

---

# **KRIISITILANNEJOHTAMINEN**

Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa?



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki 8.6.2011

Pasi Niemi



Teknologiaosaamisen johtaminen  
Visamäki  
13100 Hämeenlinna

Työn nimi	Kriisitilannejohtaminen Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa?
Tekijä	Pasi Niemi
Ohjaava opettaja	Henrik Räsänen
Hyväksytty	8.6. 2011
Hyväksyjä	Henrik Räsänen

## VISAMÄKI

## Teknologiaosaamisen johtaminen

---

<b>Tekijä</b>	Pasi Niemi	<b>Vuosi</b> 2011
<b>Työn nimi</b>	KRIISITILANNEJOHTAMINEN Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteessa?	
<b>Työn säilytyspaikka</b>	HAMK, Visamäki	

---

## TIIVISTELMÄ

Mikään ei tuo organisaation johtamisen hyviä ja huonoja puolia esille niin selkeästi kuin sen normaalista toimintaympäristöstä poikkeava erikoistilanne, kuten kriisi. Kriisitilanteessa tulee ilmi johdon todellinen kompetenssi ja arvomaailma. Miten käy ihmisten johtamisen kriisitilanteessa? Ihmisten johtamisesta puhutaan ja kirjoitetaan nykyään varsin paljon, etenkin sen puutteesta työelämässä. Työelämän karu arki ei viime kädessä aina suosi hyvää ihmisten johtamista ja sen perusteella tehtyjä ratkaisuja. Ensisijaisesti kriisitilanteissa, kriisin luonteesta riippuen, suositaan helpommin taloudellisiin aspekteihin perustuvaa päätöksentekoa. Syynä tähän voi olla, että hyvän ihmisten johtamisen hyötyjä ei pystytä yksiselitteisesti mittaamaan. Niitä ei pystytä välttämättä todentamaan niin nopeasti, kuin kvartaalitalouden puristuksessa monessa organisaatiossa olisi tarve. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kriisitilanteen erityisvaatimukset ihmisten johtamisessa sekä onnistuneen kriisitilannejohtamisen tärkeimmät elementit. Tutkimusta ei sidottu mihinkään nimenomaiseen yritykseen, organisaatioon tai johtamismalliin. Työssä on sovellettu olemassa olevaa teoriaa tutkimalla sekundäärinä tietolähteenä kirjallisia lähteitä monipuolisesti. Tutkijan omaa esimieskokemusta erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä on yhtäläillä hyödynnetty. Primäärin tietolähteen muodosti kvalitatiivinen kenttätutkimus, jonka kohteena oli eri aloilta koottu haastateltavien johtajien ja esimiesten monipuolinen joukko. Näiden kahden tutkimusmenetelmän tuottamaa tietoa vertailtiin keskenään lopullisten johtopäätösten tekemiseksi. Tutkimuksen tuloksina on selvitetty, mitkä tekijät korostuvat ihmisten johtamisessa organisaation kriisitilanteissa ja mitkä asiat ovat tärkeitä kriisitilannejohtamisen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen johtopäätöksinä ovat, että hyvä ihmisten johtaminen luo organisaatiolle erinomaisen perustan kriisitilanteista selviämiseksi ja kriisissä voidaan hyödyntää hyvän ihmisten johtamisen metodeita menestyksekkäästi kriisitilanteen erityisvaatimukset huomioiden. Hyvä ihmisten johtaminen kannattaa ja tuo organisaatiolle tältä osin hyvät toiminnalliset lähtökohdat niin kriisitilanteessa kuin sen rutiininomaisessa toimintaympäristössäänkin.

**Avainsanat** Johtaminen, Kriisijohtaminen, ihmisten johtaminen, Kriisi, Päätöksenteko  
**Sivut** 159 s.

VISAMÄKI  
Master of Engineering

---

<b>Author</b>	Pasi Niemi	<b>Year</b> 2011
<b>Subject of Master's thesis</b>	LEADERSHIP IN CRISIS SITUATION How to lead people in organisational crises?	
<b>Archives</b>	HAMK University of Applied Sciences, Visamäki	

---

**ABSTRACT**

Nothing else brings out the good and bad sides of leadership as clearly as a special situation, e.g. crisis. That is when the true competence and values of the leaders become clear. And what happens to leadership in a critical situation? Leading of people is a popular issue nowadays, especially the lack of leadership skills. Good leadership doesn't always go hand in hand with the harsh everyday working life where fast decisions are required. Depending on the nature of the critical situation, decision-making is mainly based on economical facts rather than good leadership of people. One of the reasons for this could be the fact that the benefits of good leadership are difficult to measure. They can not be verified as fast as the organizations following the quarterly economy world require. The aim of this study is to clarify the special requirements of leadership in critical situations, and to find out the most important factors of leadership in crisis. This study is not limited to any particular company, organization or leadership model. The secondary data source was to study the existing literary material to a wide extent. The writer's own experience of leadership in various organizations and environments was also exploited. The primary data source was a qualitative field study, carried out among a versatile group of managers and superiors who were interviewed. In order to get the final conclusions, the results of these two research methods were compared. The results show us which factors should be focused on in critical situations, and which issues are important in terms of succeeding in leadership in critical circumstances. The conclusion is that good leadership of people creates an excellent basis for surviving critical situations. Good leadership skills are extremely valuable and benefit the organization with good functional criteria, both in critical situations and under normal, routine-like circumstances.

**Keywords** Leadership in crisis situation, leadership of people, crisis, decision-making.

**Pages** 159 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Taustaa .....	3
1.2	Tutkimuksen tutkimusongelmat ja tavoite .....	4
1.3	Rajaukset .....	4
1.4	Tutkimusmenetelmät .....	5
1.5	Lähdekritiikki .....	6
2	JOHTAMINEN .....	7
2.1	Yleistä .....	7
2.2	Näkökulmia johtamiseen .....	11
2.3	Ihminen johtajana .....	15
2.3.1	Johtamisen arvot .....	18
2.3.2	Mitä johtajalta vaaditaan? .....	21
2.3.3	Päätöksenteko .....	31
2.3.4	Organisaatio johdettavana .....	37
2.4	Ihmisten johtaminen .....	43
2.4.1	Onnistunut ihmisten johtaminen .....	46
2.4.2	Ihmisten johtamisen karikat .....	49
2.4.3	Johtajana kehittyminen .....	58
2.5	Johtaminen muutoksessa .....	61
2.5.1	Johtamisen uudet työkalut .....	63
2.6	Yhteenvedo .....	64
3	KRIISIOHTAMINEN .....	65
3.1	Organisaatio kriisissä .....	65
3.1.1	Kriisin ennakointi .....	69
3.1.2	Kriisin merkit organisaatiossa .....	73
3.2	Kriisijohtaminen .....	80
3.2.1	Kriisijohtamisen ominaispiirteitä .....	87
3.2.2	Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa .....	91
3.2.3	Kriisijohtamisen karikat .....	94
3.3	Kriisin jälkeen .....	99
3.4	Yhteenvedo .....	105
4	IHMISTEN JOHTAMINEN ORGANISAATION KRIISITILANTEISSA .....	107
4.1	Aihepiiri ja taustatietoa .....	107
4.2	Haastattelututkimuksen tavoitteet .....	108
4.3	Haastattelututkimuksen suunnittelu .....	109
4.4	Haastateltavien valinta .....	109
4.5	Toteutus .....	109
4.5.1	Haastattelun taustatiedot ja alustus .....	110
4.5.2	Haastattelukysymykset .....	111
4.5.3	Haastattelutulosten analysointi .....	113
4.6	Haastattelutulokset .....	113
4.6.1	Haastateltavien taustatiedot .....	113
4.6.2	Johtamisesta yleisesti .....	114

4.6.3	Ihmisten johtaminen .....	119
4.6.4	Kriisijohtaminen .....	126
4.6.5	Päätöksenteko .....	132
4.7	Haastattelututkimuksen tulosten tulkinnat .....	135
4.7.1	Johtaminen yleisesti.....	135
4.7.2	Ihmisten johtaminen .....	137
4.7.3	Kriisijohtaminen .....	140
4.7.4	Päätöksenteko .....	142
4.8	Haastattelututkimuksen yhteenveto ja päätelmät .....	143
4.8.1	Yleistä.....	143
4.8.2	Johtaminen yleisesti.....	144
4.8.3	Ihmisten johtaminen .....	144
4.8.4	Kriisijohtaminen .....	145
4.8.5	Päätöksenteko .....	146
5	POHDINTA.....	147
5.1	Tulosten yhteenveto .....	147
5.1.1	Ihmisten johtaminen organisaation kriisitilanteessa.....	147
5.1.2	Kriisitilannejohtamisen onnistuminen.....	149
5.2	Tutkimuksen puutteet.....	151
5.3	Jatkotutkimusvisiot .....	152
5.4	Suosituksia hyvään suomalaiseen ihmisten johtamiseen .....	153
	LÄHTEET .....	156

## 1 JOHDANTO

”Yrityselämässä toiminta on jatkuvaa sodankäyntiä. Siellä liikkuvat tiedusteluosastot, jotka selvittävät kilpailijoiden toimintaa ja välittävät tiedustelutietoa pääkallopaikalle. Johtajat tekevät päätökset tarvittavista toimenpiteistä. Välillä puolustetaan ja välillä hyökätään, suoraviivaisesti tai koukkaamalla. Yrityselämässä ei harjoitella sotaa vaan eletään sen keskelä”. Suurin piirtein näin aikanaan kuvasi teollisuuden eri tehtävissä pitkään toiminut, nyt jo edesmennyt, veli tutkijalle, silloiselle nuorelle ammatillisotilalle yrityselämän kiemuroita. Jonkinlaisia ajatuksia ”yrityselämästä” jäi muhimaan tutkijan mieleen, koska monasti tätä edellä mainittua kuvausta tuli pohdittua jälkeensä. Nyt, kun tutkijalle on kertynyt kokemusta sekä Puolustusvoimista että teollisuudesta kohta 25 vuoden ajalta, on tähän yllä kuvattuun ajatukseen helppo täysin yhtyä. Tutkija on vuosien saatossa huomannut, että yllättävän paljon kokemuksia ja menetelmiä on sovellettavissa armeijasta siviilielämän moninaisiin johtamistilanteisiin. Onkin herännyt kysymys, kuinka menestyksekkäs johtaminen eri tilanteissa toimii, mitä se oikeastaan on ja kuinka organisaatio- ja toimintaympäristövapaita johtamisen erilaiset elementit ovat?

Työhistorian aikana tutkijan kohdalle on osunut monenlaisia kriisejä, kuten kuolemaan johtanut työtapaturma, organisaatioon kohdistuneet vakavat rikosepäilyt, markkinoiden kysynnän räjähdysmäinen kasvu ja lasku, sopeutukset lomautuksineen, irtisanomisineen ja muine saneeraustoimenpiteineen. Nämä ovat nostaneet jo kokemusperäisestäkin merkittäväksi tekijäksi kriisijohtamisen onnistuneine ja epäonnistuneine johtamissuorituksineen. Kokemuksen mukaan nimenomaan organisaation kriisitilanteessa kulminoituu ensinnäkin johtamisen tarve, oikeat ja oikea-aikaiset päätökset oikeine johtamistoimenpiteineen. Kriisitilanne paljastaa organisaation johtamisen todellisen laadun.

Tutkija on havainnut, että missään organisaatiossa huonosti johdettu, heikosti motivoitunut ja tehottomasti toimiva henkilöstö ei saa aikaiseksi kestävästi onnistunutta lopputulosta, olivat onnistumisen elementit sitten muuten kuinka hyvät tahansa. Sen sijaan hyvin johdettu, motivoitunut ja tätä kautta yritteliäästi ja innovatiivisesti toimiva henkilöstö saa aikaiseksi hyvän lopputuloksen, vaikka onnistumisen elementit eivät kaikilta osin olisi onnistumista edellyttävässä kunnossa. Tässä mielessä voidaan siis todeta, että ”ihmiset tekevät tuloksen”-slogan ei ole perusteeton.

Tässä tutkimustyössä keskitytään tutkimaan johtamista henkilöstönäkökulmasta käsin ja tutkitaan ihmisten johtamista erityisesti kriisitilanteessa. Tämän lisäksi käsitellään johtamista yleisesti ja ihmisten johtamista niin ikään yleisenä ilmiönä sekä pyritään kartoittamaan, mitä hyvä ihmisten johtaminen ylipäänsä on. Peruskysymyksiä onkin, voiko tätä hyvää ihmisten johtamista määritellä ja millä lailla?

Perusoletuksena on, että erityisesti normaalista poikkeavissa johtamistilanteissa korostuvat tietyt onnistuneelle johtamistapahtumalle tärkeät elemen-

tit ja toisaalta poikkeavat, haastavat johtamistilanteet paljastavat organisaation johtamisen karikatit sekä johtajan, ja ylipäänsä johdon, todellisen osaamisen ja tilan sekä tätä kautta organisaatiossa vallitsevan tosiasiallisen johtamiskulttuurin ja -hengen.

Ihmisten johtamista on paljon, monen tasoista ja monenlaisissa toimintaympäristöissä. Ihmisten johtaminen on aina haasteellista ja ihmisiä johtamaan oppiminen on elinikäinen prosessi, sillä aina syntyy uusia johtamistilanteita toimintaympäristön, ihmisten itsensä ja vallitsevien arvojen ja trendien jatkuvassa muutoksessa.

Huonon ihmisten johtamisen tuottamia kansantaloudellisia menetyksiä voidaan vain arvailla, mutta oletettavaa on, että ne ovat kaikkine ilmenevine muotoineen erittäin merkittäviä. Kuinka paljon työpaikalta poissaoloista tai huonosta työtehosta, huonosta työilmapiiristä, puhumattakaan organisaation passiivisuudesta tai aktiivisuudesta juuri niissä väärissä asioissa, johtuukaan huonosta ihmisten johtamisesta? Sanomattakin selvää on, että huono ihmisten johtaminen tuottaa muun muassa edellä mainituista syistä kustannustehottomuutta, innovatiivisuuden puutetta ja energian suuntautumista epäolennaisiin asioihin, vain muutamia seikkoja luetellaksemme.

Edellä mainitut asiat korostuvat kun organisaatio joutuu syystä tai toisesta kriisitilaan. Kriisitilanteessa hyvän ja taitavan ihmisten johtamisen merkitys kasvaa organisaation selviytymisen kannalta merkittäväksi muiden organisaation selviytymisen kannalta kriittisten tekijöiden ohella.

Mitä sana ”kriisi” meille sitten merkitsee? Käytännön merkityksiä on varmasti jotakuinkin yhtä paljon kuin meitä ihmisiäkin. Nykyhetkessä sana ”kriisi” yhdistyy helposti taloudellisen tilanteen ympärillä ilmeneviin yhteisöllisiin tai yksilöihin kohdistuviin negatiivisiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Tässä tutkimuksessa kriiseillä tarkoitetaan erilaisia ihmisten johtamiseen vaikuttavia, normaalista poikkeavia ja normaalia päivittäistä johtamistyötä huomattavasti vaativampia tilanteita. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kriisien vaatimuksia ja vaikutuksia johtamistapah-tumille ihmisten johtamisen näkökulmasta.

Tällaisia ”kriisejä” voivat yrityksissä olla esimerkiksi yhtiön taloudellisen tilan negatiiviset muutokset sopeuttamistoimenpiteineen, omistajavaihdokset, ulkoistukset, rakennemuutokset ja niin edelleen. Yhtälailta etenkin organisaation henkilöstöön tai sen sidosryhmiin kohdistuvat vakavat työtapaturmat vaativat kykyä kriisijohtamiseen. Sotilasjohtajakoulutuksessa sana ”kriisi” yhdistetään useimmiten sodan ajan johtamiseen, mutta miksei nykypäivänä myös yhteiskuntaan muuten kohdistuvista kriiseistä esimerkiksi suuronnettomuustilanteisiin. Sotilasjohtamisen pitkää perinnettä kriisijohtamisen osaamisessa voisi varmasti hyödyntää nykyistä paremmin myös siviilijohtajien johtamiskeinorepertuaarissa. Niinpä tutkimuksessa osaltaan hyödynnetäänkin tutkijan omaa sotilastaustaa.



Näin taloudellisessa mielessä ”parempia aikoja odotellessa” voi todeta erilaisten kriisitilanteiden olevan kvartaalitalouden puristuksessa elävissä yrityksissä armotonta todellisuutta ja ollaksemme realisteja, näin on myös seuraavan nousukauden jälkeen. Mutta myös ”parempien aikojen” koittaessa kriisejä tulee johtajien ja esimiesten kohdalle haastamaan heidän kyvykkyytään ihmisten johtajina.

Edellä mainittuihin seikkoihin perustuen on edelleen tärkeää tutkia johtamista ihmisten johtamisen näkökulmasta ja pyrkiä tuomaan tällaiseen tutkimukseen mahdollisimman paljon uutta ja tuoretta näkökulmaa.

## 1.1 Taustaa

Motiivina tähän tutkimukseen on tutkijan itsensä pitkäaikainen kiinnostus ihmisten johtamiseen, johtamisen filosofiaan ylipäänsä ja aiheeseen liittyvät omat, yli 20 vuoden aikana suoritettut opinnot ja kertyneet kokemukset esimiehenä ja johtajana erilaisissa organisaatioissa sekä Puolustusvoimissa että teollisuudessa. Toisaalta myös yli 20-vuotinen taival erilaisten esimiesten alaisuudessa erilaisissa toimintaympäristöissä avaa tutkimukseen toisenlaista näkökulmaa.

Osaltaan sotilasorganisaatio, sen syvälle juurtunut hierarkkisuus ja autoritäärisyydelle perustuva johtamismalli, mutta toisaalta myös sen monimuotoisuus, luovat osaltaan pohjaa ja omanlaistansa näkökulmaa tutkijan omille kokemuksille ja näkemyksille. Nämä tekijät luovat tätä myötä pohjaa myös tälle tutkimustyölle. On huomioitava, että sotilasorganisaatio toimintamalleineen on luotu monessa mielessä nimenomaan kriisitilanteita varten.

Tutkimuksen pohjatyötä on tehty tavallaan jo vuosien ajan. Sotilaskouluttajan työ, missä tutkijan aika Puolustusvoimissa merkittävältä osin kului, antoi oivallisen mahdollisuuden tehdä ”kenttätyötä” ihmistuntemuksen kartuttamiseksi. Se antoi myös mahdollisuuden testata ja puntaroida omaa sekä toisten käyttäytymistä erilaisissa, osin hyvinkin vaativissa olosuhteissa, esimerkiksi yöllisissä taisteluumunnoissa ja raskaissa ympärivuotisissa sotilaallisissa harjoituksissa. Myös asevelvollisten johtajavalintoja tehtiin säännöllisesti, joihin yhtenä osana kuului heidän toimintansa ja käyttäytymisensä tarkkailu sekä arviointi erilaisissa tilanteissa osana jatkokoulutuksen valintaprosessia.

Tämä tutkimus toteutettiin organisaatiovapaasti. Tutkimusta ei haluttu, eikä tutkimuksen tulosten kannalta ollut tarpeellistakaan, sitoa mihinkään nimenomaiseen yritykseen, organisaatioon tai johtamismalliin. Organisaatiovapaus mahdollistaa monipuolisemman lähestymistavan tutkimusongelmiin.

Kirjallisuutta, pitkin ”Teknologiaosaamisen johtaminen” -opintojaksoja kerättyjä lehtikirjoituksia ja internetiä ei pidä tässä yhteydessä aiheeseen perehtymisen loputtomana ”sampona” aliarvioida. Opintojakson lähiopetuksesta saatua materiaalia ja sen aikana heränneitä ajatuksia käytettiin

osaltaan tämän työn pohjana, samoin kuin muissa opintojakson tehtävissä tehtyjä kirjallisia töitä ja niiden vaatimaa esityömateriaalia. Näitä tietoja verrattiin haastattelututkimuksesta saatuun informaatioon lopullisten johdopäätösten tekemiseksi.

## 1.2 Tutkimuksen tutkimusongelmat ja tavoite

Tutkimuksessa tutkitaan kriisitilannejohtamiseen liittyviä tekijöitä ja niiden välisiä riippuvuuksia sekä yhteisiä tekijöitä onnistuneelle ihmisten kriisijohtamiselle organisaatiosta tai toimintaympäristöstä riippumatta. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin myös muita näkökulmia ihmisten johtamiseen ja johtamiseen ylipäänsä, sekä tutkimaan näiden välisiä riippuvuuksia ja yhteisiä tekijöitä erilaisissa toimintaympäristöissä.

