille.

Rehellisyys ja luottamus ovat suomalaisen arvostuksissa korkealla kaikilla elämän alueilla, myös johtamisessa. Luottamus on tärkeää monissa muissakin maissa, vaikka emme sitä kokemustemme perusteella aina uskoisi. Luottamuksen perusta saattaa Suomessa olla henkilökohtainen vuorovaikutus, ihmissuhde, tunneside, mutta myös esimerkiksi toisen rooli suhteessa itsemme esimiehenä tai alaisena. Oletamme ja haluamme uskoa, että voimme täysin luottaa esimieheemme, kuten myös alaisiimme. Usein myös virka-asema herättää luottamusta ihmisestä riippumatta. Toisissa kulttuureissa luottamus saattaa perustua sosiaaliluokkaan, uskontoon tai heimojäsenyyteen,

näkymättömiin mutta lujin ja sukupolvet ylittäviin siteisiin. Tuntematta näitä siteitä on vaikea ymmärtää luottamuksen olemusta. (Lahti 2008, 87.)

Eri kulttuurisia taustoja edustavien ryhmien tasa- arvoinen rinnakkaiselo on monikulttuurisuuden tavoite. Työpaikalla tavoitteena on tulosten saavuttaminen toimivalla yhteistyöllä. Vaikka ihmiset ovat erilaisia, he ovat ihmisinä yhdenvertaisia suhteessa toisiinsa. Väärinkäsityksiä ja erilaisia tulkintoja tulee helposti. Niitä ovat mm. suhtautuminen totuuteen ja todellisuuteen, kommunikointitavat, päätöksentekotavat, hierarkkisuus, syyllisyys ja häpeä toiminnan ohjaajina, kritiikin ja palautteen ilmaisutapa, uskontojen ja perinteiden vaikuttavuus ja näkyminen arkipäivässä. (Piili 2006, 98.)

Kansainvälisesti toimivilta yrityksiltä edellytetään kykyä toimia tuloksekkaasti etnisesti ja kulttuurisesti monimuotoisissa ympäristöissä. Siksi yritysten johdolla tulee olla valmiuksia monimuotoisen henkilöstön johtamiseen. Koska yrityksen kilpailukyky perustuu pitkälti työvoiman tehokkaaseen käyttöön, henkilöstön monimuotoistuminen asettaa henkilöstöjohtamisen vakavien haasteiden eteen. (Richardson 2005, 64.)

Työvoiman tehokas hyödyntäminen yrityksissä on henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtäväalue. Monimuotoisuuden onnistuneen johtamisen tuloksena henkilöstöresurssit saadaan paremmin käyttöön ja niitä on mahdollista hyödyntää paremmin. Vaihtoehtona hyvälle monimuotoisen henkilöstön johtamiselle on huono yhteisymmärrys ja heikosti toimiva kommunikaatio, mikä vastaavasti voi johtaa syrjintään, tyytymättömyyteen, suvaitsemattomuuteen, suosikkijärjestelmiin tai epäterveeseen kilpailuun. (Richardson 2005, 67.)

5.2 Monikulttuurisuuden tuomia haasteita

Lahti (2008, 49) kirjoittaa globalisaation merkitsevän muutosta, joka saattaa herättää pelkoja ja vastustusta. Mitä menestyksekkäämpi yksilön tai organisaation menneisyys on ollut, sitä yleisemmin esitetään kysymys miksi muuttaa, kun asiat sujuvat hyvin. Uudet ihmiset horjuttavat turvallista olotilaa, jossa asiat sujuvat tuttuun malliin. Mikäli tulokkaat haluavat menestyä, heidän on sopeuduttava vanhoihin pelisääntöihin.

Vähemmistöt, joiden osuus kokonaisuudesta on alle kriittisen massan eli 30- 40 prosenttia, ovat työyhteisöissä ja yhteiskunnissa tietoisien ja tiedostamattoman tarkkailun kohteena. Vähemmistön tarkkailussa jokainen yksityiskohta saattaa olla merkittävä: ulkonäkö, koko, ääni, aksentti, pukeutuminen, energiataso ja aikakäsitys. Nämä määrittävät ihmisen joukkoon kuulumista, uskottavuutta ja sopivuutta, mutta niiden perusteella tehdään paljon pidemmällekin meneviä johtopäätöksiä pätevyydestä, älykkyydestä, päätöksentekokyvystä ja stressin siedosta. Esimiehen vastuulla on tiedostaa nämä inhimilliset taipumukset ja nousta niiden yläpuolelle. Esimiehen vastuulla on myös varmistaa, että hänen koko henkilöstönsä tekee niin. (Lahti 2008, 51.)