*Keskeisiä tutkimusongelmia ovat:*

- 1. Mitkä asiat korostuvat ihmisten johtamisessa organisaation kriisitilanteissa?*
- 2. Mitkä asiat ovat tärkeitä kriisitilannejohtamisen onnistumisen kannalta?*

*Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:*

- 1. Kriisitilanteen erityisvaatimukset ihmisten johtamisessa*
- 2. Onnistuneen kriisitilannejohtamisen tärkeimmät elementit*

Tutkimustavoitteena on määritellä tutkimusongelmien mukaisia tekijöitä sekä löytää niiden pohjalta tavallaan valikoima erilaisia keinoja ja menetelmiä onnistuneelle kriisijohtamiselle erityisesti henkilöstönäkökulmasta katsottuna. Samalla on tarkoitus kartoittaa, ovatko nämä keinot ja menetelmät riippumattomia organisaatiosta tai toimintaympäristöstä ja kuinka laajasti ne ovat sovellettavissa. Tavoitteena edellisten lisäksi on tuki myös listata asioita, joita ihmisten johtamisessa tulisi yleisesti välttää ja erityisesti organisaation kriisitilanteessa.

Tutkijalle on vuosien saatossa kokemusperäisesti syntynyt varsin vahva näkemys, minkälaista hyvän johtamisen tulisi olla. Tämä näkemys ei, hyvistä kokemuksista huolimatta, ole kaikilta osin selvästi jäsentynyt tai puhtaaksi analysoitu. Niinpä tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on saada nämä jäsentelemättömät näkemykset sellaiseen muotoon, että niitä voisi hyödyntää käytännön työssä sekä tulevaisuuden jatkotutkimuksissa.

## 1.3 Rajaukset

Tutkimus rajataan koskemaan johtamista erityisesti henkilöstönäkökulmasta, josta tässä tutkimuksessa käytetään termiä ihmisten johtaminen. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan kriisitilannejohtamista ihmisten johtamisen kannalta, tutkimuksessa muuten esiintuotujen, johtamisen yleisten ilmiöiden, ollessa edellä mainittuun toimintaympäristöön liittyviä, tutkimusta tukevia ja sitä pohjustavia tekijöitä.

Kriisiviestintää itsenäisenä tekijänä ei tutkimuksessa käsitellä enempää kuin se tutkimuksen tavoitteiden kannalta on oleellista.

Taloudelliset ja liiketoiminnalliset johtamistoimenpiteet, esimerkiksi strategiaprosessit ja muut, erityisesti liiketoiminnallisten organisaatioiden johtamiseen sinänsä oleellisesti liittyvät elementit jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä erilaisia johtamisteorioita enempää kuin tutkimuksen aiheen mukainen käsittely sitä vaatii.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin perinteisen tutkimuksen periaatteisiin pohjautuen. Siinä käytettiin sekundäärisenä tietolähteenä kirjallisuustutkimusta. Primäärin tietolähteen muodosti kvalitatiivinen kenttätutkimus, jonka kohteena ovat eri aloilta koottu haastateltavien johtajien ja esimiesten joukko aina sotilasjohtajista teollisuuden ja yritysjohtajien kautta taiteiden parissa työskenteleviin johtajiin.

Tutkimuksen paradigma on pääasiallisesti tulkinnallis-hermeneuttinen ja tutkimusote kvalitatiivinen, metodologisen valinnan ollessa pääosin haastattelututkimus toteutettuna teemahaastatteluina.

Empiirinen tutkimus toteutettiin haastattelumenetelmällä teemahaastatteluna. Teemahaastattelu toteutettiin lähinnä puolistrukturoiduksi luettavan kyselyn mukaan. Haastattelut toteutettiin käytännön syistä sekä perinteisenä kahdenkeskeisenä haastatteluna että osin kirjallisina kyselyinä, joita täydennettiin puhelimitse toteutettuna haastatteluna. Tämä ei käytetystä menetelmästä johtuen havaintojen mukaan aiheuttanut tässä mielessä toisistaan poikkeavia haastattelutuloksia. Haastattelun rakenteella ja kysymysten ryhmittelyllä pyrittiin ohjaamaan haastattelun kulkua johtamisen perustekijöistä ja käsitteistä aina haasteellisemmän kriisijohtamisen pariin.

Haastattelutulokset analysoitiin tarkoituksena löytää keskenään korreloivia, organisaatiovapaita tekijöitä, joita voi yleisesti hyväksytyinä hyödyntää menestyksekkäässä ihmisten johtamisessa, erityisesti haastavissa johtamistilanteissa, kuten kriisitilanteissa.

Haastattelututkimuksen tulosten analysointi toteutettiin abstrahoinnin periaatteella, jossa tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2000, 51).

Haastattelumateriaali litteroitiin kysymyskohtaisesti oleellisimmilta osin, jotta eri haastateltavien haastattelumateriaali voitiin käsitellä mahdollisimman vertailukelpoisesti ja materiaalin analysointi pystyttiin tekemään mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti.

Päätelymenetelmänä oli tutkimuksen aiheen ja tutkijan kokemuksen perusteella abduktiivinen päättely, jossa tutkijalla on valmiina joitakin teo-

reettisiä johtoideoita, joita hän pyrki todentamaan aineistonsa avulla (Hirsijärvi & Hurme 2004, 136).

Tutkimusmenetelmiin liittyviä tekijöitä on kuvattu lisää tämän tutkimuksen kappaleessa 4.3, ”Haastattelututkimuksen suunnittelu”.

## 1.5 Lähdekritiikki

Tutkimus nojaa varsin vahvasti tutkijan omiin, väistämättä osin subjektiivisiin johtajakokemuksiin sekä esimiehenä että erilaisten esimiesten alaisena. Tutkijalle on näiden kokemusten myötä syntynyt kokemusperäinen näkemys siitä, mitä onnistunut johtaminen on. Erityisesti henkilöstönäkökulma on vallitsevasti esillä. Vaarana tällaisessa lähestymistavassa on johtamisen muiden ulottuvuuksien jääminen taka-alalle tai se, että ne olisivat jotenkin vähempiarvoiseksi laskettavia. Näin ollen on mahdollista, että vahva henkilöstönäkökulma kyseenalaistaa joiltain osin muut näkemykset, esimerkiksi liiketoiminnallisin perustein tehdyt ratkaisut organisaation erilaisissa tilanteissa ja erilaisissa toimintaympäristöissä ylipäänsä. Tätä pyritään välttämään tutkimalla kriisitilannejohtamista kokonaisuutena muistaten se, että jos yrityksen tai organisaation olemassaolo vaarantuu, tai sen päätehtävä vaatii muunlaisia kuin henkilöstönäkökulmasta tehtyjä ratkaisuja, se on hyväksyttävää.

Mediasta saatavaan aineistoon on aina suhtauduttava kriittisesti, koska varsinaisen akateemisen tutkimuksen ulkopuoliseksi lähteistöksi laskettavana se on altista erilaisille populistisille trendeille ja toimittajien omien mielipiteiden värityksille. Onpa myös pohdittava aina lähteen alkuperä, esimerkiksi ”Maaseudun Tulevaisuuden” ja ”Kauppalehden” näkemykset samasta aiheesta saattavat olla hyvinkin erilaiset puhumattakaan poliittisista julkaisuista.

Kirjallisuustutkimuksen lähteistön määrittely, kun tutkittava aihe yleisesti ottaen on tässäkin määrin laajasti käsitelty, on haaste sinänsä. Henkilöstönäkökulman omaava ”Human Resource”-painotteinen kirjallisuus omaa hyvin erilaisen näkökulman kuin talousjohtamiseen painottuva johtamiskirjallisuus. Kirjallisuustutkimuksen subjektiivisuutta on pyritty ehkäisemään laajalla otannalla hyvin erilaista johtamiskirjallisuutta aina sotilaallisista lähdeeteoksista henkilöstöalan tutkimuskirjallisuuteen ja johtamisvalmennuskirjallisuuteen.

Suhteellisen suppea kvalitatiivinen haastateltavien otanta on tutkimuksen tavoitteiden toteutumisen osalta aina haaste. Vaarana on, että tällainen suhteellisen pieni otanta vääristää vastaustuloksia. Tätä on pyritty välttämään määrittämällä otannaksi tarkoituksenmukaisuusnäkökulma huomioiden riittävä määrä erilaisissa tehtävissä ja eri aloilla toimivia, sekä täysin erilaisen kokemustaan omaavia henkilöitä eri ikäluokista.

## 2 JOHTAMINEN

*“Leadership appears to be a critical determinant of organizational effectiveness, whether we are discussing an army, an orchestra, a hockey team, a street gang, a political party, a group of mountaineers or a multinational corporation.” (Huczynski & Buchanan 2001, 701).*

Tässä luvussa käsitellään johtamista yleisesti ja pyritään tarkastelemaan siihen liittyviä tekijöitä tutkimuksen kokonaistavoitteiden kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella laajuudella. Tavoitteena on selvittää, mistä elementeistä johtaminen yleisellä tasolla koostuu ja mitkä asiat johtamiseen vaikuttavat. Organisaation yksittäisistä menestystekijöistä sen johtaminen lienee tunnustetusti kaikkein merkittävin. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, joka taas tekee ihmisten johtamisen niiden menestymisen kannalta hyvin tärkeäksi asiaksi. On tärkeää tarkastella, mikä tekee johtamisesta nimenomaan ihmisten johtamisen kannalta menestyksellistä, ja mitä ihmisten johtamisessa tulisi toisaalta taas ehdottomasti välttää. Johtamisen yleiset tekijät, niiden ymmärtäminen, omaksuminen ja soveltaminen, luovat perusteet ihmisten johtamiselle yleisesti ja erityisesti organisaation kriisitilannejohtamiselle. Siksi on tärkeää tutkia näitä tekijöitä mahdollisimman perusteellisesti ja monesta eri näkökulmasta. Johtamisen tutkiminen yleisellä tasolla luo perusteet kriisijohtamisen tarkastelulle.

### 2.1 Yleistä

Johtaminen ja johtajuus on monitieteellistä, ja sitä voidaan lähestyä hyvin monesta eri näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella niin yhteiskuntatieteiden, taloustieteiden, käyttäytymistieteiden kuin sota- ja historiantieteidenkin näkökulmasta. Ensimmäiset haasteet näkökulman suhteen tulevat viimeistään siinä vaiheessa, kun johtaja ja alainen näkevät johtajuuden täysin eri tavalla. (Parvinen & Lillrank & Iivonen 2005, 52.) Johtaminen on käsitteenä huomattavan monisyinen jo pelkästään tarkastelukulmasta riippuen, puhumattakaan esimerkiksi toimintaympäristöjen, organisaatioiden, ihmisten ja tilanteiden erilaisuuden vaikutuksesta siihen. Näkökulmia johtamiseen on lukuisasti erilaisia ja kokemuksia, sekä vähintäänkin mielipiteitä, johtamisesta yhtä paljon kuin meitä ihmisiäkin.

Johtaminen tulee esille esimerkiksi toiminnan sujuvuutta, mielekkyyttä ja tuloksellisuutta tarkasteltaessa (Juuti & Rovio 2010, 23). Johtamisen tarkastelukulma on hyvin pitkälle riippuvainen kunkin sitä arvioivan tahon omista intresseistä. Esimerkiksi moni johdon pohdinnan tuloksena syntynyt, organisaation toimintaa parantava toimenpide ei sitä toteuttavan tahon näkökulmasta enää olekaan yhtä toteutuskelpoinen. Organisaation johdon näkökulmasta tuloksellisuus saattaa ajaa muun edelle, kun taas henkilöstölle saattaa vastaavasti työn sujuvuus ja mielekkyys näytellä tuloksellisuutta tärkeämpää osaa. Tähän prosessiin vaikuttaa hyvinkin moni asia aina muutosjohtamisesta organisaatiokulttuuriin sekä nimenomaan sen tarkastelunäkökulma.

On myös tosiaankin huomioitava seikka, että jo pelkästään esimiehen ja alaisen välillä saattaa olla hyvinkin erilainen käsitys siitä, mitä johtajuus on tai millaisia johtamistoimia kulloinenkin tilanne kenenkin mielestä vaatisi. Tästä pitävät huolen ihmisten erilaisuus muun muassa erilaisine tarpeineen, intresseineen, motiiveineen ja arvomaailmoineen. Tämä käsitysten erilaisuus saattaa jopa korostua nykyaikaisessa monikansallisissa toimintaympäristöissä ja asettaa organisaatioiden johtajille ja johtamistapah- tumille ylipäänsä entistä huomattavasti haasteellisemmän toimintaympä- ristön.

Johtajuus on monessa mielessä mielenkiintoinen ja loputtomasti uusia ai- heita kumuloiva tutkimusaihe. Tutkijaa itseään kiinnostaa ihmisten johta- misen lisäksi henkilöhistoriallisista syistä sotilasjohtaminen, sen tarpeet ja metodit sekä sen tarkka ohjesääntöihin viety määrittely. Ihmisten johtami- sestahan etenkin käytännön sotilasjohtamisessa on mitä merkittävimmissä määrin kysymys. Näiden oppien vieminen toteutukseen muuhunkin kuin sotilaalliseen ympäristöön on erittäin mielenkiintoinen ja mielipiteitä ja- kava asia. Osaltaan tästä pitävät huolen ne monenlaiset kokemukset, joita suurimmalle osalle miespuolista, ja nykyisin myös osalle naispuolista vä- estöä on varusmiespalveluksen aikana kertynyt. Tästä monenkirjava va- rusmiesesimiesten ja osin myös kantahenkilökunnan joukko on pitänyt ja pitää edelleen huolen.

On huomattavaa, että monesti armeijan johtamismetodit mielletään ”aivot narikkaan” asettavaksi käskytykseksi, jota se suurten osastojen tai suoraa toimintaa vaativien tilanteiden ohjailussa toki joskus on, ja pitääkin olla. Mutta tutkijan oman kokemuksen mukaan tämä hyvin stereotyyppinen ku- va on virheellinen. On totta, että peruskoulutuskautena mahdollisuuksia toteuttaa sujuvasti kaikki erilaiset yksilöt huomioon ottavaa johtamista on rajallinen, mutta siinä vaiheessa johtamisen tavoitteetkin ovat toisaalla. Kun pohditaan tätä asiaa hieman perusteellisemmin, huomataan, että esi- merkiksi aliupseeri- ja reserviupseerikoulutusvaiheessa tilanne on jo toi- nen. Tässä vaiheessa koulutetaan sodanajan joukkojen itsenäistä reserviä sodanajan tarpeisiin. Silloin ”aivojen narikkaan” laittaminen ei ole enää hyväksyttävää kenenkään kannalta.

Siinä laajuudessa ja sillä kokemuksella, millä puolustusvoimat johtajakou- lutustaan antaa, ei sitä samalla tavalla keskitetysti suunniteltuna ja johdet- tuna muualla suomalaisessa yhteiskunnassa ole ollut tarjolla. Monenlaista parempaan johtamiseen valmentavaa, hyvin laadukasta ja arvokasta koulu- tusta tarjotaan organisaatioille erilaisten palvelutarjoajien, muun muassa erilaisten koulutus- ja konsulttiyritysten toimesta. Näiden koulutusten on- gelma on kuitenkin monenkirjavuus. Myös eri oppilaitoksissa järjestetään johtamistaidon kehittämiseen tähtääviä laajoja kokonaisvaltaisia koulutus- ohjelmia ja erikseen kohdennettuja kursseja. Vahvuutena voidaan nähdä tällaisen johtajakoulutuksen räätälöitävyys, menetelmien sovellettavuus työelämässä, konkreettinen kansainvälisyys kun niitä verrataan puolustus- voimain antamaan, kuitenkin tätä spesifisempään sotilasjohtajakoulutuk- seen. Monesti johtamisen teoria ja perustyökalut opitaan koulutuksen kautta, mutta käytännön ”harjoitukset” toteutetaan työelämässä konkreetti-

sissa johtamistilanteissa. Merkittävän ongelman opitun johtamiskäyttämisen soveltamiseen tuo se, että mikäli opittu käyttäytyminen ei sovi yksilön luonteenpiirteisiin, ristiriita voi hiertää sielua kuin ”liian pieni kenkä jalkaa”. Esimerkiksi inhorealista ei tule optimistia parin päivän johtamiskurssilla, tuskinpa myöskään hiljaisesta todellista suupaltoa. (Lassila 2002, 189.) Tässä on johtamisen tulevilla ammattilaisilla tietysti omat haasteensa.

Kaikesta huolimatta myös sotilaat osaavat lähestyä johtamista muussa kuin vahvassa käytännön läheisessä käskytyksessä. Esimerkiksi Vesa Nissinen on tunnustetusti tutkinut johtamista ja sotilasjohtamista tuoden käytännöllisen hyvän, ”syväjohtamisen”, menetit myös tutkimuksessa hyödynnettävään muotoon muita johtamista tutkineita ammattisotilaita tai instansseja unohtamatta. Muun muassa Puolustusvoimain opetus kirjallisuudessa on loistavia esimerkkejä hyvää johtamista ohjeistavista tuotoksista, joista tässä yhteydessä esimerkiksi nostettakoon perusteos ”Kouluttajan Opas” vuodelta 1972. Ainakaan ohjeistuksesta hyvä, tai Nissisen kehittämällä termillä ”syvä”, johtaminen ei siis sielläkään ole ollut kiinni, mutta toki voidaan todeta, että maailmansodan jälkeinen Puolustusvoimain toimintakulttuuri ei aina ole tukenut ihmisten kohtaamista yksilöinä.

Mistä johtamisesta sitten on kysymys? Periaatetasolla siinäkin kysymys on hyvin yksinkertaisesta asiasta. Tietty henkilö ohjaa omalla toiminnallaan muiden henkilöiden toimintaa. Sillä, miten tämä sitten toteutuu, on lukuisia erilaisia mahdollisuuksia konkretisoitua. Sotilaat määrittelevät johtamisen muun muassa seuraavasti: ”Johtaminen on osaltaan sellaista vaikuttamista ihmisiin, jonka avulla heidät ja mahdolliset muut resurssit saadaan toimimaan yhdessä haluttuja tavoitteita toteuttavalla tavalla” (Pääesikunnan koulutusosasto 1991, 70). Huomioitava seikka tässä määrittelyssä on maininta ”toimimaan yhdessä”. Tästä johtamisesta osaltaan on nimenomaan kysymys. Yhdessä tekemällä saadaan asioita yleensä tehokkaasti aikaiseksi ja jos ”halutut tavoitteet” tai niihin pääsemisen keinotkin voidaan vielä luoda aidosti yhdessä halutuiksi, ovat menestymisen eväät johtamistapahtumassa tavoitteineen jo todella vahvat. Johtamistapahtuma, toimintaan vaikuttavana suoritteena, kohdistuu aina tavalla tai toisella ihmisiin.

Nissisen (1997, 58) mukaan johtajuus on kahden tai useamman ryhmän jäsenen välistä vuorovaikutusta, johon useimmiten liittyy tilannetekijän ja ryhmän jäsenten odotusten vaikutus. Johtajat ovat myös ”muutosagentteja”, henkilöitä joiden toiminta vaikuttaa muihin ihmisiin enemmän kuin henkilöiden toiminta vaikuttaa heihin. Tässä Nissisen määritelmässä on tuotu korostuneemmin esiin vuorovaikutus, jota tehokas johtamistapahtuma vääjäämättä onnistuakseen tarvitsee ja myös toimintaympäristö tuodaan esille ”tilannetekijän” muodossa. Edelleen myös johtamistapahtuman osapuolten roolia korostetaan, joka niin ikään luo omat vaikutuksensa, jos ei muuhun, niin ainakin johtamistapahtuman laatuun ja lopputulokseen.

Entäpä sotilaallisen ympäristön ulkopuolella? Mitä johtaminen siellä on ja miten se määritellään? Pääsääntöisesti voidaan todeta, että perustoiminnal-

lisesti johtaminen ei muutu, tapahtuipa se sitten minkälaisessa ympäristössä tai organisaatiossa tahansa. Perusmäärittelyissäkään ei ole nähtävissä merkittäviä eroja, tulevatpa ne sitten sotilaallisen tai ei sotilaallisen viitekehyksen parista. ”Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista.” (Johtaminen, 2011.) On kuitenkin havaittavissa, että sotilaallisen viitekehyksen ulkopuolisissa määrittelyissä tuodaan usein laajemmin esiin myös johtamisen muita elementtejä, kuten esimerkiksi ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulma. Tämä lieneekin seurausta armeijan ”ohjesääntömäärittelyä” vapaammin toteuttavissa olevasta ilmaisukulttuurista.

Johtamista käsitellään kirjallisuudessa usein kahtena toisistaan eroavana osa-alueena, asioiden johtamisena (engl. management) ja ihmisten johtamisena eli johtajuutena (engl. leadership) (Yritysjohdaminen, 2010). Myös Parvisen, Lillrankin ja Iivosen (2005, 53) mukaan johtamista voidaan lähestyä paljon käytetyin termein management ja leadership. Managementilla tarkoitetaan lähinnä aikaansaamista, suorittamista ja vastuussa olemista. Leadership taas on lähinnä vaikuttamista ja toimijoiden ohjaamista johonkin suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Yksinkertaistettuna voisi ajatella, että managementilla tarkoitetaan asioiden, ja leadershipilla ihmisten johtamista. Juuti (2003, 47) käsittelee managementin ja leadershipin käsitteitä hieman edellistä laajemmin. Asioiden johtamisen (management) kantana tulee sanasta ”käsi” (latinaksi manus). Käsi kantanaan liittyy asioiden johtamisen asioiden käsittelyyn. Asioita voidaan pääsääntöisesti käsitellä ennalta määriteltyjen standardien mukaisesti. Asioiden johtamisessa tulee siis jo etukäteen tietää, mihin lopputilaan asioita halutaan saattaa ennen kuin niitä voidaan käsitellä. Nimenomaan tämä sitoo asioiden johtamisen ennakkosuunnitteluun. Ihmisten johtamisen (leadership) englanninkielinen verbiosa taas tarkoittaa ”johtaa, johdattaa”, ja ajatusta voi kehittää edelleen päättelemällä, että tavoitteen täytyy olla ohjattavalle uusi, jos hän ei osaa sinne yksin mennä. Asioiden ja ihmisten johtaminen eroavat toisistaan määrittelymielessä, mutta myös tosielämässä. Juutin (2003,47) mielenkiintoinen näkökulma on, että management -johtaminen on enemmän vakioituihin muuttujiin ja toimintamalleihin perustuvaa kuin leadership -johtaminen, jossa tilannetajulle, tunneälylle ja muille vastaaville ihmisten johtamisen kannalta tärkeille ominaisuuksille on enemmän käyttöä.

Tutkijan oman kokemuksen mukaan organisaation johtajat jaetaan ”kansankielelläkin” organisaatioiden henkilöstön toimesta helposti kahteen luokkaan, voidaan puhua esimerkiksi ”numerojohtajista” tarkoittaen asioiden johtajia ja ”ihmisten johtajista”, tarkoittaen organisaatiossa tunnetusti hyvät kanssakäymistäidot omaavia johtajia ja vaikuttajia. Vaikka nämä johtajaominaisuudet omaavat johtajat ja esimiehet voidaan erotella, niin tutkijan oman kokemuksen mukaan tehokkain johtajakombinaatio tai johtotiimi syntyy, kun siinä on molempia ominaisuuksia tai lähestymistapaa omaavia henkilöitä. Toki niiden tehokkuuteen vaikuttaa moni muukin seikka. On olemassa ihmisiä, niin sanottuja huippujohtajia tai -”pomoja”,



joissa yhdistyvät molempien johtamisnäkökulmien hyvät puolet ilmiömäisesti. Koska heitä on harvakseltaan, on tiimipelaaminen johtajienkin keskuudessa usein se paras johtamismalli.

## 2.2 Näkökulmia johtamiseen

“Let’s Get rid of management. People don’t want to be managed. They want to be led. Whoever heard of a world manager? World leader, yes. Educational leader. Political leader. Community leader. Religious leader. Scout leader. Labour leader. Business leader. They lead. They don’t manage. The carrot always wins over the stick. Ask your horse. You can lead your horse to water, but you can’t manage him to drink. If you want to manage somebody, manage yourself. Do that well and you’ll be ready to stop managing. And start leading. – Wall Street Journal.” (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 257.) “Leaders and managers play different roles and make different contributions: leaders have followers, managers have subordinates” (Huczynski & Buchanan 2001, 703). Nykyään useimmat johtajat ja esimiehet lukevat itsensä ennemmin leadership -tyyppisen johtamistavan omaaviksi kuin management -tyyppisen otteen omaaviksi. Tämä saattaa johtua siitä, että medioista ja erilaisista tutkimuksista saatava informaatio tekee leadership -tyyppisen johtamisen ”trendikkäämmäksi” ja halutummaksi näistä kahdesta. Mikä manageroinnista sitten tekisi vähemmän tavoiteltavaa? Ennemminkin voidaan todeta, että kummallakin johtamisnäkökulmalla on paikkansa organisaation erilaisissa tehtävissä.

Nissisen (1997, 56) mukaan johtamisen yleisen mallin kannalta tarkasteltuna asioiden johtamiseen kuuluu täydelliseen johtamisprosessiin sisältyvä tehtävien ja toiminnan johtaminen. Asioiden johtamisessa johtajalta edellytetään yleisesti analyyttistä lähestymistapaa, kuten informaation käsittelyä, loogista ja tarvittaessa intuitiivista päätöksentekoa sekä ajankäytön hyvää hallintaa. Johtopäätöksenä edeltävistä määritelmistä, mutta myös tutkijan omien kokemusten perusteella on todettavissa, että käytännössä management -tyyppinen johtajuus on esimerkiksi talousjohtamisessa varmasti ”trendikkäämpää” ja tehokkaampaa kuin leadership -tyyppinen johtaminen. Näin on etenkin, jos management ja leadership -tyyppisen johtamisen keskinäistä painotusta pitäisi arvioida. Eli kysymys on myös nimenomaan erilaisen johtajuustyylin tai filosofian sopivuudesta erilaisiin tehtäviin, toimintaympäristöihin ja tilanteisiin. ”Trendikkyuden” perusteella tapahtuva johtajuuden arvottaminen onkin siis muuta kuin itse johtajuuden perimmäisiin tekijöihin keskittymistä. Voi myös olla, että organisaatiokulttuurilla on oma vaikutuksensa siihen, kummanlaista johtamista enemmän suositaan. Tämä saattaa tapahtua sen enempää niiden etuja ja haittoja kunkin tehtävän tuloksekkaaseen toteuttamiseen nähden miettimättä.

”Puhuttaessa yleisellä tasolla johtajuudesta (leadershipistä) viitataan usein tunnettuihin karismaattisiin kansanjohtajiin tai uskonnollisiin johtajiin, jotka eivät ensisijaisesti toimi viran tai asemansa perusteella, vaan heillä on persoonallista kykyä saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla” (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 258). Mikä leadership -

tyyppisestä johtamisesta sitten tekee niin trendikästä? Ehkäpä se, että juuri ihmisten johtamisessa leadership on yleisesti ottaen se ”oikeampi” tai tunnustetusti tehokkaampi tapa lähestyä johtamista. Kukapa johtajista tai sellaisiksi aikovista ei haluaisi olla hyvä ja karismaattinen ihmisten johtaja? Karismaattisuuteen liitetään yleisesti paljon hyviä ominaisuuksia, kuten päättäväisyys, viisaus ja rohkeus. Heillä on myös havaittu olevan muita parempi kyky havainnoida ympäristöään ja ilmaista itseään, sekä voimakas vakaumus ja voimakas kyky eläytyä potentiaalisten seuraajien toiveisiin ja pelkoihin. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 259.) Karismaattisuuden haaste on se, että se koostuu opituista ja yksilön luonteenominaisuuksiin sekä kyvykkyyteen liittyvistä asioista, joiden yksilöiminen ja yhteen liittäminen karismaattiseksi kokonaisuudeksi onnistuu vain harvoilta ja heiltäkin useilta osin ilmeisesti intuitiivisesti.

Toivottavaa on, että ainoastaan ulkoisesti näkyvät ja näin nopeasti arvotettavat ”ulkokultaiset” seikat eivät nousisi kenenkään kohdalla itse johtamisen päätehtäviä ja sen sisältöä sekä taitavaa toteuttamista tärkeimmiksi asioiksi. On huomioitava, että johtaja ei ole työssään, tai ainakaan hänen ei missään tapauksessa pitäisi olla, ainoastaan itseään varten. Toki, ellei omia intressejä, ottamatta kantaa siihen millaisia ne ovat, ole laisinkaan, ei esimiehenä tai johtajana toimiminen ole kenenkään kannalta mielekäs vaihtoehto. Johtajan perustehtävä on muualla kuin henkilökohtaisten intressien ajamisen parissa. Jos johtaja ei ole näitä johtamisen perustehtäviä ja -tekijöitä itselleen selvittänyt tai ei pidä niitä tavoittelemisen arvoisina, hän on väärässä tehtävässä. ”Johtajan perustehtäviä voidaan luonnehtia siten, että hänen tulee käynnistää ja koordinoita ryhmän jäsenten yhteisiin tavoitteisiin suuntautunut toiminta ja hänen on luotava ja ylläpidettävä suhteet ryhmän sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön” (Pääesikunnan koulutusosasto 1991, 59).

Karlöf ja Lövingssonin (2004, 10) mukaan voidaan johtamisen käsite jakaa kolmeen pääkomponenttiin: ihmisten johtamiseen, toiminnan ohjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Johtajalla voidaan hieman yksinkertaistaen sanoa olevan kolme eri roolia:

- Valmentaja – joka motivoi ja johtaa ihmisiä
- Valvoja – joka seuraa toiminnan tehokkuutta
- Strategi – joka tekee päätöksiä ja toimenpiteitä nykyhetkessä varmistakseen tulevan menestyksen.

Edelleen Parvisen, Lillrankin ja Iivosen (2005, 49) mukaan voidaan peilata johtamisen rooleja tai johtamisosaamista käyttämällä Reddin vuonna 1970 esittelemään 3D malliin, jossa yhdistyy ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen johtaminen sekä tehokkuus. Mallissa on neljä perustyyliä, joita kutakin johtaja voi käyttää tehokkaasti tai tehottomasti. Näitä ovat:

- a. Eristyvä johtamistyyli. Tällöin johtaja on varovainen, täsmällinen ja korrekti sekä ihmisten että tehtävän suuntaan.
- b. Liittyvä johtamistyyli. Johtaja on epävirallinen, ystävällinen ja joustava. Hän työskentelee mieluummin ihmisten kuin asioiden parissa.

- c. Omistautuva johtamistyyli. Johtaja omistautuu tehtävälle jättäen henkilöstöjohtamisen useimmiten muille. Hän on yleensä itsevarma ja aloitteellinen. Hänelle on tyypillistä käyttää keppejä ja porkkanoita.
- d. Yhdentyvä johtamistyyli. Johtajassa yhdistyvät voimakas ihmis- ja tehtäväsuuntautuminen. Hänellä on päämääriä, joihin hän myös motivoi alaisensa.

Johtajuutta voidaan lähestyä myös sen erityisominaisuutta tai tilannekohtaisuutta kuvaavan nimeämisen kautta ja myös todeta, että erilaiset johtajat persoonina omaavat erilaisia vahvuuksia näihin nähden. Tällaisia ovat muun muassa:

- Kriisijohtajuus
- Muutosjohtajuus
- Tulosjohtajuus
- Kehitysjohtajuus
- Laatujohtajuus
- Arvojohtajuus.

Johtamista voidaan tarkastella myös paljon käytettyjen johtamistyyliäryhmittelyjen mukaisesti. Johtamistyyliä voi Rissasen mukaan (2007, 292) ryhmitellä esimerkiksi seuraavasti:

- a. Autoritäärinen johtamistapa, jossa vallanlähde on johtaja itse ja organisaation työhalu riippuu valvonnan ja pelon voimakkuudesta.
- b. Demokraattinen johtamistapa, jossa valta on paljolti ryhmällä, ei johtajalla, ja työn ilmapiiri on kannustava.
- c. Tiimijohtaminen, jossa johto pitää vallan, mutta luottaa pitkälle tiimien asiantuntemukseen ja kykyyn vastata asioista. Työ- ja oppimisen ilmapiiri on tiimijohtamisyhteisössä hyvä.
- d. Byrokraattinen johtamistapa, jossa vallanlähde on itse järjestelmä, normit, pykälät, määräykset, johtosäännöt. Byrokraattisin menettelyin johdetun yhteisön työmotivaatio on nykyisessä työkuultuurissa heikko. Normiviidakosta huolimatta organisaation sisäiset suhteet ovat epäselvät. Menetelmä on yleinen etenkin julkisten yhteisöjen johtamisessa.
- e. ”Antaa mennä” johtamistyyli, jossa vallanlähde on satunnainen, samoin työhalu, ja jolle on leimaa-antavaa organisaation sisäinen jatkuva taistelu eduista ja vallasta, tulokset ovat sivuseikka.

Rissasen (2007, 292) esille tuomassa jaottelussa ”Antaa mennä” (Laissez-faire) johtamistyyli voidaan nähdä autoritäärisen johtamistyylin vastakohdaksi. Yleisesti se ymmärretään nimenomaan negatiivisena tyylinä, kuten tässäkin Rissasen määrittelemänä. Mutta oikein miellettyinä ja käytettyinä Laissez-faire -johtamiseen voidaan yhdistää myös vahvasti positiivisia seikkoja, ja se voi tietyissä tapauksissa olla tavoitteiden kannalta tarkasteltuna ainoa menestyksellinen johtamistapa. Tällainen esimerkki voisi olla vaikkapa korkean osaamisen asiantuntija- tai tutkijaorganisaatio, jossa tietämystensiteetti on hyvin korkea. Tällöin johto, joka ei siis omaa kompetenssia ohjata organisaation toimintaa ”molekyylitasolla”, antaa toiminnalle suunnan ja ennen kaikkea tavoitteet. Tätä myötä toimijat saavat toimin-

tavapauden toteutuksen suhteen, tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellisen innovatiivisuuden kärsimättä. Tavoite on tärkein vaikuttava tekijä ja vain lopputulos merkitsee.

Johtamista voidaan lähestyä myös osaamisen, kyvykkyyden ja toimintatapojen kautta. Johtamisosaamiseen liittyvistä ohjeista tulee puhe myös organisaatiokäyttäytymisen, erityisesti johtajuuden (leadership) ja henkilöresurssien johtamisen (Human Resource Management) tarkastelussa. Tässä voidaan esimerkkinä tuoda esille Covey'n (1989) laajalti tunnettu tehokkaiden ihmisten toimintatapojen lista:

- a. Pitää käynnistää – olla aloitteellinen ja ottaa vastuuta erityisesti niillä alueilla, joilla voi vaikuttaa.
- b. Päämäärä mielessä – pitää kirkastaa itselleen mitä haluaa, mikä on ja mitä arvostaa (ja mitä ei).
- c. Tärkeät asiat ensin – on osattava priorisoida ja keskittyttävä tärkeiden asioiden tekemiseen.
- d. Kaikkien pitää hyötyä – karta asetelmia, joissa joku häviää – kartuta omaa ”hyväntahdon tiliä” olemalla vilpitön, avuksi ja edistämällä toistenkin etua.
- e. Ymmärrä ja tule ymmärretyksi – kuuntele, kysy, opettele empaattista viestintää, tunteiden lukemista.
- f. Rakenna synergioita – ihmisillä on erilaisia, täydentäviä vahvuuksia – kokoa niitä, rakenna niille.
- g. Työkalut kunnossa – huolehdi fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista, oman mielen ja sosiaalisten suhteiden tasapainosta, osaamisesta.

(Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 61).

Tarkastellaan johtamista mistä näkökulmasta tahansa, on selvästi havaittavissa sen monisäikeisyys. Juuri tämä tekee johtamisesta tarkasteltavana kokonaisuutena äärimmäisen haastavaa ja ehdottomille, mustavalkoisille totuuksille immuunია. Uusia lähestymistapoja syntyy todennäköisesti edelleen, esimerkiksi ihmisten yksilöllisen kohtaamisen muuttuessa monikan-sallisissa organisaatioissa enemmän ja enemmän virtuaalisiksi, teknisten yhteydenpitoratkaisujen kehittyessä huimaa vauhtia.

Johtajuutta terminä ja organisaatiossa olevana roolina ei voida eristää vain ylintä johtoa koskevaksi, käytetäänpä siitä millaista lisää kuvaavaa terminologiaa tahansa. Johtajuus ei saa olla yksinään toimitusjohtajan tai ylimmän johdon toiminta-alueetta. Sitä on ja tarvitaan yhä enemmän organisaation hierarkian kaikilla tasoilla. (Kotter 1989, 44.) Organisaation johtaminen voi olla työtä, johon osallistuu eri ihmisiä erityispanoksineen tai joka on osaksi ryhmän vastuulla. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 42.) Johtajuutta tarvitaan organisaation joka tasolla. Sen haasteellisuus ei yleisesti ottaen ole verrannollista siihen, millä organisaatiotasolla se tapahtuu. Etenkin näin on, kun johtamista tarkastellaan ihmisten johtamisen näkökulmasta. Tästä erinomaisena esimerkkinä toimii vaikkapa projektitoiminta tai ennemminkin projektiryhmä, joka usein, ainakin isoimmissa projekteissa, nimetään projektia hallinnoimaan. Projektiryhmä koostuu projektiin oleellisimmin kuuluvien toimintojen asiantuntijoista. Vaikka

projektia johtaakin nimetty projektipäällikkö tai -vastaava, johtaa jokainen projektiryhmän jäsen oman vastuualueensa toimintaa projektiin nähden.

Yhä enenevässä määrin johtajuuden tarve ei myöskään rajoitu liikkeenjohdon tehtäviin. Yrityksissä havaitaan, että myös muissa tehtävissä työskentelevät, asiantuntijat ja tekniset toimihenkilöt ovat ihmisten johtajia omilla alueillaan. (Kotter 1989, 24.) Vaikka toiminnoissa ja osastoissa onkin linjaorganisaatio omine vastuullisineen, on toiminnon projektiedustajan pelkkä sanansaattajan rooli sivumennen sanottuna usein silkkää resursien haaskaamista. Toinen esimerkki kuvaamaan johtajuuden tarvetta organisaation joka tasolla on esimerkiksi yrityksen komennusmiestoiminta, jossa huolto- tai takuukomennuksille saatetaan lähettää ainoastaan mekaniikoista koostuva tiimi, jossa yksi mekaniikko toimii komennuksen ajan nimettynä ”keikkavanhimpana”. Tällaisissa tilanteissa johtajuutta vaaditaan eri tavalla, koska esimiesasema perustuu muihin nähden työnantajan antamaan määräaikaiseen valtuutukseen eikä pysyvään tehtävään tai statukseen.

### 2.3 Ihminen johtajana

Organisaation henkilöstön näkemyksissä saattaa joskus unohtua se, että johtajakin on ihminen muiden ihmisten joukossa. Johtaja joutuu elämään ”puun ja kuoren välissä” omien arvojensa, alaistensa odotusten, muuttuvien ympäristötekijöiden ja vaatimusten puristuksessa. Onkin varmasti ymmärrettävää, että aika ajoin johtajan on vaikea olla inhimillinen ihminen muiden joukossa. Toki myös organisaation odotukset, organisaatiokulttuurista riippuen, saattavat olla sellaiset, että johtajan ei edes odoteta käyttäytyvän välittömän kanssakäymisen periaattein henkilöstönsä kanssa, siis ihmisenä ihmisten joukossa.

“Personal leadership is about communication, openness, and a willingness to speak often and honestly, and with respect for the intelligence of the reader or listener. Leaders don’t hide behind corporate double-speak. They don’t leave to others the delivery of bad news. They treat every employee as someone who deserves to understand what’s going on in the enterprise.” (Gertsner jr 2002, 236.) Kun sitten tulee lähelle johdettaviaan, ajautuu väistämättä myös haastavaan johtamisympäristöön sikäli, että tällaisen kanssakäymisen myötä suhde johdettaviin väistämättä muuttuu etäisestä läheisemmäksi monine siihen kuuluvine tekijöineen. Juutin (2003, 172) mukaan esimiesten työ saattaa usein olla myös yksilöiden aggressiivisten tunteiden ja organisaation vaatiman yhteisöllisen toiminnan yhteensovittamista. Tällöin johtajalta vaaditaan ylipäänsä erityistä objektiivisuutta ja määrätietoisuutta, mutta etenkin sellaisissa tilanteissa, jossa intressit menevät syystä tai toisesta ristiin johdon ja henkilöstön välillä. Silloin päätöksentekoon eivät saa liiaksi vaikuttaa vahvan henkilöstöjohtamisen näkökulman mahdollisesti mukanaan tuomat, objektiivisuutta vaarantavat tekijät, niin kuin ei mikään yksittäinen osatekijä muutenkaan.