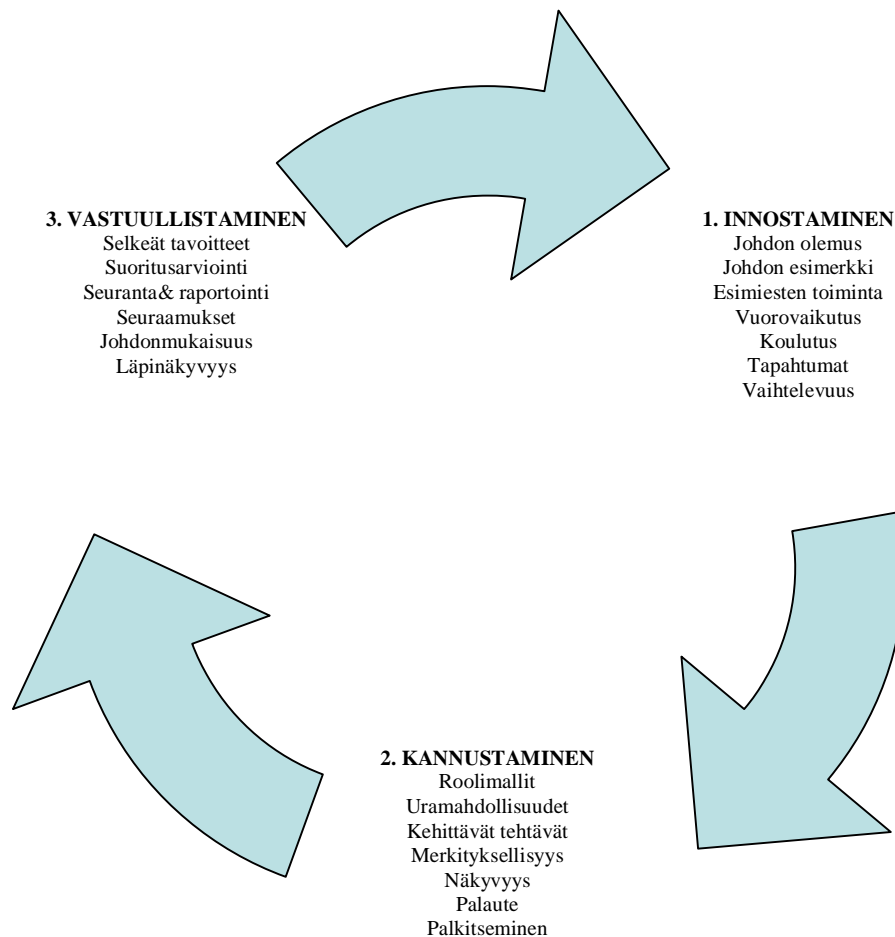
Miten välttää etnosentrisyys:

- Suosi ihmissuhdeorientoituneita tiimin jäseniä ja vetäjiä.
- Korosta empatiaa toisia kulttuureita kohtaan.
- Korosta tiimityön tärkeyttä myös ongelmien keskellä, älä siirrä työtä omalle kulttuuriryhmälle.
- Yritä oppia tuntemaan muita kulttuureja.
- Ongelmien syy ei todennäköisesti ole ulkomaalaisten huonoudessa. Hae realistisia syitä ongelmille. (Mäkilouko 2003, 191.)

Lahti (2008, 51) toteaa, että vähemmistöjen suoritusarvioinnissa oletusarvo on usein negatiivinen. Heidän on uudelleen ja uudelleen todistettava osaamisensa ja pätevyytensä. Stereotyyppien vastaisessa taistelussa onnistumisilla on taipumus unohtua ja epäonnistumisilla korostua. Esimiesten on myös hyvä tietää, että vähemmistöillä on taipumus samaistua epäoikeudenmukaisesti kohdeltujen kaltaistensa kohtaloon riippumatta omasta menestyksestään. Enemmistö – vähemmistötilanteissa esimiehen on tarpeen varautua näiden jännitteiden ja käyttäytymiskaavojen käsittelyyn rakentavasti. Se on osa monikulttuurista johtamistaitoa ja realiteettiä, josta voi myös keskustella henkilöstön kanssa. Mitä tiukemmin jännitteistä vaietaan, sitä enemmän ne nakertavat työyhteisön toimintaa.

Johdon, sitoutumisestaan huolimatta, on vaikea saada aikaan perustavanlaatuista muutosta organisaatiossa ilman henkilöstön tukea. Tarvitaan siis molemminpuolista vastuun ottamista ja kantamista. Jokaisen työntekijän velvollisuus on nousta samaan veneeseen esimiestensä kanssa, ellei halua tuoda avoimesti julki eriäviä näkemyksiänsä perusteluineen. Yksikin vastahakainen työyhteisön jäsen voi tehdä paljon hallaa monikulttuurisen työskentelemisen edistämiseksi ilman, että jää koskaan kiinni varsinaisesta syrjinnästä. (Lahti 2008, 52.)

Lahti (2008, 52) kirjoittaa, että vaikka muutoksen käynnistäjänä usein onkin ulkoisten tai sisäisten paineiden synnyttämä pakko tai pelko, ne ovat huonoja kannustimia. Niiden vaikutus katoaa nopeasti ja lisäksi niillä on taipumus johtaa pinnallisiin temppuihin. Samoin käy ulkoisten, taloudellisten palkkioiden suhteen. Innostuksella ja psykologisella kannustuksella on paljon suurempi ja pysyvämpi vaikutus. Näiden varaan rakentuva tulosvastuu koetaan mahdolliseksi ja oikeudenmukaiseksi yli kulttuurirajojen. Kuva neljä kytkee innostamisen ja kannustamisen orgaanisesti tulosvastuuseen henkilöstöjohtamisen tavanomaisia työvälineitä hyödyntämällä.