Erityisiä haasteita objektiivisuudelle ja oikeudenmukaisuudelle tulee, jos johtajan oman lähipiirin muodostaa siihen haalittujen läheisten ystävien

joukko. Tästä, mahdollisesti organisaation jäsenten eriarvoisuudesta kumpuavan epäoikeudenmukaisuuden organisaation henkilöstö haistaa heti, ja tämän epäkohdan, tai tällaisen perusteettoman uskomuksen korjaaminen, on ilman henkilövaihdoksia lähes mahdotonta. On kuitenkin esimiestehtäviä, joiden menestyksekkäs hoitaminen nimenomaan vaatii välitöntä ja jatkuvaa johdettaviensa lähellä olemista, yhtenä tiimin tekemisiin osallistuvana jäsenenä. Tällaisia ovat esimerkiksi armeijan toimintaympäristössä tyypillisimmillään ryhmänjohtajan tehtävät ja teollisuudessa vaikkapa työtekijöistä koostuvan tiimin ohjaaja -tehtävät. Toisaalta on hyvä muistaa, että johtaja ja esimies joka liikkuu henkilöstönsä parissa ja panostaa kaksipuoliseen, myös epäviralliseen viestintään epävirallisella formaatilla, on myös saavana osapuolena. Näin toimien pysyy paremmin ajan tasalla organisaation tilasta ja pystyy tältä osin myös parempaan päätöksentekoon sitä koskevissa asioissa. Samalla saavuttaa mahdollisten haasteiden vastapainoksi henkilöstönsä arvostusta, luottamusta ja mahdollisuuden sitouttaa henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin sekä myös mahdollisuuden ymmärtyä organisaation jäsenille johdon tavoitteita.

Jos vain järki dominoi ihmisen toimintaa, ajautuu hän kauas niistä ihanteista, joihin hän uskoo. Tällöin hänen toiminnastaan tulee välineellistä. Hän toimii kuin pakon sanelemana. Hän ei enää ole aito eikä varsinkaan uskottava, koska hän on luopunut siitä, että hän etsii nöyrästi omaa itseään. Samalla hän ajautuu kauas siitä visiosta, jonka hän on ihmisenä itselleen aikanaan asettanut. (Juuti & Rovio 2010, 25.) Hyvä esimies ja johtaja osaa johtaa sydämellään ja järjellään. Tässä yhteydessä tällä tarkoitetaan, että organisaatiota ei johdeta pelkällä ”taskulaskimella” eli pelkästään numeroihin ja tunnuslukuihin perustuen. On toki tilanteita, joissa ne sanelevat lähes täysin tavoitteet ja niiden vaatimat johtamistoimenpiteet. Mutta tällaista tilannetta ennen on varmasti ollut mahdollista toimia käyttäen johtajan koko kapasiteettia ja keinovalikoimaa ottaen tietysti huomioon, että niitä ylipäänsä omataan riittävästi.

”Johtajan mieli ei voi olla terve silloin, jos johtajan roolissa ei koe voivansa toimia omana itsenään.” (Åhman 2008, 87). Jos menettää uskottavuutensa eikä ole aito, on selvää, että organisaation henkilöstö sen myös huomaa. Silloin avataan mahdollisuus spekuloinnille siitä, mikä sellaisen käytöksen johtajassa aiheuttaa, mitä piilotellaan ja missä muissa asioissa valehdellaan. Tällaisessa tilanteessa organisaation työteho laskee ja tavoitteisiin sitoutuminen on näennäistä varmistelua. Tässä suhteessa ei voi pidemmän päälle pettää kuin itseään, jos sitäkään. Mikäli ihmisiä aikoo menestyksekkäästi johtaa, on oleellista muistaa itse olla ihminen vahvuksiineen ja puutteineen. Tällainen johtajakäyttäytyminen vaatii tietysti terveen itsetunnon ja minäkuvan terveine arvomaailmoineen. Esimiehen työ vaatii usein määrätietoista otetta asioiden hoitoon, ulospäin suuntautunutta aktiivisuutta, kykyä katsoa yksilön edun sijasta organisaation etua, joissain tilanteissa röyhkeääkin käytöstä, vaikkapa esimerkiksi sopimusneuvottelutilanteissa. Esimieheltä vaaditaan myös itsekkyyttä, tietynlaista halua olla esillä ja halua edustaa organisaatiotaan näkyvästi.

Voi olla, että joidenkin johtajien omakuva on vääristynyt ja sen myötä myös johtamisfilosofia perustuu ajatukseen, että he ovat organisaationsa esimiehiä sen takia, että he hallitsevat kaikki alaistensa tehtävät paremmin kuin asianomaiset itse. Tällainen odotus voi tulla myös kehittymättömän organisaatio- ja johtamiskulttuurin omaavissa organisaatioissa sen omilta jäseniltä. Tällaiset johtajan näkemykset saattavat aiheuttaa sellaisen kehityksen, että organisaatio ajautuu taantumukselliseen autoritääriiseen johtamismalliin, jossa johtajan taidot kyseenalaistavat ”solut”, toisinajattelijat, puhdistetaan pois organisaatiosta tai heidät vaiennetaan muilla keinoin. Organisaation byrokraattisessa vaiheessa sen muodollinen kohteliaisuus ja tyyneys vaihtuu kilpailuksi, jossa käytössä ovat negatiiviset keinot: huhut, leimaaminen, panettelu ja niin edelleen. Huonoihin tuloksiin haetaan ja löydetään syyllinen henkilö, joka mahdollisesti erotetaan. Päällikkötaso käyttää suuren osan ajastaan sisäisten ryhmittymien muodostamiseen. Todella kyvykkäitä henkilöitä pelätään ja heidät rationalisoidaan pois tai he lähtevät omatoimisesti. (Rissanen 2007, 335.)

Työyhteisöt asettavat usein erityisen suuria vaateita esimiesten persoonallisuudelle, sillä esimiesten työssä on piirteitä, jotka saattavat helposti korostaa ihmisen persoonallisuuden pimeitä puolia (Juuti 2003, 176). On myös selvää, että meillä jokaisella on luonteenpiirteitä, käytösmalleja tai toimintatapoja, joista emme voi joka tilanteessa olla ylpeitä. Myös motiivimme voivat olla ”painokelvottomia” joissain tilanteissa. Arvomaailma ja ympäristön normien mukaan eläminen pitää tällaiset seikat yleensä takalalla. Joissain tilanteissa, etenkin kun ihminen ei enää liikukaan ”mukavuusalueellaan”, saattavat tällaiset, vähemmän kanssaihminen arvostusta nauttivat piirteet nousta esille. Esimerkiksi paineet töissä tai yksityiselämässä saattavat purkautua väärin väärissä tilanteissa, henkilökohtaiset ambitionit saattavat ajaa oman toiminnan eettistä tarkastelua kestävämpään tilaan ja tulla esiin toisten mustamaalaamisena, ideoiden varasteluna, tiedon panttaamisena ja suoranaishana lain vastaisena työpaikkakiusaamisena.

On organisaatiomalleja, joissa tällainen johtajan häiriintynyt luonne ja käyttäytyminen pääsevät esille paremmin kuin toisissa. Tällainen on esimerkiksi hierarkkinen autoritäärinen organisaatio. Juutin (2003, 142) mukaan hierarkkinen organisaatio saattaa pyrkiä luomaan kulttuurin, joka suosii henkilövalintojen ja arviointijärjestelmien käytön myötä kylmien, laskelmoivien ja käskyvaltaisten henkilöiden valintaa esimiesasemaan. Tällaisia henkilöitä pidetään organisaation etuja ajavina, koska he eivät mene työntekijöiden puolelle. Henkilöstöjohtaminen rekrytointiprosessiin on myös erittäin merkittävässä asemassa. On selvää, että organisaation henkilöstöpolitiikka ja sen asettamat esimieskriteerit vaikuttavat suuresti organisaation johtamiskulttuurin syntymiseen ja kehittymiseen. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa tähän asiaan. Rekrytoinneissa, erityisesti esimiesten osalta, on syytä kiinnittää suurta huomiota siihen, minkälaisia luonteenpiirteitä ja osaamisia omaavia henkilöitä kulloisiinkin tehtäviin haetaan. Olisi järkevää pyrkiä selvittämään myös rekrytoitavan henkilön arvomaailman kulmakivet ja hänen suhteensa itseensä. On huolehdittava, etteivät organisaation osastojen vastuulliset esimiehet valitse ohi virallisen rekrytointiprosessin itselleen alaisiksi vain ystäviään ja näin pääse raken-

tamaan organisaation kokonaishallinta ja -kannattavuusmielessä epäedullisia, omaa asemaansa pönkittäviä ”linnakkeita”, joista sitten käydään organisaation sisäisiä taisteluja muita olemassa olevia, tai kuviteltuja, ”linnakkeita” vastaan.

Niin kutsutussa pelimiesmäisessä suhtautumismallissa ystävästä tulee uran mahdollistajia. Henkilöillä ei ole arvoa edes ystävänä, jos hän ei kykene jollakin tavalla auttamaan uralla. Jos hän saa ”kavereiltaan” liiketoiminnallista tai uralla etenemiseen liittyvää hyötyä ystävyys sinetöityy. (Juuti 2003, 173.) Myös epärealistiset uratavoitteet, ”5-vuotissuunnitelmat”, saattavat väärin omaksuttuna aiheuttaa käyttäytymistä, jota voidaan kuvailla myös pelimiesmäisyydeksi sen vähemmän ihailtavassa mielessä. Näin saattaa käydä etenkin silloin, jos näyttää siltä, että henkilön itselleen asettamat tavoitteet eivät näytä täyttyvän. Myös psykopaattisessa luonnehäiriössä on paljon yhteneväisiä piirteitä tällaiseen toimintaan. Lievemässä muodossa voidaan puhua sosiopaattisesta käyttäytymismallista. Tällaisessa elämänfilosofiassa työtoverit, ystävät ja läheiset ovat, tai heistä ennen pitkää tulee, vain puolapuita tikkaisiin, jotka vievät pelimiehen kuvitteellisesti ihanteidensa mukaiseen ”taivaaseen”. Tällöin ihminen tavatessaan uusia ihmisiä, esimerkiksi työelämässä, vilpittömän kanssakäymisen sijaan arvioikin ainoastaan uudesta leikkikalusta tai esineestä saatavan hyödyn itselleen.

Tällainen käyttäytyminen on tosin ääriesimerkki, mutta nykyisen pinnallisen kertakäyttökulttuurin arvojen puristuksessa se näyttää olevan selvästi yleistymässä. Onkin ensiarvoisen tärkeää, itse johtamisen ja johtajan oman elämisen laadun kannalta, että johtaja ei unohda ihmistä itsessään eikä anna työympäristön paineiden liikaa muokata periaatteidensa muodostamaa perusarvojen ”kivijalkaa”.

On tilanteita, joissa ihmisyyden säilyttäminen ja humaani suhtautuminen organisaatioon on johtajan roolissa ”helvettiä”, mutta ennemmin niin, kuin siten, että ”helvettiä” onkin ihmisenä eläminen johtajan roolin jälkeen. Tällainen rooli tipahtaa kuitenkin jossain vaiheessa pois, viimeistään työuran jälkeen. Harvemmin näkee kenraalin arvomerkkejä tuulipuvun kauluksessa S -marketin kassajonossa. On siis äärimmäisen tärkeää muistaa, että elämää on myös työajan ja -uran ulkopuolella ilman ”arvomerkkejä”.

### 2.3.1 Johtamisen arvot

Jokaisella ihmisellä on arvomaailma, joka on muodostunut kasvuympäristön vaikutuksesta. Arvojen omaksumisen ja kehittymisen merkittävien ajankohta on yksilön lapsuus ja nuoruus. ”Of course, lifelong learning begins at birth and there is no more important period for developing the curiosity and the confidence that is fundamental to lifelong learning than in the pre-school years, when parental influence is a major factor in a child’s developing personality.” (Beairsto & Klein & Ruohotie 2003, 115.) Myös kulttuuriympäristö vaikuttaa arvoihin ja niiden kehittymiseen tässä vaiheessa, esimerkiksi vanhempien ja muiden kasvattajien, vaikkapa opettajien toimesta. Käytännön johtamistyössä tärkeää on eettinen perusta, esi-



merkillisyys ja oikean taju. Sellaiset kriittiset arkiset asiat, kuten työteliäisyys ja sitkeys lienevät pikemminkin kasvuympäristöstä lähtöisin kuin myöhemmin opittuja asioita (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 62).

Myöhemmässä vaiheessa kysymys onkin ehkä enemmän yhteiskunnan ja ympäristön normien omaksumisesta ja niiden mukaan toimimisesta. Nämä arvot toimivat perustana myös ihmisen toimintaan esimiesasemassa ja organisaation johtajana. Perinteinen suomalainen arvomaailma voidaan yleisesti ottaen katsoa periytyvän monisatavuotisen agraariyhteiskunnan normeista ja siinä selviytymisen elementeistä. Tällainen arvo voisi olla esimerkiksi suomalaisen työkeskeinen ajattelutapa, jossa onnistuminen ja epäonnistuminen elämässä peilataan varsin helposti edelleen työssä onnistumisen kautta. Perinteinen arvolähtöinen johtaminen perustuu luottamukseen, joka on edellytys henkilöstön kehitykselle ja kasvavalle vastuunotolle. Se perustuu myös avoimuuteen ja rehellisyyteen myös kommunikaation osalta sekä ihmisen aitoon arvostukseen ajattelevana yksilönä. (Riihinen, 2004.)

Voidaan todeta, että käytännön hyvä johtaminen suomalaisessa yrityskulttuurissa nojaa edelleen hyvin pitkälle suomalaiseen perinteiseen arvokenttään. Yleisen käsityksen mukaan suomalainen odottaa, että häntä johdetaan edestä ja johtaja on mukana näkyvästi ”etulinjassa” organisaatiosta tai toimialasta riippumatta. Suomalainen arvostaa sitä, että johtaja käyttää organisaatiossaan olevaa osaamista, ei itse pyri tekemään ja tietämään kaikkea, on rehellinen, uskaltaa olla myös väärässä ja ennen kaikkea joustaa omissa näkemyksissään sekä korjaa rohkeasti tekemänsä virheet. Sellaista tilannetta kukaan johtaja varmasti ei toivo kohdalleen, mutta toisaalta alaiset arvostavat johtajaa, joka uskaltaa myöntää virheensä ja korjata jälkensä.

Mitä yleisesti arvostettuja muita ominaisuuksia tai toimintamalleja hyvällä johtajalla sitten on, ottamatta kantaa siihen minkälaista johtajuuden roolia tai tyyliä hän milloinkin edustaa? Näitä ominaisuuksia voidaan peilata muun muassa yhteisesti hyväksytyjen arvojen kautta. Haastavassa toimintaympäristössä nämä yhteisesti hyväksytyt arvot eivät ole itsestään selvyys, vaan niiden olemassaolosta on organisaatiota muistutettava ennen kaikkea tekojen kautta. Ei paljon mieltä lämmitä ja yhteishenkeä kohota tilanne, jossa toimitusjohtaja puheissaan toistaa kaavamaisesti esimerkiksi arvoa ”onnistumme yhdessä”, kun toisaalta jatkuvasti etsitään syyllisiä epäonnistuneihin projekteihin päätyen yksittäisiin organisaation edustajiin sen eri tasoilla. Syyllisen löytäminen oli se pääasia. Siispä teot ja konkreettiset toimenpiteet ovat niitä seikkoja, jotka kestävän kehityksen näkökulmasta kantavat kaikkein pisimmälle ja tuottavat parhaat tulokset.

”On jatkuvasti kerrattava perusarvoja: kannattavuus, motivoitu ja päätöksentekoon osallistuva henkilöstö, työn ja työnteon arvostus, tiimityö kaikilla osa-alueilla, jokapäiväinen päätöksenteko. Hyvä johtaja toimii niin kuin saarnaa, on oltava näkemystä eteenpäin, ja se on kerrottava muille. Ei käskemällä, vaan omalla esimerkillä. On hyväksyttävä että vain osa pää-

töksistä on oikeita. Siksi tärkeä osa päätöksentekoa on virheen tunnustaminen ja uuden, oikean päätöksen teko – Martin Saarikangas.” (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 186).

Kun tutkitaan perinteisiä suomalaisen johtamisen arvoja alaisten näkökulmasta, esimerkiksi Reserviupseeriliiton sotaveteraanitutkimuksen kautta, voi sieltä löytää muun muassa seuraavia seikkoja arvostusjärjestyksessä:

- Rohkea, peloton
- Rauhallinen, maltillinen
- Pätevä, ammattitaitoinen
- Oikeudenmukainen
- Luotettava
- Antoi selviä käskyjä
- Aina mukana, edessä
- Reilu, rehti käytös, suora
- Asiallinen, asiallisesti käyttäytyvä.

(Manninen & Lindgren 2001, 165).

Vaikka kyseinen tutkimus on tehty kohdistuen sodan kokeneisiin henkilöihin ja he peilaavat kokemuksiaan sodan olosuhteisiin, voidaan siitä löytää helposti samoja tekijöitä kuin nykyisinkin on arvossaan esimerkiksi teollisuudessa, ”yritysmailma on jatkuvaa sodankäyntiä”. Olisikin itse asiassa varsin erikoista, ellei tehokkaasti toimivassa organisaatiossa olisi esimies - alaisuudessa samat arvot voimissaan kuin sodan ajan reserviläisarmeijassa. Silloin, jos koskaan, oli hyvälle ja terveelle arvojohtamiselle todellinen tarve. Tutkimuksen mukaan arvostetuin ominaisuus, ”Rohkea, peloton”, voidaan tulkita nyky maailmassa kyvyksi tehdä päätöksiä ja kantaa vastuunsa. ”Aina mukana, edessä” taas voidaan tulkita haluksi ja kyvyksi liikkua henkilöstönsä keskuudessa ja osallistua organisaation vaativimpiin tehtäviin, esimerkiksi isojen toimitussopimusten neuvotteluihin ja muihin organisaation olemassaolon kannalta oleellisimpiin tapahtumiin. Muut kohdat on helppo nähdä sellaisenaan tulkittaviksi.

“In the four months before D-Day General Eisenhower visited twenty-six divisions, twenty-four airfields, five warships, and a variety of other installations. According to his biographer, Ike talked to literally hundreds of troops in the field, and, ”wherever he went, he talked, asked questions, listened, observed. He was patient, clear, and logical in his explanations to his officers and men on an informal basis, got to know them, listened to their griefs, and, when appropriate, did something about them.” (Pagonis & Cruikshank 1992, 227.) On selvää, että tällaisia edellä esiin tuotuja hyvän johtamisen arvoja, muun muassa näkyvyyttä ja tarvittaessa läheltä johtamista emme voi omia vain suomalaisten odotuksiksi. Uskottavampaa lienee, että vaikka johtamiskulttuurit saattavat eri maissa olla erilaisia, niin ihmiset itsessään ovat hyvin samanlaisia arvoineen ainakin länsimaisen kulttuurin parissa. Tällainen ajattelutapa nousee erityiseen arvoon nykyisessä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä.

Monikansallisessa toimintakulttuurissa tulee toki varautua siihen, että se mikä toimii suomalaisessa yrityskulttuurissa, ei välttämättä toimi hyvin joka paikassa, esimerkiksi entisen Neuvostoliiton alusmaissa. Monien kokemusten mukaan odotusarvo näiden maiden toimintakulttuureissa on edelleen se, että johtajalla on rajattomasti päätäntävaltaa, joustava moraalit ja päätöksentekojärjestelmä kuin armeijan organisaatiossa. Toki tämäkään ei ole musta-valkoisesti määritettävissä oleva asia. Mutta matkaa autoritäärisestä johtamismallista demokraattiseen on varmasti monessa yrityksessä ja organisaatiossa vielä todella paljon.