Kuva 4. Innosta, kannusta ja vastuullista. (Lahti 2008, 53)

6 HAASTATTELUIJEN TULOKSET

Opinnäytetyön tutkivan osion suoritin haastattelemalla viittä suomalaista merikapteenia, joilla oli kokemusta myös monikulttuurisen miehistön johtamisesta. Lisäksi sain kahdelta samat kriteerit täyttävältä henkilöltä vastaukset kirjallisina. Nauhoitin haastattelut, jonka jälkeen litteroin vastaukset. Kun kaikki vastaukset oli saatu, etsin yhtäläisyyksiä vastausten joukosta ja muodostin kysymysten pohjalta erilaisia luokkia. Vastausten perusteella hahmottui seuraava luokitusjako:

- Johtamisen tarve ja tärkeimmät piirteet johtamistyössä
- Johtamisen kehittyminen merenkulussa

- Hyvän ja huonon johtajan ominaisuudet
- Luottamuksen rakentaminen johtamistyössä
- Motivoinnin keinot ja palautteen antaminen
- Alaisten antama palaute esimiehelle
- Monikulttuurisen miehistön johtaminen
- Monikulttuurisen miehistön johtamisessa vältettävät asiat

6.1 Johtamisen tarve ja tärkeimmät piirteet johtamistyössä

Kaikki vastaajat kokivat johtamisen tarpeellisenä. Johtamisen avulla pyritään resurssien kohdentamiseen ja sovitun päämäärän saavuttamiseen. Vastauksista ilmeni selkeästi, että johtamisen tavoite on saada työntekijät toimimaan samaan suuntaan ja sitä kautta päästä tavoitteisiin, jotka on asetettu. Tärkeimpinä johtamisen piirteinä vastaajat pitivät tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, objektiivisuutta ja ammattitaitoa. Lisäksi esiin nousi seikkoja, kuten ihmistuntemus, muiden huomioon ottaminen, tiedonkulun toimivuus ja itsetuntemus. Yksi vastaajista toi myös esiin päällikön roolin työhyvinvoinnin kehittäjänä ja ylläpitäjänä.

”Johtamista ehdottomasti tietysti tarvitaan, että kaikilla on niin sanotusti sama laulukirja, et kaikki tietää niinku yhteiset päämäärät, mihinkä pyritään, mihin ollaan menossa, miten sinne tavoitteisiin halutaan päästä”

”Johtamista tarvitaan, että päästään tavoitteeseen niillä resursseilla mitä on käytettävissä ja että niitä resursseja käytettäis mahdollisimman tehokkaasti”

”Alaisten kohtelu pitää olla suunniteltua ja tasapuolista eikä voi mennä siihen, että joku suosikkipoika tekee kaikki helpot hommat”

”Hyvä johtaja on sellanen, joka tuntee sen asian mitä se johtaa”

”voi olla vaikka kuinka hyvät johtamistaidot mutta täytyy tietysti ymmärtää sen toiminnan perään”

6.2 Johtamisen kehittyminen merenkulussa

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että johtaminen on muuttunut heidän uransa aikana ja useimmat jopa sitä mieltä, että parempaan suuntaan. Vastauksista kävi hyvin ilmi, että aikaisemmin vallinnut ”diktatuuri” on vähitellen hiipunut ja tilalle on tullut enemmän keskusteleva, me- henkinen johtaminen. Vastauksista käy myös ilmi, että vaikka ns. mielivalta on kadonnut, on hyvä että aluksella on vain yksi johtaja. Demokratian ei koettu toimivan laivassa, vaan hierarkkisen järjestelmän käyttäminen merellä miellettiin toimivaksi, vaikkakin hierarkian koettiin loiventuneen.

”Joo kyllähän se on muuttunu ja parempaan suuntaan ehdottomasti ja mikä siis tänä päivänä se ensinnäkin diktatuuri, jota mä oon nähny ihan siis niinku melkein extremissä”

”Se oli sellast pelkkää käskemistä tää johtaminen”

”auktoriteettietäisyydet on pienentynyt laivoilla ihan silminnähtävästi”

”No kyllä se on muuttunut varsinkin komentosillalla paljon, että niinku siitä että kapteeni on se ainut oikeassa oleva ja kaikkien ehdottomasti yläpuolella oleva niin sanottu jumalolento, ni kyllä siitä ollaan nyt onnkes pääsemässä eroon”

”Kyllä se on muuttunu sellanen ehkä ne vanhan ajan kipparit ja vanhan ajan förstit ja ciiffit ni kyllä mä onneks se alkaa vähentymään ja onneks on tullu sen verran fiksuu porukkaa että ne voi ajatella jopa sillä tavalla että minä en itse tee niitä virheitä ja vääryyksiä mitä minulle on tehty sillon ku minä olen tuossa asemassa ja se on tärkeätä”

6.3 Hyvän ja huonon johtajan ominaisuudet

Kysyttäessä hyvän ja huonon johtajan ominaisuuksista, vastaukset olivat hyvinkin yhteneviä. Miellettiin, että hyvällä johtajalla on rautainen ammattitaito taustalla. Hyvän johtajan ominaisuuksia kuvailtiin seuraavasti; oikeudenmukainen, luotettava, tasapuolinen, antaa vastuuta esim. laivan käsittelyssä, on kiinnostunut alaisistaan ja heidän tekemisistään, johtaa esimerkillään, antaa palautetta, uskaltaa kysyä muiden mielipiteitä ja uskaltaa myöntää olleensa väärässä. Huonon johtajan piirteitä kuvailtiin melko lail-

la päinvastaisiksi. Vastajat olivat sitä mieltä, että huono johtaja ei anna riittävästi informaatiota, keskittyy virheisiin, ammattitaidoton, suosii tiettyjä henkilöitä, ”dinosaur” ja ”diktaattori”. Osa vastaajista toi myös esille, että laivan henki riippuu paljon siitä, millainen päällikkö laivalla on. Heidän mielestään huono johtaja voi helposti pilata jopa koko laivan hengen.

”hyvä johtaja niin sanotusti lead by example, elikkä näyttää ite hyvää esimerkkiä, että laivassa hyvä kapteeni on hyvä merenkulkija”

”ei oo niinkun tuuliviiri, että yhtenä päivänä haluaa jotain ja seuraavana jotain toista”

”sil on valtava merkitys sillä päällikön ihan jopa mielialalla, et onko hyvä päivä tai huono päivä”

”Mun mielestä hyvä johtaja on sellanen, joka ei niinku yritä potkia näpeille niitä jotka tulee sieltä leidareita ylöspäin vaan et antaa niille mahdollisuuksia ja antaa viel niit työkaluja sitte kuitenkin selvitä sitte niistä asioista ku laivassa ku sinne ylös pääset”

”kyl ne tämmöset vanhankantaset kapteenit kyl ne aika hankalia on jotka ei kerro mitä he haluaa ja murahtaa vaan sillon ku joku tekee jonkun virheen ja keskittyy niihin virheisiin”

6.4 Luottamuksen rakentaminen johtamistyössä

”Kyllä se on sellanen niinku ammattitaito ja tietenkkin se että, kun tavataan ni ensin kerrotaan, luodaan semmonen mun mielestä, jos sanotaan mä aattelen itseäni nimenomaan laivalla päällikkönä ni ni tulee uus perämies niin tota menee vähä keskustele sen kans ja kyselee vähä siitä”

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että avoin keskustelu on toimiva työkalu luottamuksen rakentamisessa. Muutama kertoi myös ammattitaidon lisäävän luottamusta, mitä kokeneempi, sitä helpompi luottaa, että osaa asiansa.

”laivaympäristössä tarvitaan vahva johtaja ja sen vahvuuden sä saat siitä et sä osaat sen asias et suhun voidaan luottaa ja sitä nimenomaan sillonhan ne odottaa sitä että kun se shit hits the fan ni sillon myöskin tulee sitten hyviä päätöksiä”

Vastauksista nousee esiin myös se, että luottamusta pidetään aluksella tärkeänä asiana. Päällikön on kyettävä luottamaan siihen, että alaiset tekevät hyviä päätöksiä myös silloin, kun kapteeni ei ole valvomassa tilannetta. Avoimuuden, tiedonkulun, palautteen antamisen ja vastaanottamisen, tasapuolisuuden, molemmin puolisen kunnioituksen ja oman esimerkin koettiin lisäävän luottamusta aluksella. Yksi vastaajista kertoi, että malttiaan ei pidä menettää missään tilanteessa, koska se saattaa johtaa kasvojen menettämiseen ja sitä kautta luottamuksen uudelleen rakentaminen voi olla jopa mahdoton tehtävä.

”päällikön vastuu on sillä tavalla niinku jakamaton ni sillon siel ei niinku halua nähdä niitä sellasii et tota mitään turhia riskejä, koska sä ite tiedät tietenkin sen et tota niistä joutuu sit viime kädes vastaamaan”

”hyvä johtaja pystyy kuitenkin kuuntelee alaisiaan ja ottaa huomioon mutta koska se kapteeni loppukättelyssä kantaa itse täysin sen vastuun ni hänellä pitää olla se viimeinen sana”

”pitää olla mahdottoman hyvä maltti jatkuvasti”

6.5 Motivoinnin keinot ja palautteen antaminen

Kysyttäessä alaisten motivoinnista, esiin nousi erilaisia asioita. Yksi vastaajista toi selkeästi esiin rahan merkityksen motivaation lisääjänä. Lisäksi vastaajat kokivat, että tiedonjakaminen, vastuunjakaminen, avoin suhtautuminen, me- hengen luominen erilaisten yhteisten tapahtumien avulla, kannustavuus, palkitseminen ja kiittäminen lisäävät työntekijöiden motivaatiota.

”just tällä systeemillä, että tuota noin ensin katotaan mihkä mies pystyy, sit se pannaan tekemään sitä ja annetaan sille se palaute mikä sille kuuluu välittömästi, henkilökohtaisesti”

Lähes kaikki vastaajat toivat esiin palautteen, etenkin positiivisen palautteen, merkityksen työntekijän motivoinnin kannalta. Palautteen antamista pidettiin hyvin tärkeänä ja osan mielestä sen pitäisi olla jopa päivittäistä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen antaminen voi tapahtua viikoittain. Osa vastaajista totesi, että palaute tulisi antaa kaikille, joille se kuuluu. Lisäksi palautteen pitäisi olla reilua ja oikea- aikaista. Muutama vastaajista painotti palautteen antamisesta koituvia etuja. He olivat sitä mieltä, että reilu palaute kehittää työntekijöitä ja heidän ammattitaitoaan.