Arvoissa, sinänsä stabiileiksi miellettyissä ”elämisen ja olemisen” perusasioissa, tapahtuu jatkuvasti kuitenkin muutosta ja kehittymistä. Arvojen muutos on kulkenut kohden entistä yksilöllisempiä ja kaupallisempia arvoja. Yksilöllisyydellä on kuitenkin myös kääntöpuolensa, joka saattaa näyttäytyä muun muassa ahneutena ja piittaamattomuutena. (Juuti & Rovio 2010, 13). Ei ole uskottavaa, että menestyksestä johtamista pystytään toteuttamaan ”kertakäyttökulttuurin” mukaisin ”pikavoittoihin” perustuvien arvojen mukaisesti. Johtajan ahneus ja piittaamattomuus, ainakin Suomen kokoisessa maassa, käy häntä itseään vastaan ja maine kiirii suhteellisen pienissä piireissämme nopeasti. Jos halutaan rakentaa johtamisen periaatteita kestävin argumentein, lienee järkevintä pysytellä perinteisten hyviksi koettujen arvojohtamisen elementtien parissa.

Entäpä rajoittavatko nykyiset trendit, sosiaalinen media ja ”etäkontaktit” virtuaalitapaamisineen arvojemme käytännön toimintaperusteista ilmenevistä tulevaisuudessa? Voi olla, että perinteinen johtamisen arvomaailma ei romutukaan tulevaisuudessa, vaan sen hallinta, ilmentäminen ja ilmeneminen muuttuvatkin eri tavalla haastavaksi kuin nykyisessä ihmiskeskeisessä, konkreettisen kontaktin johtamiskulttuurissa on tapana. Tosin tätäkin on haastettu jo pitkään niin sanotulla sähköpostijohtamisella. Hallituksen puheenjohtaja, Olli Muuraisen (Management Events International) haastattelu: ”Pomojen pitää olla mukana, motivoida ja innostaa ihmisiä. Johdon tehtävä on näyttää oikea suunta, ja olla joukkojen mukana toteuttamassa tätä. Sähköpostilla ei ihmisiä saa toimimaan eikä motivoitua.” (Hirvikorpi & Korhonen 2009, 84.)

Loppujen lopuksi lienee joka tapauksessa selvää, että johtajan tulee hallita entistä enemmän asioita pystyäkseen menestyksekkääseen johtamiseen kansainvälisessä ympäristössä. Edellä mainittujen arvojen omaksumisen ja konkreettisen välineistä riippumattoman ihmisten johtamisen lisäksi tulee hallita sosiaalisen median väline erilaisine työkaluineen, ammattinsa ja alansa erityistaidot, kansainvälinen markkinaympäristö, kulttuurien erilaisuus monine erilaisine aspekteineen, muun muassa uskonnollisten tekijöiden vaikutus, jokapäiväiseen käyttäytymiseen.

### 2.3.2 Mitä johtajalta vaaditaan?

Johtajaan kohdistuvat vaatimukset ovat mitä moninaisimmat. On esimerkiksi yrityksen omistajan vaatimukset, alaisten vaatimukset, ammatilliset pätevyysvaatimukset, henkilökohtaiset vaatimukset ja sidosryhmien vaa-

timukset, vain osan esiin nostaaksemme. Millainen ”ihmemies” johtajan sitten tulisi olla? Puolustusvoimain Pääesikunnan (1991, 68) laatimassa johtamistaidon opetuskirjassa ”Sotilasjohtaja” lähestytään johtajakäyttäytymisen tutkimuksen perusteella johtajan profiilia neliulotteisen mallin mukaan. Suoritettujen esimieskartoitusten pohjalta on päädytty tämän opetuskirjan mukaan malliin, jossa johtamiskäyttäytyminen virittyy neliulotteisena johtajan profiilina:

- a. Etiikka (moraali), esimerkiksi
  - Luotettavuus
  - Oikeudenmukaisuus
  - Vastuuntuntoisuus
  - Rakentavuus.
- b. Tehtävien hoitaminen
  - Tavoitteisiin sitoutuminen
  - Suunnitelmallisuus
  - Järjestelykyky
  - Toimeenpanokyky
  - Muutosripeys
  - Toimintojen kehittäminen
  - Ihmisten kouluttaminen.
- c. Ihmisten johtaminen
  - Ihmisten ymmärtäminen
  - Tuen antaminen
  - Kuuntelu
  - Empaattisuus
  - Ihmisten erilaisuuden huomioonottaminen
  - Innostaminen
  - Henkinen palkitseminen
  - Luottamuksen rakentaminen
  - Yhteistyövalmiudet.
- d. Henkinen jousto
  - Kokonaisnäkemys
  - Luovuus
  - Erilaisuuden hyväksyminen
  - Arvostelun sieto.

(näissä korostuu johtajan kyky muuttaa ja itse muuttua)

Etiikan voidaan katsoa kumpuavan mitä suurimmassa määrin ihmisen henkilökohtaisesta arvomaailmasta. Tehtävien hoitamiseen vaikuttavat tekijät taas viittaavat yksilön henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin ja kyvykkyyteen, sekä perittyihin että opittuihin. Ihmisten johtamisessa taas on nähtävissä kytkös arvojen kautta yksilön asenteisiin ja minäkuvaan. Henkisen jouston osuus onkin ennen muuta edellisten yhdistelmää.

Mikä tekee johtajasta myönteisesti poikkeavan – jopa hullun? Åhmanin (2008, 154) mukaan tärkeää on tietää, mitä haluat ja minkä takana seisot. On myös tärkeää omata tai hankkia oikea tiimi, jonka jäsenet kompensoivat sekä omia että toistensa puutteita. Valikoi itseäsi parempia ihmisiä. Opi jatkuvasti ja kuuntele. Åhmanin mukaan tärkeää on myös:

1. Johtajalla tulee olla kyky luoda lisää leadereita ja saada muut näyttämään loistavilta
2. Johtajan tulee olla optimisti
3. Johtaja ymmärtää, että management ei riitä.

Johtajilla, niin kuin kaikilla muillakin ihmisillä on edellisiin liittyen vahvoja ja vähemmän vahvoja alueita. ”If the CEO is uncomfortable on his feet, he can delegate the speechifying to a trusted vice president. Obviously, the ground rules need to be worked out - who introduces whom, how the VP’s role in the event is explained, and so on.” (Pagonis & Cruikshank 1992, 165.) Kun niiden olemassaolon ensinnäkin tiedostaa ja osaa realistisesti positioida omat kykynsä vaatimuksiin, osaa myös kohdistaa kehitystarpeet oikein ja käyttää vahvuuksiaan sekä täydentää heikkoja alueitaan niillä. Jotta tässä onnistutaan, on suhde omaan itseensä oltava kunnossa.

Nissisen (2000, 118) mukaan oma luontainen persoonallisuus on ainoa kestävä johtamisen ja johtamiskäyttäytymisen lähtökohta. Kun tutkijalta eräässä työnantajan järjestämässä psykologisessa testissä kysyttiin johtajan tärkeintä ominaisuutta, kokemusperäinen vastaus oli: ”kyky olla oma itsensä”. On vaikea kuvitella johtajaa, joka päivästä toiseen pystyisi näyttämään roolinsa täydellisen uskottavasti. On täysin selvää, että jossain vaiheessa epäaitous paljastuu ja tässä mielessä valehtelu kostautuu uskotavuuden täydellisenä menetyksenä. Sen jälkeen johtajan ”kasvot” organisaatiossa on menetetty lopullisesti, eikä paluuta entiseen ole.

Jos kaikissa tilanteissa, muun muassa rekrytointitapahtumassa, pystyisimme olemaan oma itsemme, valikoituisivat eri tehtäviin varmemmin juuri ne oikeat henkilöt niin asiantuntijoiksi kuin johtajiksikin. Tällainen olisi siis ideaalimaailma, jossa raha ja ahneus, tittelinkipeys ja pinnalliset arvot eivät esittäisi määräävää roolia missään vaiheessa tai tilanteessa. Jos lähestyy johtamista sen perimmäisessä tarkoituksessa, organisaation vastuunottajana ja palvelijana ilman muita vaikuttimia, valikoituisi esimiestehtäviin nykyistä tasapainoisempaa ja arvomaailmaltaan terveempää henkilöstöä. Kuten Åhman (2008, 18) asian tärkeyden ilmaisee: ”Jos johtajan tasapainoisuus on tärkeää oman mielen johtamisen kannalta, on se tärkeää myös toisten mielten johtamisen kannalta.” Johtamisen moninaisten vaatimusten viidakossa johtajan persoona ja johtaja ihmisenä joutuu erittäin haastavaan maailmaan. Jotta tästä selviää kunnialla, on omattava kykyjä ja ominaisuuksia, opittuja ja perittyjä. Kun on ”sinut” itsensä kanssa ja omaa terveen arvomaailman, ovat mahdollisuudet itsensä hallintaan, kehittämiseen ja haasteista selviytymiseen jo hyvät. Erityisen tärkeää on tasapainoisuus, koska muutoin ajautuminen johtamisen ilmeisiin karikoihin on hyvin todennäköistä.

Johtajalta vaaditaan rohkeutta. Rohkeutta olla oma itsensä ja heittää persoonansa organisaation käyttöön ja alttiiksi sen arvostelulle. Rummukaisen (2007, 56) mukaan huippupomoilla on unelmia, haaveita ja päämääriä. He uskaltavat ajatella isosti. Johtajalta vaaditaan rohkeutta tehdä päätöksiä ja kantaa vastuu organisaationsa tekemisistä ja tuloksista. Johtajalla pitää

olla myös rohkeutta visioida tulevaa ja tehdä kauaskantoisia päätöksiä joskus pelkkään visioonsa perustuen. Tässä mielessä asioiden pilkuntarkka ”taskulaskinjohtaminen” on usein sekundääristen asioiden parissa näpertelyä ja näennäisesti oleellisimpiin seikkoihin puretuvaa johtamista. Ottamalla vastaan tietoa ja ennen kaikkea hakeutumalla tiedon lähteille mahdollisimman laajalla otannalla, muodostaa parhaan tilannekuvan, jonka perusteella on mahdollisuus tehdä onnistuneita intuitiivisiakin päätöksiä. On paljon esimerkkejä päätöksistä, jotka ovat perustuneet intuition ja vahvaan visioon, joita päätöksentekovaiheessa on kenties pidetty pähkähulluna haihatteluna. Tällainen esimerkki voisi olla vaikkapa Nokian pääjohtaja Kari Kairamon jo 1970-luvun lopulla ajama päätös liittää elektroniikkateollisuus silloisen Nokian toimintastrategiaan.

On tietysti lukuisa määrä erilaisia ominaisuuksia, joita olemme tottuneet yhdistämään esimiehiin. Tämä on saattanut vääristää yleisen mielipiteen muokkaantumista ja suhtautumista esimiestehtäviin. Helposti voi yhdistää esimerkillisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia esimiestehtäviin, kun todellisuudessa ne voi yksilökohtaisina yhdistää mihin tehtävään tahansa. On toki selvää, että toisissa tehtävissä korostuvat erilaiset luonteenpiirteiden tai ominaisuuksien tarpeet kuin toisissa. Tällainen voi olla vaikka ulospäin suuntautuneisuus. Esimiehellä, jolla tätä ominaisuutta ei ole, ei ole samantyyppisiä toimintaedellytyksiä ihmisten johtajana kuin sen omaavalla.

Esimerkillisyys liitetään johtajan ominaisuuksiin perustekijänä. Omalla esimerkillä saavuttaa parhaiten joukon luottamuksen ja arvostuksen (Halonen & Pulkka & Kärkkäinen & Saarelainen 2006, 34). Onkin hyvin vaikeata kuvitella sellaista menestyvää ja organisaationsa luottamusta nauttivaa johtajaa, jolla tätä ominaisuutta ei olisi lainkaan. On yhtä selvää, että johtaja, joka pyrkii jokaisessa mahdollisessa ja mahdottomassa asiassa olemaan esimerkillinen, on tehnyt tästä ominaisuudesta itseisarvon ja menettää ennen pitkää uskottavuutensa sen vuoksi. Luonnollinen esimerkillisyys on eri asia kuin näytelty, näennäinen esimerkillisyys. Tässäkin korostuu jälleen kerran johtajan aseman ristiriitaisuus; olla esimerkillinen mutta toisaalta peittelemättä erehtyväinen ihminen siinä missä muutkin. Johtajan esimerkillisyys voitaneen kuitenkin mieltää siten, että hän ”elää niin kuin opettaa”. Eli puheet ja teot ovat yhtä ja johtamistoimenpiteet organisaation yhteisesti sovittujen arvojen, normien ja vaatimusten mukaisia.

Menestyvältä esimieheltä voi, edellä esille tulleiden ominaisuuksien lisäksi, odottaa muun muassa seuraavia vaatimuksia, jotka korreloivat henkilökohtaisten persoonallisuudenpiirteiden kanssa. Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 260) mukaan Kotter (1982) löytää tusinan verran yhtäläisyyksiä, joista osa liittyy persoonallisuuden piirteisiin, kuten henkinen tasapaino, optimismi, intuitiivisuus, keskimääräistä korkeampi mutta ei huippuluokkaa oleva älykkyys, analyyttisyys, kunnianhimo, vallasta pitäminen, osa taas oman työnsä hallintaan (hyvin perillä paitsi työstään myös organisaatiosta ja alasta) ja yhteistyösuhteisiin (hyvät suhteet henkilöstöön ja alan ihmisiin).

Jos lähestytään organisaation johtajan roolia myös organisaationsa kouluttajana ja valmentajana, voidaan tuoda esiin lisää tehtävän onnistumisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia. Hyvältä kouluttajalta edellytetään muun muassa seuraavia ominaisuuksia:

- a. Ammattitaitoinen
- b. Rehellinen, luotettava ja vastuuntuntoinen
- c. Kannustava ja innostava
- d. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen
- e. Sosiaalinen
- f. Johdonmukainen ja joustava.

(Halonen & Pulkka & Kärkkäinen & Saarelainen 2006, 34 – 35.)

Menestyäkseen erinomaisesti, esimiehen tai johtajan on omattava paljon ominaisuuksia, joita ei voi menestyksekkäästi näytellä, vaan ne on osaltaan omattava luonnostaan osana omaa persoonaa. Hirvikorven ja Korhosen (2009, 45) haastattelussa vuorineuvos Maarit Toivanen-Koivisto kertoo: ”Feikkiys näkyy kauas. Kukaan ei arvosta teeskentelijöitä eikä rehentelijöitä. Eettisesti toimiva, vaatimaton johtaja saa kaikkina aikakausina ja kaikissa suhdannetilanteissa aikaan parhaan tuloksen.” Niinpä kyky olla oma itsensä on tärkeää aidon ja hyvän esimiestyön onnistumisen kannalta. Psykkisiä esimiehen hyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi älykkyys, tarmokkuus, joustavuus, johdonmukaisuus, kärsivällisyys, oikeudenmukaisuus ja huumorintaju. Ne ovat osaksi synnynnäisten tekijöiden, osaksi ympäristön vaikutuksen tuotetta. On erittäin tärkeää, että johtaja itsekasvatuksen ja itseopiskelun avulla jatkuvasti muokkaa ja kehittää persoonallisuuttaan. (Rannikko 1984, 27.) Toki oppimisen kautta tapahtuvaa kehittymistä ei voi mitenkään sivuuttaa ja osa vaatimuksista, kuten ammattitaito ei tietenkään voi olla persoonallisuudesta kiinni. Kysymyksessä onkin hyvin monen tekijän summa.

Johtajan ei tarvitse joka käänteessä korostaa omaa asemaansa muuhun organisaatioon nähden, se on selvää organisaation jäsenille muutenkin. Oikeastaan pienikin oman aseman korostaminen herättää ainakin meissä suomalaisissa varauksellisuutta asianomaista kohtaan tai jopa koomisia tunteita, jotka tällaisen itseään korostavan johtajan antamana tahattomana impulssina syövät johtajan uskottavuutta. Hirvikorven ja Korhosen (2009, 53) haastattelema toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi (Oras Oy) kertoo: ”Johtaminen lähtee kuitenkin pitkälti omasta persoonasta. Teeskentelemättömyys ja suoruus ovat oleellisia. Muita jäljittelemällä tuskin onnistuu. Tasa-arvoistuneessa ympäristössä toimii luullakseni parhaiten se, että on oma itsensä.” Jotain on pahasti vialla, jos esimiehen pitää jatkuvasti tuoda esille asemansa erityisyyden alaisiinsa nähden. Keskusteleva johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että ihmiset otetaan mukaan ja heidän kanssaan käydään vuorovaikutukselle perustuvaa kumppakin arvostavaa keskustelua. Hyvässä ihmisten välisessä keskustelussa ei korosteta asemaa eikä arvovaltaa vaan tasa-arvoista kohtaamista ja toisen ymmärtämistä. (Juuti & Rovio 2010, 9.)

Armeijassa yhtenä monista erinomaisista sanonnoista toimii: ”arvo ei ole järjen mitta”. Esimies, joka kuvittelee asemansa mukana tulevan roppa-

kaupalla vaikkapa älykkyyttä, tai omaa mielikuvan siitä, että hänet on valittu tai hän on valikoitunut tehtäväänsä ylivertaisen älykkyytensä takia, elää useimmiten omissa ja hännystelijöidensä fantasioissa. Osaaminen tarkoittaa ainakin tietoja, taitoja ja kykyä ymmärtää ja ratkaista kohdattavia ongelmia sekä toteuttaa ratkaisut tietyssä tilanteessa (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 56). Tässä mielessä voidaan todeta, että johtamisen kannalta kapea-alaista, esimerkiksi matemaattista älykkyyttä, tärkeämpää on yleinen, monitahoinen älykkyys ja sivistys, kuten ammatillinen osaaminen ja sosiaalinen älykkyys ja niin edelleen. Yleisesti voidaan todeta, että organisaation johtamisen kannalta hyödyllistä älykkyyttä on muun muassa kyvykkyys hedelmälliseen yhteistyöhön, kyvykkyys soveltaa eri tahoilta, vaikkapa organisaation informaatiokanavien, kokemuksen ja koulutuksen kautta saatua tietoa, erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä.

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on saattaa organisaation osaaminen yhteiseen käyttöön ja mahdollistaa organisaatiossaan tehokas yhteistyö organisaation sisällä ja sen sidosryhmien välillä. Aidolla johtamisella luottamuksellisessa organisaatiokulttuurissa tähän päästään ja mittarina onnistumisessa toimii asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, eli organisaation toiminnan lopputulos.

### 2.3.2.1 Hyvä johtaminen

Mitä hyvä johtaminen on? Johtamisen hyvyyttä voidaan tarkastella monesta suunnasta. Se mikä alaisten mielestä saattaa olla hyvää johtamista, ei sitä välttämättä ole kun asiaa tarkastellaan vaikkapa yrityksen omistajien kannalta. Se mikä on hyvää arkijohtamista organisaation rutiinimaisissa tehtävissä, ei sitä välttämättä ole esimerkiksi organisaation kriisitilanteissa. Hyvää johtamista voi peilata myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta ja mitata sen hyvyyttä saavutettujen tavoitteiden kautta. Mitä yleistä voitaisiin sitten sanoa tuloksellisesta johtajuudesta sanoa? Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 261) kirjoittavat, että Manfred F.R. Kets de Vriesin mukaan tulokselliseen johtajuuteen liittyvät muun muassa seuraavat ominaisuudet: voimakas unelma tai visio, tehokas verkostojen rakentaminen, kyky erottaa merkityksellinen epäoleellisesta, kyky havaita toistuvia malleja, kyky saada ihmiset sitoutumaan, oman alansa hallitseminen, kestävyys ja sitkeys. Sairastuneessa organisaatiossa ja johtamiskulttuurissa keskitytään johtamisen hyvyyden tarkastelussa usein lopputulosta enemmän johtamisen muotoseikkoihin ja toimintatapojen normienmukaisuuteen.

Huippuesimiehet, jotka saavat organisaationsa valloittamaan yhä uusia vuoria, osaavat viestiä organisaatiolleen selkeät tavoitteet. Eivätkä he viesti vain kokonaisvaltaisia tavoitteita, vaan he osaavat myös kiteyttää jokaiselle yksittäiselle henkilölle tämän omat tavoitteet. Lisäksi huippuesimiehet vielä viestivät jokaisen yksilön tavoitteiden tärkeyden koko joukkueen onnistumisen kannalta. Kuinka he sen tekevät? He pilkkovat koko joukkueen tavoitteen osiin ja kääntävät sen henkilöstön omalle kielelle. (Rummukainen 2007, 12.) Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa pitää ne myös kye-



tä määrittämään. Selkeät, kristallinkirkkaat tavoitteet ovat huippusuorituksen avain ja kuten armeijassa asia ilmaistiin, ”pidä tehtäväsi aina kirkkaana mielessä”. Tavoitteiden määrittely voi tulla täysin organisaation ulkopuolelta annettuina ilman, että niihin organisaatio pystyy millään tavalla itse vaikuttamaan. Organisaation tavoitteet voivat olla jaettu eritasoisiin välitavoitteisiin aina visionäärisiin, kauaskantoisiin tavoitteisiin asti. Parhaimmillaan organisaation työn tehokkuuden kannalta tarkasteltuna sen toiminta on silloin, kun ihmiset itse pääsevät vaikuttamaan tavoitteisiin tai ainakin niiden tavoitteluun vaikuttaviin asioihin.