”kissa kiitoksella elää”

”kiitoshan on hyvin oleellinen asia, et se motivoi ihmeen paljon”

”se on niinku keppiä ja porkkanaa sopivasti ni silloin päästään sinne niinku saadaan se karavaani liikkumaan oikeeseen suuntaan”

”positiivinen palaute ruokkii enemmän kun uskotaankaan”

”samalla kasvatetaan niinkun tulevaisuuden päällystä ja päälliköitä”

Negatiivisen palautteen tulisi olla suoraa ja se pitäisi myös antaa henkilökohtaisesti. Huutamisen ei koettu parantavan tilannetta. Muutama vastaajista toi esiin negatiivisen palautteen antamisen kääntämistä eräänlaiseksi oppimistilaisuudeksi. Yksi vastaajista koki, että negatiivisen palautteen antaminen on ihmisille vaikeaa.

”huutaminen ja räyhääminen ei varsinaisesti tuo sitä parasta tulosta”

”se, että ruvetaan syyttelee tai osottelee sormella ni se käännetään semmoseks oppimistilaisuudeks ni kyllä se motivoi ihmisiä, et ne huomaa että heistä niinku välitetään ja heitä yritetään niinku kehittää paremmiks perämiehiks tai työntekijöiks siinä tilanteessa eikä yritetä painaa maanrakoon”

”pitää sen verran selkärankaa olla, et pystyy kattomaan silmästä silmään ja sanoo et tässä asiassa sul on parantamisen varaa”

Kaksi vastaajista toi myös esiin sitä, että esimiehen antaman palautteen merkitys vaihtelee kulttuureittain. He olivat sitä mieltä, että suomalainen ottaa palautteen vastaan eri tavalla kuin esimerkiksi filippiiniläinen.

”kyllähän ne on niinku tietsä sillai ihan erilaisii ku ehkä suomalaiset et nehän on niinku JEE tietsä niinku, niitä aidosti tieksä sillai niinku mukana siinä ja ne tykkää siitä karnevaalimeiningistä, no luulen että vaikka ois semmosen isomman porukan saanu suomalaisii samanlailla meet jotain sanoo ni , ääh ei nyt tehä täst mitään numeroo tietsä että sil on vähempi merkitys ulospäin mut ehkä sisälläpäin se on kuitenkin sama ja luultavasti onkin sama”

6.6 Alaisten antama palaute esimiehelle

Kysyttäessä alaisten antaman palautteen merkityksestä johtamistyölle, osa vastaajista koki sen olevan myös tärkeää. Kuitenkin asiaan suhtauduttiin tietyllä varauksella.

”Tota nyt kun puhutaan tuota niin esimerkiks sitä miehistöä mikä on mun ikäryhmää tai hiukan nuorempii ni alaisten antama palaute ei oikeestaan merkitse juuta eikä jaa-ta, elikkä siis joo katos se palautteen antaminen ensinnäkin esimiehelle ni se on sellanen polku joka on hyvin kapee”

”jos sulla on kaks filpparii istumas siin sohval ni ne sanoo sulle just sitä mitä sä haluat kuulla”

”Turha demokratia on pahasta ku mennään laivaan”

”Kyllä se tota no en tiedä siis onko sillä sitte merkitystä”

”Sehän on ihan täysin yhtä tärkeetä kuin se esimiehen antama palaute, että se niin sanottu management toimii, ni sehän täytyy olla kaks-suuntanen se informaation tulo”

6.7 Monikulttuurisen miehistön johtaminen

Vastausten kirjo oli hyvin laaja, koska asiaan liittyy monia näkökulmia. Vastausten perusteella johtajan olisi hyvä tuntea toista kulttuuria edes vähän. Vastaajat kokivat etuna sen, että on perehtynyt taustoihin ja johdettavan kulttuurin ominaispiirteisiin.

Kuitenkin yksi vastaaja lisäsi, että pitää olla varovainen, koska toisia ei opi ikinä tuntemaan niin hyvin kun oman kulttuurinsa edustajia. Osa vastaajista korosti kielitaidon merkitystä. Eleet ja ilmeet voidaan helposti tulkita väärin, mikäli yhteinen kieli on hukassa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että johtajan tulee olla sosiaalinen johtaessaan monikulttuurista miehistöä. Muutama vastaaja sanoi, että luottamus ja sen rakentaminen ovat tärkeitä myös monikulttuurisissa työympäristöissä. Lisäksi yksi vastaaja painotti selkeästi monikulttuurisen miehistön näkemistä vahvana etuna verrattuna homogeneeseen miehistöön.

”pitää vähä ymmärtää sitä et minkälainen se porukka on ja mistä, minkälaisista paikoista tulee ja minkälainen on heidän kulttuuri ja ehkä mikä on heidän merimieskulttuuri”

”se voi olla niinku joillekin kulttuureille hirveen vaikee tälle niinku hyväksyy, että heitä johtaa esimerkiks nainen”

Lisäksi vastaajien mukaan johtajan, joka toimii monikulttuurisessa miehistössä, tulisi olla objektiivinen ja tasapuolinen kaikkia kohtaan. Yksi vastaajista lisäsi, että tasapuolinen kohtelu pitää istuttaa myös muihin esimies asemassa oleviin, ettei se ole vaan päällikön tehtävä. Muutama vastaajista toi myös esiin sen, että aluksella olisi käytettävä yhteistä kieltä esim. englantia, jottei kukaan tuntisi itseään ulkopuoliseksi.