Hyvää johtamista on, että organisaation jäsenet ymmärtävät miksi tavoitteisiin pyritään ja sisäistävät ne sekä niiden tavoitteluun tarvittavat toimenpiteet. Tässä avainasemassa on johdon ja organisaation välinen avoin kaksipuolinen tuloksekas kommunikaatio. Rummukaisen (2007, 34) mukaan yksi huippupomon tunnusmerkeistä on viestintätaito. Se on taito viestittää oman joukkueen jäsenille, että esimies välittää heistä. ”The leader at every level in the organization must be able to present himself or herself effectively, and articulate the message within the time that’s available” (Pagonis & Cruikshank 1992, 164). Mittaamalla näitä tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisten toimenpiteiden tehokkuutta, saadaan toiminnan ohjattavuudelle välttämätöntä tietoa. Ohjata voi matkalla, ei pääteasemalla.

Hyvää johtamista voi tarkastella henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jolloin tärkeäksi johtamisen hyvyden arvioinnin tarkastelukohteeksi nousee organisaation jäsenten hyvinvointi. Keskusteleva johtaminen on yleisnimitys hyvälle johtamiselle. (Juuti & Rovio 2010, 25). On selvää, että kun työssä on hyvä olla, myös tästä kumuloituvat työn tulokset paranevat ja tuottavuus tässä mielessä nousee, kunhan ”hyvä olo” perustuu kummankin, työnantajan ja työntekijän, yhteiseen näkemykseen.

Sotilastermein ilmaistu hyvä johtaminen on helposti ymmärrettävissä myös siviiliorganisaatiossa sovellettavaksi, kunhan muutaman termeistä kääntää mielessään siviiliorganisaatiota vastaavaksi. ”The company commander should particularly show that every man is needed and valuable and cared for the unit, in order to build trustworthy relationship with subordinates. If the commander is perceived to be able to solve their problems and guide them in hard times, the recruits begin to trust and appreciate him or her, and, consequently, the recruits are integrated both affectively (emotionally and socially) and instrumentally (with tasks and duties) with their squad, platoon, and unit.” (Salo 2008, 282.) Edellisen lainauksen valossa hyvää johtamista pohdittaessa, voimme todeta hyvän johtamisen olevan organisaation johtajan näkökulmasta ihmisten johtamista, vastuun ottamista, aitoa organisaation jäsenistä välittämistä, heidän ohjaamista ja neuvomista sekä organisaation jäsenten sitouttamista organisaatioon, jolloin jäsenen organisaatiolleen tuoma lisäarvo kasvaa ennen pitkää ikään kuin itseksensä.

“His (General Eisenhower) troops repaid him with great loyalty. I think the identical transaction occurs in less dramatic contexts. If you’re real to

someone, they perform for you.” (Pagonis & Cruikshank 1992, 227.) Mikä voisi vaatia johtamiselta ja johtajalta alaisineen enemmän kuin sodankäynti? Sen takia on mielenkiintoista tutkia johtamisen ilmiöitä myös sotilas-tutkimuksen näkökulmasta. Useissa sotilaallisissa tutkimuksissa, ohjesäännöissä ja muissa teksteissä korostetaan lojaaliuden ja joukon yhtenäisyyden merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos johtajaa ei syystä tai toisesta arvosteta ja hänen viestintänsä ei tavoita organisaatiota, on selvää, ettei organisaation toimintakaan suuntaudu johtajan tahtotilan mukaan.

“The best leaders create high-performance cultures. They set demanding goals, measure results, and hold people accountable. They are change agents, constantly driving their institutions to adapt and advance faster than their competitors do.” (Gertsner jr 2002, 235.) Hyvä johtaminen on terveeseen arvopohjaan nojaavaa. Aikuismaisessa, hyvän johtamisen kulttuurissa, on erityisesti kiinnitetty huomiota työyhteisön innovatiivisuuteen ja henkilöstön sitoutuneisuuteen sekä toimintamahdollisuuksiin (Juuti 2003, 93). Hyvä johtaminen edesauttaa luottamuksen ilmapiirin syntymistä, joka osaltaan luo pohjan innovatiiviselle tavalle käsitellä asioita, muun muassa työssä esiin tulevia ongelmia. Innovatiivisuutta taas edesauttaa esimerkiksi hyvä ilmapiiri ja kulttuuri. ”Johtaminen, joka painottaa yritteliäisyyttä, uudistumista, joustavuutta ja riskinottoa yhdistyy joidenkin tutkimusten mukaan innovatiivisuuteen.” (Juuti 2003, 94.) Innovatiivinen ja johtajaansa luottava organisaatio ratkaisee ongelman mahdollisimman pitkälle itse eikä kanna niitä johtajansa ratkaistavaksi. Ilman hyvän johtamisen osaltaan synnyttämää luottamuksen ilmapiiriä, ei virheiden teon pelossa uskalleta tehdä mitään päätöksiä itse. Tämä taas aiheuttaa organisaation toiminnan ”jähmettymistä” ja tätä kautta tuottavuuden laskua.

Hyvä johtaminen on myös sitä, että jos ongelmia syntyy ja niitä organisaation johtoon tuodaan ratkaisua varten, niihin myös suhtaudutaan vakavasti juurisyihin pureutuen. ”Personal leadership is about visibility – with all members of the institution. Great CEOs roll up their sleeves and tackle problems personally. They don’t hide behind staff.” (Gertsner jr 2002, 235.) Moni voinee jakaa sen kokemuksen, jossa ongelman esiin nostaja saa ”kunnian” sen myös ratkaista. Tämä asenne aiheuttaa kehityksen hidastumista. Kukapa tekisi kahta kertaa samaa virhettä ja tuoda uusia ongelmia johdon tietoon tietäen saavansa ne takaisin itselleen vieläpä tiukalla ratkaisuaikataululla varustettuna? Tällaisen asenteen omaava johtaja tai johto osoittaa suoranaista halveksuntaa avointa toimintakulttuuria kohtaan eikä ymmärrä omaa rooliaan ongelmien ratkaisijana tai niiden ratkaisemiseen tarvittavan prosessin käynnistäjänä.

Terveessä johtamiskulttuurissa tällaisessa ongelmanratkaisutilanteessa pohditaan yhdessä, onko ongelma todella ratkaistavissa johdon toimenpitein vai pystytäänkö se tehokkaimmin ratkaisemaan esimerkiksi asiantuntijoiden toimesta. Juutin ja Rovion (2010, 30) mukaan johtamisen palvelutoiminta näyttyytyy vuorovaikutuksen välittömällä tasolla siten, että esimies pyrkii yhdessä omalla vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa etsimään ratkaisuja niihin pulmiin, joita ihmiset työssään kohtaavat. Pi-

demmillä aikavälillä johtamisen palvelutoiminta on ihmisten tukemista sillä tiellä, jossa he pyrkivät löytämään sen, keitä he aidosti ovat ja tulemaan siksi miksi he voivat tulla. Sellaista insinööreistä koostuvaa johtoryhmää tai – tiimiä tuskin on olemassakaan, joka ei haluaisi teknisten ongelmien parissa askarrella, mutta toinen asia onkin sitten sellaisen toiminnan tehokkuus kokonaishallintamielessä. Hirvikorven ja Korhosen (2009, 73) haastattelema konsernijohtaja Karsten Sloten (Fazer-konserni) näkee esimerkiksi johtoryhmän roolin seuraavasti: ”Johtoryhmä työskentelee niin, että tapaamme isona ryhmänä joka toinen kuukausi kahden päivän ajan. Focus on aina strategisissa asioissa eli siinä, mitkä ovat yhteiset haasteemme ja visiomme. Tarkoitus ei ole sammuttaa tulipaloja, vaan paikantaa ympäröivä maailma ja me”.

Hyvä johtaminen on sitä, että johtaja ymmärtää roolinsa osana organisaatiota organisaation palvelijana ja sen toimintaedellytysten luojana. Hyvä johtaminen tuottaa organisaation jäsenille kehityskanavia ja -mahdollisuuksia ja näin kehittää organisaation kokonaistuottavuutta pitkällä tähtäimellä. Hyvä johtaminen pureutuu myös henkilöstöjohtamiseen ja ihmisten kohtaamiseen ja tukemiseen yksilöinä osana organisaatiota sitouttaen sen jäsenten toiminnan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen kestävästi. Vuorio (2001, 15) ilmaisee asian syväjohtamisen termein siten, että syväjohtaja pyrkii omalla käyttäytymisellään saamaan muut ihmiset toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajan tehokkuus perustuu siis ihmisten johtamiseen. Syväjohtaja pyrkii tunnistamaan alaisen motiivit ja kasvutarpeet ja näin sitouttamaan alaiset mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on luoda esimiehen ja alaisen välille kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisen ja esimiehen tavoitteet olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan.

Hyvä johtaminen luo organisaation esimiehille mahdollisuuden paneutua siihen tehtävään, johon heidät on palkattu. Hyvä johtaminen erottelee oleelliset asiat epäoleellisista ja viestii ne myös muulle johdolle. Hyvän johtamisen ansiosta organisaation eri esimiestasot ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa ja näin mahdollistaa osaltaan kunkin osa-alueen päätehtävän täyttymisen. ”An organization must ensure that the psychological empowerment of its employees is accompanied by their technical empowerment if it hopes to achieve new levels of engagement and productivity” (Beairsto & Klein & Ruohotie 2003, 119).

Hyvän johtamisen ansiosta organisaation eri funktioiden roolit eivät keikahda pääläelleen ja esimerkiksi taloushallinto ei ala johtaa tuotannollisia yksiköitä toimintaa tukevan ja asiantuntija-apua tarjoavan roolin sijasta. ”Once there is a capable company commander, he or she should have enough freedom of action. In terms of management, this means that the company commander has enough time for focusing on the development of the recruits and their needs instead of being buried under paperwork and secondary pattering around. Therefore, headquarters should serve unit level actions (not the opposite) in order to support the effectiveness of units.” (Salo 2008, 281.)

Perustekijänä hyvässä johtamisessa voidaan nähdä myös se, että alaiselle määrätyn tehtävän valta ja vastuut ovat tasapainossa. Esimiehen tulee antaa alaiselleen riittävät valtuudet ja vapaudet hoitaa tehtäväänsä itsenäisesti. Puuttumalla jatkuvasti alaisensa johtamiseen, itse asiassa sotkee alaisen johtamistoimet ja alaisen ajattelema tapa hoitaa tehtävä katoaa. Lopputuloksena tällaisesta jatkuvasta alaisen johtamiseen puuttumisesta on se, että johtaja toteaa alaisen suoriutuvan tehtävästään huonosti. Kuitenkin syyllinen tilanteeseen tällaisessa tapauksessa on tutkijan näkemyksen mukaan johtaja itse.

Kontrolloiva johtamistapa ei anna alaisille mahdollisuutta toteuttaa itseään ja tukahduttaa oma-aloitteisuuden tyystin. Jatkuva kontrollointi ja sivusta ohjaus viestii alaiselle epäluottamuksesta ja saman se tekee hänen mahdollisille alaisilleen. Alaisen tukemisen ja toimintaedellytysten helpottamisen ja kontrolloinnin ero menee siinä, että tukea tulisi antaa alaisen pyynnöstä tai kun itse näkee, että tulossa on tavalla tai toisella vaarantava virhe. Kontrollointi on taas jatkuvaa puuttumista asioihin ja epäoleellisten seikkojen tarkastelua. Niin kuin aikaisemminkin tässä tutkimuksessa on todettu, esimiehen työ alaisiinsa ja organisaatioonsa nähden voidaan nähdä palveluammattina. Jos se nähdään täysin toisella tavalla, on esimiehen asenne tehtäväänsä vääristynyt.

Hyvää johtamista voidaan soveltaa samantyyppisessä toimintaympäristössä ja organisaation joka tasolla samoin periaattein. Nissisen (2000, 37) mukaan esimerkiksi ryhmänjohtaja ja prikaatin komentaja voivat perustaa johtajuutensa samoihin periaatteisiin, mutta sen sijaan toimintaympäristö, tilannetekijät ja tavoitteet määrittelevät sen, miten nämä periaatteet voivat tuottaa alaisissa sitoutumista ja tehokkuutta. Johtajuuden periaatteet on aina käännettävä yksilön oman johtamisvalmiuden ja toimintaympäristön analysoinnin kautta käytäntöön, johtamisen käytänteiksi eli johtamiskäyttäytymiseksi. On selvää, että organisaatioista, toimialoista ja muista tämän tyyppisistä tekijöistä johtuen, samojen, hyvän johtamisen tekijöiden sovellettavuus muuttuu periaatteelliseksi käytännön toimien sovellettavuuden kärsiessä.

Mitään yksiselitteistä joka paikassa ja tilanteessa yhtä hyvin toimivaa toimenpidelistaa ei voida kuin periaatetasolla laatia. Yllämainittujen tekijöiden lisäksi samakin organisaatio voi joutua tilanteeseen, missä hyvän johtamisen määritelmä muuttuu ja myös johtamisen keinovalikoima on erilainen. Tällainen esimerkki on vaikkapa organisaation kriisitilanne, jossa hyvän kriisijohtamisen vaatimat toimet ovat varmasti periaatetasolla yhtenäiset jokapäiväisen johtamisen kanssa, mutta käytännön tasolla toimet saattavat olla hyvinkin erilaista.

Hyvää johtamista on mahdollista syntyä helpostikin, kun johtajan ja organisaation perusasiat ovat kunnossa. Myös vaikeissa tilanteissa ja hankalan toimintakulttuurin omaavissa organisaatioissa on mahdollista saavuttaa hyvän johtamisen ilmapiiri jos sitä johtaja haluaa. Moni etenkin ihmisten johtamiseen liittyvä seikka on oikeastaan kuitenkin riippuvaista johtajan tahtotilasta ja intohimoista tehtävänsä hoitamiseen. ”Most of all, personal

leadership is about passion” (Gertsner jr 2002, 236). Kyvykäskään johtaja ei saa huipputuloksia aikaiseksi, jos työhönsä leipäännyy ja siitä tulee ruutiinomaista asioiden suorittamista.

Hyvällä johtamisella saavutetaan hyviä tuloksia. Hyvä johtaminen on tavoitteiden toteutumiseen tähtäävää kokonaisvaltaista toimintaa. Sen seurauksena organisaatio on tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti organisoitu. Organisaation jäsenet puhaltavat ”yhteen hiileen” eikä energiaa kulu tuloksenteon kannalta epäoleellisiin asioihin, kuten keskinäiseen epäterveeseen kilpailuun ja osastojen välisiin selkkauksiin. Hyvän johtamisen seurauksena organisaatio saavuttaa epärealistiseltakin vaikuttavat tavoitteensa. Gertsner jr (2002, 24) ilmaisee hyvän johtamisen filosofian ja käytännöt seuraavasti: ”I went to summarize my management philosophy and practice:

- I manage by principle, not procedure
- The marketplace dictates everything we should do
- I’m big believer in quality, strong competitive strategies and plans, teamwork, payoff for performance, and ethical responsibility
- I look for people who work to solve problems and help colleagues. I sack politicians
- I am heavily involved in strategy; the rest is yours to implement. Just keep me informed in an informal way. Don’t hide bad information – I hate surprises. Don’t try to blow things by me. Solve problems laterally; don’t keep bringing them up the line.
- Move fast. If we make mistakes, let them be because we are too fast rather than too slow.
- Hierarchy means very little to me. Let’s put together in meetings the people who can help solve a problem, regardless of position. Reduce committees and meetings to a minimum. No committee decision making. Let’s have lots of candid, straightforward communications.
- I don’t completely understand the technology. I’ll need to learn it, but don’t expect me to master it. The unit leaders must be the translators into business terms for me.”

### 2.3.3 Päätöksenteko

Ei ole menestyksestä johtamista ilman päätöksentekoa. Voidaan jopa ajatella, että se on johtajan olemassaolon edellytys ja oikeutus. Päätöksenteko on ehdottomasti johtamisprosessien keskeisin käsite. Johtamisprosessiin sisältyvä tehtävien ja toiminnan johtaminen edellyttää analyyttistä informaation käsittelyä, loogista tilanteenarviointia, tehokasta päätöksentekoa sekä ajankäytön hyvää hallintaa. (Nissinen & Seppälä 2000, 32.) Onnistuneeseen päätöksentekoon tarvitaan oikeata tietoa ja kyvykkyyttä ylipäänsä päätöksentekoon ja tätä myötä vastuunottoon sekä vielä kykyä mitoitaa ja ajoittaa toimenpiteet oikein. Terveen johtamisilmapiirin mukainen kaksisuuntainen ja avoin viestintäkulttuuri mahdollistaa johtajan tilannearvioinnin realistisuuden ja oikeellisuuden toteutumisen huomattavasti sulkeutunutta johtamisilmapiiriä paremmin. Samaten päätöksenteon

tehokkuus nousee varmasti vaatimusten tasolle, koska taustaselvitystyötä ja kuhunkin tilanteeseen perehtymistä pitää tehdä vähemmän. Päätöksenteon laadukkuus nousee mitä paremmin johtaja on realistisesti ”ajan hermolla” organisaatiossaan.

Joskus, esimerkiksi kriisitilanteissa, päätöksentekoon ei ole aikaa käytettävissä niin paljon kuin olisi toivottavaa. Päätöksenteon laatuun vaikuttavat eniten käytettävissä oleva aika, saatavilla olevan informaation analysointi ja tarve sitouttaa henkilöstö päätöksen edellyttämään toimintaan (Nissinen & Seppälä 2000, 35). Tällaisissa tilanteissa nouseekin esille johtajan ammattitaito ja todellinen, realiteetteihin perustuva tietous päätöstä vaativien seikkojen taustoista ja päätösten vaikutuksista. Eli jos johtaja on hyvin ”ajan hermolla” ja johtaminen toimii hyvin, pystytään yllättävätkin tilanteet hallitsemaan paremmin. Hyvän johtamisilmapiirin myötä henkilöstön sitouttaminenkin toteutuu vähemmällä työllä, koska sitoutuminen organisaatioon ja luottamus päätöksentekijöihin ja heidän motiiveihinsa on parempi.

Johtajan tulee olla päätöksissään johdonmukainen. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen työhön sekä suoritukset voivat heiketä, jos päätöksenteko on hidasta tai ailahtelevaa esimerkiksi puutteellisten sääntöjen, johdon osaamattomuuden tai ylikuormituksen takia. Voi myös olla, että työtä ei koeta mielenkiintoiseksi tai se tarjoaa liian vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia. Myös suorituksia koskevat arviointiperusteet voivat olla mielivaltaisia. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 205.) Epäjohdonmukaisuus ja linjattomuus päätöksissä herättää henkilöstössä epätoivottuja reaktioita ja laskee toiminnan tehoa sekä tuottavuutta tässä mielessä. Työaikaa alkaa kulua epäoleellisten asioiden käsittelyyn ja spekulointiin.

Jos johto on ruuhkautunut ja päätöksenteko kestää sen takia kauan, on syytä miettiä, minkälaisista asioista päätöksiä missäkin johtamisjärjestelmän elimessä tulisi tehdä. Jos esimerkiksi lähes kaikki päätökset, isot ja pienet, tekee esimerkiksi ison yrityksen toimitusjohtaja tai organisaation hierarkiassa muu korkein taho, kestää päätöksentekoprosessi varmasti kauan, vaikka kenties linjakkaita päätöksiä näin ehkä olisikin mahdollista saada. Laskemalla päätöksentekovaltuuksia organisaatiossa alemmille tasoille, nostetaan päätöksenteon nopeutta ja oikeellisuutta, sekä työllistetään organisaation henkilöstöä vähemmän. Vähemmän siksi, että jokaisesta päätettävästä asiasta ei tarvitse tehdä juurevia esityksiä asioiden yksityiskohtia tuntemattomille johtoryhmäläisille tai kaiken päätöksenteon mahdollisesti itselleen keskittäneelle organisaation kirkkaimmalle ”keulahahmolle”. Yhtenäinen linjakuus päätöksissä saattaa jonkin verran edelliseen tapaan verrattuna kärsiä, mutta toisaalta sellainen on ehkäistävissä asianmukaisella ohjeistuksella.