”kohtele kaikkii samanlaisesti ja se sitten tää tasapuolisuus ni se täytyy sit viedä sinne et ne osastojen johtajat ottaa sen, pitää kiinni täst samasta politiikasta”

Yksi vastaajista toi esille mielenkiintoisen näkökohdan. Puhuttaessa filippiiniläisistä, hänen näkemyksensä mukaan töitä jaettaessa, pitäisi antaa vain yksi homma kerrallaan. Toinen vastaaja painotti, että filippiiniläiset merimiehet tykkäävät tehdä töitä yhdessä.

”jos se filppari pannaan pohdiskelee tälläsii asioita, ei se kerkii töihin, se menee sekasin et mitä mä nyt oikeen teen, mitähän toi sano, mitä se haluaa et mä teen nyt, joo joo, se on yks duuni kerrallaan, selvä suora käsky, nyt me tehään näin, nyt me tehään näin, ai ku toimii”

”sä et voi koskaan lähettää niinku työntekijää yksin johonkin duuniin vaan aina pitää olla kaks”

Lisäksi muutama vastaaja kertoi, että filippiiniläisten keskuudessa, joku heistä on aina se, joka on muita ylempänä ja sillä ei ole välttämättä mitään tekemistä aluksen hierarkian suhteen.

”joku niist on aina vanhin, ei se oo ehkä ikävuosiltaan vanhin mut joku niist on vähä niinku johtavassa asemas ja tota on sellasii tiettyi merkkei mist sen huomaa et yhtä kaverii kohdellaan vähä niinku kunnioittavammin”

6.8 Monikulttuurisen miehistön johtamisessa vältettävät asiat

Vastauksista nousi esiin monia eri asioita, mitä pitäisi välttää johdettaessa monikulttuurista miehistöä. Johtajan ei pitäisi sortua ennakkokäsityksiin alaisistaan, heihin pitäisi suhtautua ihmisinä tasavertaisesti, ei saa korostaa oman kulttuurin paremmuutta, ei saa pitää itseään parempana ihmisenä, lisäksi muun muassa pitäisi välttää kiroilua, huutamista. Yksi vastaajista kertoi myös sormella osoittelun olevan loukkaavaa.

”periaatteessa ne on työkaluja sulle esimiehenä ja työkaluist pitää pitää on se jakoa-vain tai kaks kättä ni tota kyl niist pitää pitää niin hyvää huolta ku on mahdollista”

”oma tasanen esiintyminen heidän kanssa on tuhat kertaa parempi ku se että sä poukkoilet tietsä niinku maan ja taivaan välillä fiiliksissä”

”pitäs välttää myös sitä, että puhutaan sitä omaa kieltä”

”sun oman niinku sanotaan tän hyvän ja huonon hetken vaihteluväli pitää olla pieni, vaik kyllä jokainen ymmärtää ku sä oot sanonu selvän asian ja sit ku jätkät on sanonu kaikki et joo tai jotain ja sit se on tehty tosiaanki päin mäntyä ni harmittaahan se, kyl-lähän siinä tekis mieli tanssia tasajalkaa ja käyttää kaikki sanat mitä on keksitty mutta tota se ei ei siis se vaan pahentaa sitä tilannetta”

Eräs hyvin tärkeä seikka nousi kaikilta vastaajilta. Varsinkin aasialaisille kasvojen säilytys on tärkeä asia. Se pitää pystyä ottamaan huomioon esimerkiksi negatiivisen palautteen antamisen yhteydessä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että negatiivinen pa-

laute tulisi aina antaa kahden kesken suljettujen ovien takana kunnioittavasti. Yksi vastaajista toi esiin sen, että kannattaa myös huomioida, että ei- sanan käyttäminen on hyvin vaikeaa joillekin aasialaisille kulttuureille.

”kasvojen menettäminen on iso juttu ja tota se vaan täytyy ymmärtää”

”negatiivinen palaute tulee kaikille yksityisesti”

7 POHDINTA

Johtamistyö on muuttunut vuosikymmenten aikana ja muutos jatkuu edelleen. Enää ei pärjää pelkällä käskyttämällä, vaan johtajalta vaaditaan yhä enemmän erinomaista kykyä kohdata alaisensa ihmisenä. Nykypäivän johtajan roolissa korostuukin vuorovaikutustaidot ja luottamuksen rakentaminen.

Merenkulku on edelleen vahvasti hierarkkinen toimiala. Nykyään kuitenkin korostetaan tiimityön merkitystä. Tätä näkemystä vahvistivat tekemäni haastattelutkin; merenkulun hierarkia on kaventumassa huomattavasti. Aluksen päällikön saa haastaa ja pitää uskaltaa haastaa, jos asiaan on aihetta; tämä opetetaan nykyään koulussakin. Hyvän johtajan on kyettävä myöntämään omat virheensä rehellisesti ja nähdä ne eräänlaisena oppimisprosessina, koska kukaan ei ole täydellinen.