### 2.3.3.1 Tiedonkeruu ja oikean tiedon saaminen

On tuskin olemassa organisaatiota ilman palavereita. Osa palavereista on rutiininomaisia viikko- tai kuukausipalavereita tuttuine agendoineen ja osa tilannekohtaisia projekti- tai muita palavereita. Palavereista ja etenkin

muistioista saa jalostettua tietoa päätöksentekonsa tueksi. Ken sitten jaksaakaan tai ehtii kaikki tärkeät muistioiden lukea, osallistua tärkeisiin palaveriin ja ennen kaikkea osata määritellä aina oikein, mikä on tärkeää tietoa ja mikä ei.

Esimiehen on kyettävä yhdessä työyksikkönsä jäsenten kanssa jäsentämään ja tulkitsemaan ympäristön ilmiöitä oikein sekä muuntamaan kyseiset tulkinnat organisaation tavoitteiksi. Tämä edellyttää, että johtaja

- Täydentää jatkuvasti kokonaiskuvaa toimintaympäristön kehityksestä, rakenteesta, nykytilasta ja ennusteista
- Seuraa oman alansa tutkimustuloksia
- Säilyttää tuntuman oman organisaation ja työprosessien muutos-paineisiin ja
- Syventää jatkuvasti käsityksiään oman ja alaistensa psyykkisen tulkintajärjestelmän kehitystä säätelevistä tekijöistä.

(Pääsikunnan koulutusosasto 1991, 67.)

Johtaja on sen tiedon armoilla, jota hän saa. Hän tekee päätöksensä saamansa tiedon perusteella ja jos se tieto on väärää tai muunneltua, niin päätöksetkään eivät voi olla silloin parhaita mahdollisia kulloiseenkin tilanteeseen nähden. Tällaista tilannetta vielä pahentaa, jos johtaja eristäytyy ”norsunluutorniinsa” ja on vain muutaman henkilön suodattaman tiedon varassa. Tällainen suodattava foorumi voi olla vaikka yrityksen johtoryhmä.

Sotahistoriasta, Kolmannen Valtakunnan viimeisiltä hetkiltä löytyy tähän edellistä ajatusta konkretisoiva esimerkki. Kun Führer johti sotatoimia bunkkerissaan Berliinissä huhtikuussa 1945, hän muun muassa siirteli kartallaan joukkoja ja antoi käskyjä joukoille, joita ei enää ollut edes olemassa. Hänellehän ei siinä vaiheessa uskallettu kertoa totuutta sellaisena kuin se oli ja tuskin oikeata tietoa aikaisemminkaan annettiin, ainakaan epämieluisissa asioissa. Hän oli täydellisesti eristäytynyt ja eristetty suuresta joukosta operatiivisia alaisistaan, vain muutaman henkilön päättäessä mitä hänelle kerrotaan ja ketkä häntä pääsevät tapaamaan. Lopputuloksen me kaikki tiedämme.

Kuka sitten haluaisi olla kyseisen esimerkin mukainen ”Führer” ”bunkkeriinsa” eristäytyneenä? Ilmeisesti varsin moni, kun perehtyy vaikkapa internetin keskustelupalstoihin ja kuuntelee ihmisten kertomuksia huonoista johtamistilanteista ja huonosti toimivista esimiehistä. Tilannetta pahentaa huomattavasti vielä se, jos johtaja tai esimies eristäytyy alaisistaan syystä tai toisesta. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi epäonnistumisen pelko, huonot sosiaaliset taidot, yleinen epävarmuus, ammattitaidon ja kokemuksen puute tai suoranainen alaisten ylenkatsona ja itseriittoiset narsismin harhat.

Juuri eristäytyminen antaa omalta osaltaan mahdollisuuden tuollaiselle edellä mainitulle katastrofille. Se, että ei halua tai pysty annetun tiedon lisäksi myös hakemaan tietoa, johtaa takuulla väärin päätösten mahdollisuuksien radikaaliin kasvamiseen verrattuna optimaaliin tilanteeseen, jos-

sa informaatiota sekä saadaan että haetaan aktiivisesti. Taas tullaan siihen, mitä johtamiskulttuuri voi pahimmillaan merkitä tai parhaimmillaan tarjota. Organisaatiossa on käyttökelpoista tietoa joka tasolla, riippuen tietysti siitä, mihin tarkoituksiin sitä tarvitaan ja käytetään. Tämän tiedon hakemisen tärkeyttä hyvän johtamisen lopputuloksen kannalta voi tuskin liikaa korostaa. Tämä on itse asiassa osoittautunut niin tärkeäksi, että ”johtamisesta kuljeskelemalla ympäri” on muodostunut arvokkaaksi koettu työmuoto (Virkkala 1994, 52). ”Management by walking around represents one of the best ways for a leader to get the straight story” (Pagonis & Cruikshank 1992, 166). ”General Eisenhower, too, was out poking around incessantly. For the private or the mailroom clerk, seeing is believing. If they see you, they’re likely to believe in you.” (Pagonis & Cruikshank 1992, 167.) ”It was crucial that I get out into the field. I didn’t want my understanding of the company to be based on the impressions of headquarters employees.” (Gertsner jr 2002, 41.) On siis hyvin selvää, että tällainen tilannetietoutta lisäävä ja sen laatua nostava johtamistoiminta, on tässäkin mielessä menestyksekkäs tapa toimia.

Kun johtaja ”jalkautuu” joukkojensa luokse, hän henkilöstön näkökulmasta laskeutuu samalla myös ”norsunluutornistaan”. Tällä tavoin hän osaltaan viestii organisaatiolle, että sen jäsenet ovat johdolle tärkeitä. Organisaatiossa koetaan nimittäin hyvin helposti, että ”johtajaa ei meidän asiat kiinnosta” jos johtaja syystä tai toisesta ei pääse tai halua jalkautua alaisensa keskuuteen. Keskustelu organisaation henkilöstön kanssa, vapauttaa johtajan käyttöön tietoa, jota hän ei ehkä virallisten raportointijärjestelmien tai kokousten kautta saisi. Tämä on tietysti verrannollinen organisaation kokoon.

Kahdenkeskiset, tai pienessä ryhmässä käydyt epäviralliset keskustelut antavat paljon tietoa organisaation tilasta, mutta joskus myös sellaista informaatiota, joka ei ole mieluisaa. Tosin johtaja, joka haluaa kuulla vain itselleen mieluisia asioita, on väärässä tehtävässä. Yleisimpiä kommunikaation vääristymiä lienevät narsismin harhat, joiden mukaan kaikki kielteinen informaatio on suodatettava pois kommunikaatiosta johtajan kanssa. Lisäksi johtajaa on kaikissa tapauksissa imarreltava ja mielisteltävä, jotta voisi olla organisaation palveluksessa ja säilyttää asemansa. (Juuti 2003, 160.) Myös epämieluisa tieto on tärkeää, jos se vahvistaa oikeiden ja tehokkaiden päätösten tekemistä. Samalla tulee vahvistaneeksi, kunhan tilaisuuden oikein käyttää ja käyttäytyä sekä keskustelea ilman johtajan ”maskia”, organisaation yhteishenkeä ja signaloi konkreettisesti sitä, että organisaation kaikki jäsenet ja heidän näkemyksensä ovat johdolle tärkeitä. Samalla kun saa tietoa, johtaja tulee sitouttaneeksi henkilöstöä omiin tavoitteisiinsa.

Johtajan, jos jonkun, on syytä pitää ”pänsä kylmänä”, tehtävä ja tavoite kirkkaana mielessään joka tilanteessa. Siksi onkin tärkeää olla yhteydessä mahdollisimman laajalla otannalla organisaation kanssa. Tämä ei tarkoita viestien sähköpostijakelua ”organisaatio\_x\_all”, vaan aitoa näyttäytymistä ja kaksipuolista kommunikaatiota terveessä ilmapiirissä organisaation henkilöstön parissa. Edellä mainittujen vaatimusten täytyminen edesauttaa siis huomattavasti realistisen tilannekuvan syntymistä ja täydentymistä



tä. Toki tässäkin yhteydessä ei tarkoiteta sitä, että johtajan tulisi evaluoida kaikki päätöksensä organisaation jokaisen instanssin kanssa tai että organisaation strategiset tavoitteet testataan kysymällä organisaation ”lähe-  
tin” mielipidettä. Mutta on joka tapauksessa selvää, että supistamalla keskustelu vaikkapa johtoryhmään valitsemiensa ”jees” -miesten ja -naisten väliseksi ”yhdensuuntaiseksi ajatustenvaihtoiksi”, aiheutetaan organisaatiolle pitkällä tähtäimellä huomattavasti enemmän haittaa kuin hyötyä.

Oikeaa tietoa saa, kun sitä hakee. Tämä tarkoittaa edellä esiin nostettujen seikkojen lisäksi koko tiedonsaannin filosofiaa. Pitää olla aktiivinen ja aidosti asialleen omistautunut tiedonhaluinen henkilö, jotta saisi mahdollisimman kattavasti oikeata tietoa päätöksentekoaan tukemaan. Pelkkä oikean tiedon odottelu, tulkoot se sitten muistioiden tai muun yksisuuntaisen viestinnän keinoin, johtaa ennemmin tai myöhemmin väärän tilannekuvan muodostumiseen ja virheellisten analyysien tuottamiin väärin päätösten suohon.

### 2.3.3.2 Onnistunut päätöksenteko

Yleisesti voidaan todeta, että onnistuneen päätöksenteon tärkein elementti on päätöksenteon perusteena oleva oikea tieto, jonka keräämistä ja oikeellisuuden varmistamista edellisessä kappaleessa käsiteltiin. Edelleen yhtä oleellista edellä mainitun tavoitteen saavuttamisessa on niin ikään käytetyn tiedonkeräämisen ”otannan laajuus”. Onnistunutta päätöksentekoa edeltää johtajan, johtoryhmänsä tai alaisensa kanssa, oikeiden tietojen perusteella käyty päätöksentekoa jalostava demokraattinen keskustelu.

Päätösten valmistelu- ja kypsyttelyvaiheessa, on suotavaa että asiasta käydään vapaata keskustelua, joka on siis osa päätöksen syntymistä. Hirvikorven ja Korhosen (2009, 15) haastattelema vuorineuvos Matti Halmesmäen käy ilmi, että lähipiiriltään Halmesmäki vaatii ideoita ja ajatuksia: ”Heille maksetaan siitä, että he uskaltavat olla eri mieltä”. Mikäli organisaation johtamiskulttuuri ei tätä syystä tai toisesta salli, on odotettavissa laadultaan heikkoja päätöksiä, väärin mitoitettuja toimenpiteitä väriin asioihin kohdistuen ja väärään aikaan.

Valmisteluvaiheessa on tärkeää kuulla kaikkien päätöksentekoprosessiin osallisten mielipide ja huomioitava myös ensivaiheessa hullulta kuulostavat ratkaisuehdotukset. On erittäin tärkeää kuunnella organisaationsa henkilöstöä, kuten omia alaisiasi, kollegoja, eri osa-alueiden asiantuntijoita ja omaa esimiestäsi. Ehdotuksen ja päätöksen teon ero on vastuunotto. Ehdotuksia ja mielipiteitä tulee huolellisesti kuunnella. Kun sitten tulee päätöksenteon aika, on johtajan tehtävä päätös ja samalla otettava siitä vastuu. Organisaation jäseniä pitää kuunnella, mielipiteitä ja neuvoja kysellä. Kuuntele ymmärtääksesi – älä keskeyttääksesi. (Rummukainen 2007, 35). Myös eri mieltä olevien osallisten näkemykset on syytä huomioida, vaikka se ei johtajan omaa mieltä lämmittäisikään. Kokonaisuuden ja lopputuloksen kannalta ne saattavat olla juuri niitä oikean päätöksen kannalta ratkaisevia näkemyksiä.

”Johtajan vastuu on jakamaton”, kuuluu tutkijan isän, kokeneen upseerin ja maailmaa nähneen vanhan ”sotaratsun” vakiofraasi. Tällä yksinkertaisella ohjeella saavuttaa jo johtajuuden tason, jonka usein, ainakin tiedotusvälineiden uutisoinnin perusteella, näemme ainakin meidän valitsemillamme poliittisilta päättäjiltä puuttuvan. Nissisen ja Seppälän (2000, 31) mukaan sotilasjohtajan on kannettava alaistensa osoittama luottamus ja lojaalisuus vastuullisesti, osoittaen johtamiskäyttäytymisellään olevansa vastuunsa mittainen.

Kun päätöstä kypsytellään ja valmistellaan, on demokraattinen keskustelu hedelmällinen tapa käsitellä asioita. Demokraattinen keskustelu, jossa eri näkökulmat kommunikoidaan avoimesti ja rehellisesti toisenlaisen taustan edustajalle, on eräs parhaista keinoista säilyttää realiteettitaju ja välttää ”yhteisen hulluuden” syntyminen (Juuti 2003, 169). Siinä vaiheessa toimitaan vielä yhteisvastuullisesti ja asioiden käsittelyyn kuuluvat kriittisetkin näkemykset muine ilmiöineen. Kun päätös sitten tehdään, on vastuu, kussakin päätettävässä asiassa, organisaation päätöksentekoaikavälillä olevalla henkilöllä sen valmistelutavasta riippumatta. Toki vallitsevan käytännön mukaan, organisaation ylin vastuullinen henkilö, esimerkiksi toimitusjohtaja, vastaa viime kädessä kaikesta organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta. Yhteisvastuu kuitenkin jatkuu ja sitoo päätöstä valmistellutta forumia siinä mielessä, että päätöstä ei tulisi enää kritisoida varsinaisen päätöksenteon jälkeen. Organisaatio taas sitoutetaan tähän samaan tavoitettiin mahdollistamalla sen vaikutusmahdollisuudet päätöksiin mahdollisimman kattavasti. Kaikissa tilanteissa tällainen johtamisihanteiden mukainen toiminta ei tietenkään ole mahdollista, mutta yllättävän monissa se on, jos vain tahtoa johdolta siihen riittää.

Pahimmassa tapauksessa organisaation kulttuuri on syystä tai toisesta muodostunut sellaiseksi, että johtajan kanssa ei uskalleta olla eri mieltä ja päätöksentekoa jalostava keskustelu tyypistyy johtajan myötäilyyn ja sisäiseen politikointiin. Myös johtoryhmätyöskentely saattaa olla epäkypsää ja vääriin asioihin keskittyvää. Juuti ja Rovio (2000, 37) kertovat tapauksesta, jossa työntekijät kuvasivat yksikön johtajaa keskustelemattomaksi johtajaksi. Heti tultuaan johtajaksi hän oli ottanut ohjat tiukasti omiin käsiinsä ja ajautunut riitoihin sekä rinnakkaisten yksiköiden vetäjien että niiden henkilöstön kanssa. Kun näin oli käynyt, hän oli lopettanut kaiken kommunikaation näiden kanssa. Lisäksi hän oli kieltänyt myös yksikössä työskenteleviä puhumasta näille.

On kuitenkin niin, kuten Nissinen ja Seppälä (2000, 37.) sotilasjohtamisen näkökulmasta esiin tuovat, että näennäisesti voidaan ajatella alaisten kuulemisen päätöksenteossa murentavan sotilasjohtajan asemaan liittyvää auktoriteettia. Heidän mukaansa tutkimuksin on kuitenkin havaittu, että samanaikaisesti johtajan auktoriteetin sisäinen ulottuvuus vahvistuu, kunnioitus ja luottamus alaisten suunnasta itse asiassa lisääntyvät.

#### 2.3.4 Organisaatio johdettavana

“An organization is a social arrangement for achieving controlled performance in pursuit of collective goals” (Huczynski & Buchanan 2001, 5). Pääesikunnan koulutusosaston (1991, 62) mukaan organisaatio on ihmisryhmien yhteistoiminnan järjestäytynyt muoto. Tässä ajatuksessa lähtökohtana on näkemys, että keskinäisellä yhteistoiminnalla päästään sekä yhteisön että yksilöiden kannalta parempiin tuloksiin, verrattuna siihen vaihtoehtoon, että jokainen yksilö toimisi yksinään. Oli organisaatio sitten minkäläinen tahansa, niin tulee sen toteuttaakseen tehtävänsä menestyksekkäästi olla tehtäviltään vastuullistettu ja johdettu. Usein organisaatiosta puhuttaessa käytetään termejä ”linjaorganisaatio”, ”matriisiorganisaatio”, ”asiantuntijaorganisaatio” ja niin edelleen. Tässä yhteydessä emme lähde määrittelemään juurevasti erilaisia organisaatioita ja niiden kaikkia ominaisuuksia, vaan keskitymme organisaatioon ihmisten johtamisen yhtenä ulottuvuutena.

On selvää, että yhdessä toimintaympäristössä hyvä organisaatiomalli ei välttämättä palvele tehtäväänsä toisenlaisessa toimintaympäristössä. Esi-merkkinä voisi olla vaikkapa tiukka hierarkkinen linjaorganisaatio, joka toimii sodanajan armeijassa, mutta ei välttämättä innovatiivisuutta vaativassa asiantuntijaorganisaatiossa, vaikkapa organisaation tuotekehitysosastossa tai media-alan myyntiorganisaatiossa. Kuten tiedämme, on tällainen toimialan tai toiminnon erikoisominaisuuksista ja -vaatimuksista piittaamaton organisointi ja johtaminen kuitenkin monen täysin toisenlaisesta lähestymistapaa vaativan organisaation rankkaa nykypäivää. Lopputulos ei siis olekaan organisaation toimintaa ohjaavin tekijä, vaan se miten siihen päästään.

Organisaatiot ja niiden tehtävien vastuullistaminen sekä johtaminen on laumasieluiselle ihmiselle tuhansia vuosia vanha asia. Johtajuus on hyvin monitahoinen kokonaisuus. Se on yleensä tietyissä organisaatioissa tapahtuvaa toimintojen koordinoitua, johon liittyy useimmiten myös inhimillisten resurssien hallinta, ihmisten johtaminen. (Nissinen 1997, 33.) Vanhimpiin lukeutuvia viittauksia ja ohjeita organisaation perustamisesta ja sen johtamisesta löytyy ehkä hieman yllättäenkin raamatusta. ”Mooses noudatti appensa neuvoa ja teki niin kuin tämä oli ehdottanut. Hän valitsi kelpollisia miehiä Israelin kansan keskuudesta ja asetti heidät kansalle päämiehiksi, tuhannen, sadan, viidenkymmenen ja kymmenen päälliköiksi. He ratkoivat kansan asioita; vain vaikeat asiat he toivat Mooseksen eteen. Kaikki pienimmät asiat he ratkaisivat itse.” (Vanha testamentti. 2. Moos. 18:24 – 26.)

Tässä ikiaikaisessa kuvauksessa tulee hyvin esille linjaorganisaatio ja ylipäätensä ison organisaation johtamisen yhdenlainen filosofia. Myös sujuvan päätöksenteon peruseriaatteet on tässä yhteydessä tuotu esille. Päätökset tehdään siellä missä kyseisten asioiden hallinta on parasta. Organisaation päätöksentekoprosessi perustuu luottamukseen. Päätöksentekovaltuudet on nimittäin viety organisaation alemmille tasoille asti ja ainoastaan merkittävät, kokonaisuuteen vaikuttavat seikat on tarkoitettu ratkaistaviksi organisaation ylimmässä johdossa. Linjaorganisaation johtaja ei siis pyri

päyttämään kaikista organisaationsa asioista; vain sen toiminnalle ja kokonaisuhallinnalle merkittävimmistä asioista.