Johtaminen ei ole raketitiedettä ja ihminen on kykenevä kehittämään johtamistaitojaan, jos häneltä löytyy tarpeeksi motivaatiota ja rohkeutta haastaa itsensä. On luotu erilaisia johtamismalleja ja valmennuskursseja, joiden avulla on mahdollista löytää omaan johtamistyöhönsä uusia näkökulmia tai jopa muuttaa johtamisen suuntaa täysin. Pohjan erinomaiselle johtamistyölle luo kuitenkin rautainen ammattitaito, jonka avulla johtaja pystyy lunastamaan alaisensa luottamuksen ja kunnioituksen. Laivalla auktoriteetti määräytyy sen mukaan kuinka paljon hihassa on kultaisia viivoja. Pelkillä viivoilla ei kuitenkaan alaisiaan voi johtaa onnistuneesti. Päällikön on kyettävä luomaan luottamus alaisiinsa ja kohdattava ihmisiä aidosti ja tasapuolisesti. Lisäksi päällikön on katsottava, että muut aluksella johtavassa asemassa olevat toimivat samalla tavalla.

Luottamus on ensisijaisen tärkeää johtamistyössä. Päällikön on kyettävä luottamaan alaisiinsa. Yhtä tärkeää on myös, että alaiset luottavat päällikköönsä. Avoin keskus-

lu, ammattitaito ja reilu suhtautuminen ihmisiin ovat hyvä keino kasvattaa luottamusta. Luottamusta lisää myös oman esimerkin kautta johtaminen. Se, että päällikön julistusten ja tekojen välillä ei ole ristiriitaa, on ehdottoman tärkeää. Haastatteluja tehdesäni esiin nousi johtajan, tässä tapauksessa päällikön, vaikutus koko aluksen henkeen. On mielenkiintoista, että yksi ihminen voi vaikuttaa laivan henkeen niin paljon, että pystyy pilaamaan sen kokonaan.

Johtajan rooliin kuuluu tietynlainen yksinäisyys, ja se asia on vain kyettävä hyväksymään. Hyvä johtaja ei sorru suosimiseen, vaan antaa kaikille samanlaiset mahdollisuudet kehittää itseään ja edetä uralla. Hyvän johtajan työkaluihin kuuluu palautteen käyttäminen. Käyttämällä tarkoitan palautteen antamista ja vastaanottamista, myös negatiivisen palautteen osalta. Palautteen antaminen on yksi keino motivoida ja kehittää työntekijää. Sen pitää kuitenkin olla mahdollisimman reilua ja toista ihmistä kunnioittavaa. Hyvä johtaja uskaltaa pyytää alaisiltaan palautetta työskentelystään. Rakentava palaute auttaa myös johtajaa itseään kehittämään työssään. Toimittaessa monikulttuurisen miehistön kanssa palautteen antamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota kuin esimerkiksi oman kulttuurin kesken. Palaute on osattava antaa oikealla tavalla kulttuuritausta huomioiden.

Oman kokemukseni mukaan positiivisen palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä on äärimmäisen vähäistä. Asioiden mennessä pieleen löydetään syyllinen helposti ja palaute menee varmasti perille, mutta kun työt sujuvat on vain luotettava siihen, että oma panos on riittävä ja päällikkö on tyytyväinen. Tähän asiaan tahdon kiinnittää enemmän huomiota tulevalla urallani.

Johtajan on kyettävä olemaan tasa-arvoinen ja tasapuolinen alaisiaan kohtaan, riippumatta siitä minkä kulttuurin edustajia hän johtaakaan. On sanomattakin selvää, että monikulttuurisuus lisää johtamistyön haastetta. On kyettävä huomioimaan täysin erilaisia asioita, mitä oman kulttuurin sisällä ei tarvitse ymmärtää. Hyvä monikulttuurisen miehistön johtaja tutustuu itselleen vieraaseen kulttuuriin ja pyrkii oppimaan siitä. Kielitaito on oleellinen osa monikulttuurisen miehistön johtamista. Eleet ja ilmeet voidaan helposti tulkita väärin, jos ei ole yhteistä ymmärrystä niiden merkityksestä. Päällikön on kiinnitettävä erityistä huomiota luottamuksen säilymiseen monikulttuurisen miehistön keskuudessa. Menetettyä luottamusta voi olla lähes mahdoton korjata.

Ammattitaitoisen ja hyvän johtajan tie on pitkä ja aallokkoisen. Oikotietä onneen ei ole vaan taustalle vaaditaan monen vuoden työkokemus eri työtehtävistä aluksella. Huolimatta vähäisestä merenkulun kokemuksestani olen jo ehtinyt nähdä erilaisia päälliköitä ja monenlaisia johtajia. Omien kokemusteni ja tämän työn kautta olen saanut kipinän kehittää omia johtamistaitojani ja sitä kautta selvitä tulevista haasteista tehokkaasti ja mahdollisimman hyvin. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana oma työnantajani ilmoitti luopuvansa varustamotoiminnasta. Uusi työnantajani on Norjalainen yritys. Tulevaisuus näyttää minkälaisia vaikutuksia yhtiön vaihdolla on. Voi olla, että uusi yhtiö avaa erilaisia mahdollisuuksia työmarkkinoilla, jopa monikulttuurisen miehistön parissa. Tämän opinnäytetyön tekeminen on opettanut itselle johtamisesta paljon lisää. Opinnäytetyöprosessin aikana koen saaneeni käytännöllistä ja kokemuspohjaista tietoa johtamisesta. Uskon tästä olevan minulle hyötyä tulevaisuudessa, sillä ai on tulevalla urallani kehittää itseäni niin ihmisenä kuin johtajanakin.

7.1 Arvio opinnäytetyön luotettavuudesta

Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, mikäli sen lopputulos vastaa tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuksen kohdetta. Mikäli valmistunut tutkimus ja alussa asetettu tutkimusongelma eivät lopulta kuitenkaan kohtaa toisiaan ja tutkimus on eksynyt alkuperäisestä aiheestaan, ei tutkimusta voida tällöin pitää validina. (Varto 1992, 103.)

Tutkimuksen luotettavuudella ymmärretään sen kykyä tuottaa olennaista ja ei-sattumanvaraista tietoa. Luotettavassa tutkimuksessa sellaiset tekijät, jotka saattaisivat vaikuttaa tutkimustuloksen satunnaisuuteen, on pyritty neutralisoimaan, jotta saadut tulokset säilyisivät johdonmukaisina ja luotettavina. (Varto 1993, 103–104.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pureutua siihen millä teoreettisilla työkaluilla voi nykypäivänä menestyksekkäästi johtaa alaisiaan ja selvittää minkälaisia asioita on otettava huomioon monikulttuurisen miehistön johtamistyössä aluksella. Opinnäytetyön tavoitteena oli haastattelujen kautta saada myös käytännönläheistä tietoa johtamisesta teorian tueksi. Kysymyksiin etsittiin vastauksia haastatteleamalla suomalaisia merikapteeneita, joilla oli kokemusta myös monikulttuurisen miehistön johtamisesta.

Haastattelukysymykset muodostettiin tukemaan teoriaa. Haastatteluissa esitetyt kysymykset ja saadut vastaukset kohtasivat hyvin toisensa, joten kysymyksiä voidaan pitää selkeinä ja yksinkertaisina. Edelliseen pohjautuen opinnäytetyö vaikuttaa luotettaval-

ta, koska epäselvät kysymykset olisivat voineet johtaa risti-riitaisiin ja epäjohdonmukaisiin vastauksiin, jotka eivät olisi kohdanneet kysymysten kanssa. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäänee myös se, että tieto saatiin kerättyä kokeneilta merenkulun ammattilaisilta, jotka ovat paneutuneet asiaan oman työnsä kautta. Haastateltavilta saatu tieto oli siis olennaista ja ei-sattumanvaraista, joten työtä voitaneen pitää tältä osin luotettavana. Opinnäytetyön luotettavuutta heikentää haastateltavien vähäinen määrä, joskaan tavoitteena ei ollut uuden teorian luominen vaan oman ymmärryksen syventäminen johtamisesta aluksella.

7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Palautetta ja sen käyttöä voidaan pitää yhtenä johtamistyökaluna. Sen käyttö ja merkitys nousivat esiin opinnäytetyöprosessin aikana. Palautteen tulisi olla kaksisuuntaista ja se koskee sekä alaista että johtajaa. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia enemmänkin palautekulttuuria ja sen toimivuutta aluksilla.

LÄHTEET

Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. The free Press. A Division of MacMillan Inc.

Burns, J. MacGregor. 1978. *Leadership*. New York. Harper & Row Publishers.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. *Tunnejohtajuus; kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki. Edita.

Lahti, L. 2008. *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki. WSOYpro.

Laine, N. 2010. *Luja luottamus; miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tampere. Taurus Media.

Lundell, S. 2008. *Kateus työyhteisössä*. Helsinki. Työterveyslaitos.

Merilaki 15.7.1994/674. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940674> (Saatavissa 09.05.2014)

Mäkilouko, M. 2003. *Multicultural Leadership; Strategies for Improved Performance*. Helsinki. Multiprint Oy.

Neilimo, K. 2012. *Hyvän johtamisen lähteillä*. Teoksessa: *Kokemus johtaa!* (toim.) Kujala, J. Myllykangas, P. Sauer, E. Tampere. University Press.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. *Arjen johtajuus; rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. 2. painos. Hämeenlinna. Talentum Media Oy

Piili, M. 2006. *Esimiestyön avaimet; ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Jyväskylä. Tietosanoma Oy.

- Richardson, P. 2005. Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa: Kulttuurien välinen työ. (toim.) Pitkänen, P. Helsinki. Edita.
- Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2006. Saatavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html> (Saatavissa 21.05.2013)
- Talasmäki, H. 2006. Nykyajan suomalainen merimiesyhteisö- antropologinen yhteisötutkimus rahtialus M/S Eiran merimiesyhteisöstä. Pro Gradu. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa:
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8058/URN_NBN_fi_jyu-2006548.pdf?sequence=1 (Saatavissa 05.09.2013)
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Varto, J. 1993. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki. Kirjayhtymä OY.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen; strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.
- Volkan, V.D. 1988. Us and Them: The Psychology or Ethnocentrism. New York. Brunel/Mazel.