Kuten todettua, voidaan organisaatioita muokata monella eri tavalla ja filosofialla. Yksinkertaistettuna organisaatio voidaan nähdä välineenä, jonka avulla järjestetään työnjako, käskyvalta ja yhteistoimintasuhteet. Organisaatio on näin ollen johtamisen ja johtajan väline. Organisaatio itsessään voidaan nähdä myös heijastumana johtamistavasta. ”Johtajuutta ja organisaatiota ei voida erottaa toisistaan tai tarkastella erillisinä ilmiöinä, mikäli johtajuudella ymmärretään kykyä vaikuttaa muiden yksilöiden päätöksiin ja tämän kautta heidän toimintaansa.” (Pääsikunnan koulutusosasto 1991, 96.) Määrävin tekijä valittuun organisaatiomalliin tulisi kuitenkin olla kyseisen organisaation päätavoitteiden saavuttaminen mahdollisimman tehokkaasti. Jos jokainen johtaja muokkaa organisaatiotaan vain omien mieltymystensä mukaan, on nykyisen usein melko lyhyen tehtäväkierron takia muutoksia liian nopeatempoisesti ja lopputuloksena kuvitellun tehostamisen sijasta tuottavuuden laskua, tehottomuutta ja suunnittelemattomia lisäkustannuksia. Tutkija on muodostanut kokemusperäisen mielipiteen siitä, että usein tapahtuvat organisaatiomuutokset, ne ”syys- ja kevätorganisaatiot”, ovat merkki organisaation johdon fokuksen katoamisesta. Ei tiedetä, mitä oikeastaan pitäisi tehdä. Organisaatio ei ehdi omaksua sitä, mitä muutoksella haetaan ja kvartaalitalouden idealismi voi osaltaan ajaa johdon tilaan, jossa ei edes malteta analysoida muutoksen tuomia vaikutuksia. Jos odotettuja tuloksia ei heti synny, tehdään tätä korjaava muutos analysoimatta kaikkia tekijöitä huolellisesti.

Organisaatio voi tosiaan olla myös heijastuma johtamistavasta. Tutkija on itse ollut isossa organisaatiossa, jossa johtamismalli joustavasta, päätöksentekovaltuudet alas viedystä, linjaorganisaatiosta muutettiin hyvin vapaaksi matriisiorganisaatioksi prosessi- ja resurssihoitajineen ja tämän jälkeen jälleen linjaorganisaatioon. Tällä kertaa tosin täysin hierarkkiseen ja johtajakeskeiseen autoritäärisen versioon. Kaikki tämä suunnittelemattomien johtajavaihdosten takia kahdessa vuodessa! On siis selvää, että jos johtaja omaa johtamisfilosofian, jossa hän haluaa itse päättää käytännössä kaikista asioista eikä luota keneenkään, on ainakin matriisiorganisaatio alas vietyine päätöksentekovaltuuksineen väärä vaihtoehto.

Organisaatioiden erilaisuus on tosiasia, kuten myös toimintaympäristöjen erilaisuus. Organisaation olemusta analysoitaessa siinä esiintyvät johtamistoiminnat voidaan Pääsikunnan koulutusosaston (1991, 63) mukaan jakaa kahteen luokkaan: toiminnan johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Näitä luokkia ei nähdä toisiaan poissulkevinä, vaan eri näkökulmina tarkastella organisaation keskeisiä johtamisprosesseja. Tämän näkemyksen mukaan toiminnan johtamisessa painottuvat suunnitteluvalmiudet ja ihmisten johtamisessa ihmissuhdevalmiudet. Erilaisten organisaatioiden ja toimintaympäristöjen parissa syntyy erilaisia vaatimuksia ja niiden menestyksellisen johtamisen vaatii näiden vaatimusten huomioimista joka suhteessa.

Voidaan ajatella, että joissain organisaatioissa myös ihmisten johtamiselle asetetaan erilaisia vaatimuksia kuin toisenlaisissa organisaatioissa. Kun johtaja ja johto ymmärtävät ja hyväksyvät, etteivät he ole mitään ilman muita, he näkevät kuinka tärkeitä inhimilliset voimavarat ovat organisaation toiminnalle. Tällöin joudutaan pohtimaan, miten tavoitteet ja tulokset aikaansaadaan, ja miten varmistetaan organisaation laadukas ja vaatimukset täyttävä toiminta. (Järvinen 1996, 34.) Tätä ajatusta pyritään valottamaan tässä tutkimuksessa käsittelemällä työntekijäpainotteisen organisaation ja asiantuntijaorganisaation eroja johtamisen näkökulmasta.

#### 2.3.4.1 Työntekijäpainotteinen organisaatio

Työntekijäpainotteiselle organisaatiolle on tutkijan kokemuksen mukaan tyypillistä yhteisöllisyys ja tietyissä asioissa ja tilanteissa tiukka sisäinen ryhmäkuri. Organisaation koosta ja esimerkiksi teollisuuden haarasta riippuen tätä joukkoa saattaa ”johtaa” organisaation tehtäväänsä valitsema luottamusmies tai muu vahva persoona tästä joukosta. Työntekijäpainotteinen organisaatio vaatii johtajaltaan toisaalta tiukkaa toiminnan aktiivista ohjaamista, mutta toisaalta sitä, että johtaja tunnustaa organisaation jäsenten arvon tavoitteiden toimeenpanijoina ja on demokraattinen ihmisten johtaja ja joustava neuvottelija. Hyvä kyky johtaa ihmisiä korostuu tällaisessa organisaatiossa tuloksen teon kannalta tarkasteltuna merkittävästi. Työntekijäpainotteisessa organisaatiossa on oikein johdettuna usein hyvin paljon osaamista ja kehityspotentiaalia. Parhaimmillaan se toimii ”tekevien käsien” lisäksi todellisena ideariihenä, joka kehittää omaa toimintaansa ja samalla nostaa tuottavuutta oma-aloitteisesti. Tällaisesta löytyy esimerkki tutkijan oman kokemuksen kautta.

Elettiin tutkijan tuotantojohtajakauden toista kuukautta, kun osoittautui, että tulevana muutamana kuukautena oli omassa tuotantolaitoksessa tehtävä lähes 100% suunniteltua enemmän tuotteita yhteistyökumppanimme toiminnan onnahdettua kohdemaassa. Ensimmäinen havainto oli, että edes käynnissä oleva kaksivuorotyö ei toiminut tehokkaasti resurssien ja materiaalipuutteiden takia, eikä asetettuihin tavoitteisiin tällä keinolla päästäisi. Keinot näyttivät ensihätään heti alussa olevan todella vähissä. Henkilöstön kanssa ryhdyttiin yhdessä miettimään mitä tehdään, jotta lähes epärealistisesta haasteesta selvitäisiin. Tilanne kerrottiin avoimesti kaikille työntekijöille, jotka ryhtyivät omilla tahoillaan tosissaan miettimään ratkaisuvaihtoehtoja. Siellä syntyi ajatus kohdennetusta kaksivuorotyöstä, jonka he nimesivät ”iskuryhmäksi”. Näin tehtiinkin. Nimettiin kolme muutaman miehen ryhmää, jotka vuoropäivin olivat valmiina tulemaan iltavuoroon tekemään töitä, joita ei pystytty syystä tai toisesta, yleensä muutetusta tuotantovelvoitteesta johtuvien materiaali-  
lipuutteiden takia, tekemään normaalisti. Tehottomaksi osoittautunut perinteinen kaksivuorotyö voitiin siten purkaa ja saada päivävuoro täydellä teholla käyttöön. Tämä oli ”iskuryhmän” ansiota. Tuotantoon syntyi todellinen tekemisen

meininki, jonka ansiosta saatiin aluksi täysin epärealistinen tuotantotavoite täytettyä, vieläpä kaksi viikkoa ennen määräaikaa! Erityisen arvokkaaksi tämän teki koko henkilöstön kattavan yhteistyön lisäksi se, että kaikki tiesivät lomautusten alkavan kun kyseinen työ saadaan tehtyä.

Parhaimmillaan tällainen organisaatio toimii itseohjautuvasti kohti asetettuja tavoitteita. Se tietysti vaatii, että tavoitteisiin on päästy itsekin vaikuttamaan, tai ainakin niihin pääsemisen keinoihin. Pahimmillaan tällainen joukko taas saattaa heittäytyä hyvinkin passiiviseksi ja romuttaa esimerkiksi tuotantoaikataulut vain osoittaakseen oman valtansa. Työntekijäjoukko voi myös antaa luottamusmiehensä käyttää edustamansa joukon suurta massaa omien tarkoituspärensä ajamiseen. Luottamusmiehelle saatetaan myös antaa avoin ”mandaatti” käyttää joukon ”mielipidettä” vapaasti aseena tilanteessa kuin tilanteessa. Kaikki toiminta tähtää kuitenkin lopullisen vallan osoittamiseen ja kokonaistuottavuus näyttelee sivuroolia. Tällaisissa tapauksissa myös työnantaja voi provosoitua ylilyön-teihin tai antaa vallan työntekijöille ja vetäytyä ”antaa mennä” -tyyppiseen johtamismalliin taitavan tilanteen hoidon sijasta.

Työntekijäpainotteisen organisaation tekemisiä on usein työn luonteen takia helpompi seurata ja havaita myös siinä tapahtuva ”tyhjäkäynti”. Tämä saattaa antaa sellaisen vaikutelman, että työntekijäpainotteisessa organisaatiossa olisi jotenkin heikommalla moraalilla varustettu henkilöstö kuin asiantuntijaorganisaatiossa. Kuitenkin tutkijan omien havaintojen mukaan näin ei ole. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön on vastaavasti usein oman työnsä luonteen takia suorastaan helpompi ”sukkuloida” organisaatiossa tyhjäkäynnillä kuin työntekijäorganisaatiossa. Kuinka paljon aikaa kuluukaan nettiä selaillessa ja tupakalla seisoskellessa, ”miettiessä” vaikkapa teknistä haastetta, josta ”ei oikein tahdo tulla mitään sen monimutkaisuuden takia”. Työntekijältä yksinkertaisesti usein puuttuu mahdollisuus tupakalla seisomiseen muuta kuin määritellyillä tauoilla, puhumattaakaan tietokoneen käytöstä omiin asioihinsa.

Monesti heikosti johdetulle työntekijäpainotteiselle organisaatiolle tyypillistä on virheiden teon ja niistä seuraavien rangaistusten pelossa myös oma-aloitteisuuden puute tai ainakin suuri varovaisuus sen suhteen, sekä haluttomuus venyä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tutkijan kokemuksen mukaan on kuitenkin niin, että kysymys on usein väärästä tavasta johtaa kyseistä organisaatiota. Hyvällä henkilöstöjohtamisella, henkilöstön motivoinnilla ja avoimella tiedotuspolitiikalla pystytään vaikuttamaan näihin seikkoihin positiivisesti.

Työntekijäorganisaatioihin tulevien uusien esimiesten kannattaa huomioida, että etenkin työntekijöiden korkean ikärakenteen ja pitkän kokemuksen omaavissa pienen vaihtuvuuden organisaatioissa työntekijät saattavat kokea esimiestensä vaihtuvan usein ja näin pitkäjänteisyys esimerkiksi kehitystoiminnassa heidän näkökulmastaan puuttuu. Muutokset saatetaan kokea lyhytjänteisinä toimina ja johtuvan vain esimiesten suuresta vaihtuvuudesta. Näin hyvätkin ideat voivat jäädä toteutumatta kyllästymisen ja

siitä johtuvan passiivisen vastarinnan takia. Työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna esimiesten uskottavuus saattaa olla koetuksella nimenomaan tiheän vaihtuvuuden takia ja hän voikin kehitysehdotuksia ideoidessaan törmätä väitteeseen: ”nämä tarinat on kuultu monta kertaa ennenkin”.

#### 2.3.4.2 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatioita on nähtävissä monilla eri aloilla. Tällaisia ovat muun muassa orkesterit, lakiasiantuntijatoimistot, oppilaitokset ja lehtien toimitukset. Kaikkia yhdistää toiminta osaamiseen perustuvan ryhmätyön perusteella. Vaikka näennäisesti osa organisaation toimijoista olisikin hyvin itsenäisiä, todellisuudessa ne muodostavat yhdessä toiminnallisen kokonaisuuden. Luovalla asiantuntijaorganisaatiolla on kyky parhaassa tapauksessa ideoida, innovoida, luoda ja tuottaa uutta. Nämä ominaisuudet tekevät organisaatiosta luonnollisesti erittäin vaikeasti hallittavan, etenkin kun alaisina on usein kunnianhimoisia ja älykkäitä ihmisiä. (Parvinen & Lillrank & Iivonen 2005, 49.) Eryyisestä asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa leadership -ominaisuudet korostuvat helposti, vaikka management -ajattelu on yhtä tärkeää tuloksekkaan toiminnan ylläpitämiseksi (Parvinen & Lillrank & Iivonen, 2005, 53).

Tutkijalle on kertynyt omiakin kokemuksia asiantuntijaorganisaation johtamisesta tuotannon johtamisen ajalta. Alaisista noin 60 % oli työntekijöitä ja 40% toimihenkilöitä. Toimihenkilöjoukko koostui tuotannon suunnittelijoista, materiaalin suunnittelijoista, työnsuunnittelijoista, ostajista, teknisistä asiantuntijoista ja niin edelleen. Osa oli hyvin kokeneita ja kansainvälisessä toimintaympäristössä maailmalla kouluttuja. Ensimmäinen ajatus oli, että näitä henkilöitä on johdettava eri tavalla kuin valmistavien vastaisten henkilöstöä. Liikkumatilaa on oltava tietenkin eri tavalla, kuitenkin myös rajoja ja seuranta raportoinnin ja toiminnan ja tulosten mittaroinnin muodossa. Rajojen suhteen on toimittava niin, että niiden asettaminen korostaa kunkin toiminta-aluetta päällekkäisten toimintojen ehkäisemiseksi; kuitenkin siten, ettei joustavuutta estäviä ja kilpailua lisääviä liian tiukkoja organisaatorajoja synny. Tämä pitää kaikille myös selkeästi ilmaista. Erittäin tärkeää on tällaisessa edellä kuvatussa työntekijöiden ja asiantuntijoiden muodostamassa ”sekaorganisaatiossa” tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa ei myöskään pidä lähteä siitä, että itse edustaisi parempaa ”joka alan” asiantuntijuutta kuin alan ammattilaiset. Jos näin olisikin, tulee tästä osaamisesta syntyvä alaisten ohjaamisen tarve olla hienotunteista ja kannustavaa. Ennemmin tulisi tehdä kaikin keinoin selväksi, että asiantuntijoiden osaamista arvostetaan eikä kenenkään innovatiivisia ehdotuksia tai oma-aloitteisuutta koeta uhkaksi vaan voimavaraksi. Johtajan tehtävä tällaisessakaan organisaatiossa ei ole tutkijan mielestä osoittaa olevansa organisaation johtaja ylivertaisen osaamisensa takia, vaan olevansa johdossa siksi, että hänen tulee valjastaa kaikkien osaaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja kantaa vastuu organisaation tuloksista.

Tutkijan aloittaessa armeijassa pitkään palvelleena tehtävänsä tuotannon vetäjänä monella oli varmasti omat odotuksensa tutkijan johtamistyylin suhteen. Eräänä päivänä organisaation kuuluva toimihenkilö tuli kertomaan, että on hyvä että tutkija oli tullut uudeksi toiminnon vetäjäksi. ”Nyt laiteaan tuo työntekijälauma kuriin kovalla kädellä”. Henkilön järkytys oli silmin nähtävä, kun hänelle tehtiin selväksi, että säännöt ovat kaikille samat. ”Kova johtaminen on mahtijuttu, kunhan se ei satu omalle kohdalle” – oli tutkijan kommentti tähän. Konkretisoidakseen tämän näkemyksen, tutkija kysyi asianomaiselta, milloin hänellä oli ajatus pitää kesälomansa. Vastauksen jälkeen tutkija totesi edellistä asiaa konkretisoidakseen, että tätä lomaa siirrettäisiin kuukaudella eteenpäin. Keskustelun jatkuessa saavutettiin sitten yhteisymmärrys, että muutoksia on tehtävä, mutta ydinasioissa ja maltilla (ja lomakin siirretään todellisuudessa tarvittaessa eikä hetken mielijohteesta). Erityisasemaa ei olisi kellään.

Tutkijan kokemuksen mukaan hyvästä asiantuntijasta tulee harvoin hyvää esimiestä. Tutkijan näkemyksen mukaan asiantuntijaorganisaation väliportaan esimieheksi nousee usein niitä parhaiten menestyneitä asiantuntijoita, jotka ovat menestyneet omassa työssään hyvin ja omaavat pitkähkön kokemuksen. On kuitenkin niin, vaikka pyritäänkin välttämään stereotyyppistä ajatteluntapaa, että tyypillinen asiantuntija on luonteeltaan ennemminkin usein rajattuun problematiikkaan syventyvä analyttinen introvertti, kuin ihmisten kanssa kontaktiin haluava ekstrovertti. Ja hyvä niin. Tutkijan kokemuksen mukaan asiantuntijaesimies voi haluta, tiedostaen tai tiedostamattaan, jatkaa asiantuntijatyötään ja kokee esimiesvelvoitteet ennen pitkää rasitteena ja omaa työtään häiritsevinä tekijöinä. Asiantuntijuuden roolista on vaikea luopua, ja luopumiseksi tällainen tilanne usein koetaan.

#### 2.3.4.3 Organisaation esimiehenä

Mitä organisaation johtaminen sitten yleisesti ottaen vaatii? Nissisen (2000, 86) mukaan ammattitaito on erinomaisen johtamiskäyttäytymisen perusedellytys, mutta yksin se ei takaa johtamisen tehokkuutta eli tavoiteltavia vaikutuksia. Edelleen hän toteaa (2000, 87), että johtamisen ylätasolla ammattitaidon merkitys muuttuu lopullisesti. ”Esimerkinomaisesti voi korkeakin esimies osoittaa hallitsevansa jonkin yksityiskohdan, mutta laaja-alaisesti se ei ole mahdollista.”

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että organisaation esimies tarvitsee erityisalansa ammattitaidon lisäksi johtamistehtävänsä mukaista ammattitaitoa, josta osa on erilaisten organisaatioiden vaatimien erityisominaisuuksien huomioimista. Etenkään isossa organisaatiossa jokaista tehtävää ei voi osata itse parhaiten, vaikka oikein käytettynä tällaisesta organisaation osalueiden syvällisestäkään osaamisesta ei tietenkään ole haittaa. Tässä vielä varauksena se, että muistaa pitää ”tehtävänsä kirkkana mielessään” eikä ala ohjaamaan toimintaa mahdollisesta omasta erityisosaamisestaan kum-



puavien motiivien ohjaamana. Erityisen huolestuttavaa on, jos johtajalla tällainen mielikuva itsestään epärealistisesti on ja hän pyrkii tuomaan sitä esiin vailla todellista osaamista. Ajat muuttuvat ja johtajakäyttäytymisen olisi muututtava uusien vaatimusten mukaan. Kuten Virkkala (1994, 175) kertoo: ”Vanha sahan työnjohtaja osasi tehdä kaikki alaistensa yksinkertaiset työt paremmin kuin he itse. Hänellä oli jonkinlainen oikeutus esiintyä melko mahtavaankin tyyliin. Jotkut saattoivat ihaillakin tällaista käyttäytymistä.” Elämän yleisen monimutkaistumisen, teknistymisen ja kansainvälistymisen takia joudutaan kuitenkin usein tilanteisiin, joissa esimies ei osaa enää tehdä alaistensa tehtäviä riittävän hyvin tai ainakaan paremmin kuin he. Johtamistyylin on tämän kehityksen mukana muututtava.

Otetaanpa esimerkiksi Puolustusvoimain koulutustehtävät. Asevelvollisten kouluttajan tehtävä on hyvin tehtynä erittäin vaativa. Siinä tulee osata perusteellisesti koulutettavat asiat, hallittava opetustekniset asiat erinomaisesti, oltava hyvä ihmistenjohtaja, omattava hyvät kirjalliset ja suulliset valmiudet sekä perustehtävänsä että siihen liittyvien hallinnollisten velvollisuuksien toteuttamiseksi. Tässä vasta muutama esiin nostettava asia kun tällaisessa Puolustusvoimain hierarkkisessa organisaatiossa nousee ylemmille tasoille. Muun muassa kouluttajana omaksutut tekniset asiat vanhenevat ja niistä tulee sinänsä arvokasta taustatietoa, mutta ei niillä pitäisi enää mennä esiintymään asiantuntijana kymmenen vuoden esikuntapalveluksen jälkeen. Työn luonne muuttuu usein koulutustaustasta riippuen hallinnolliseksi ja laajempia kokonaisuuksia ohjaaviksi tehtäviksi. Osaamisen vaatimukset muuttuvat vääjäämättä ja jos haluaa toteuttaa tehtävät ensiluokkaisesti, on syytä omaksua muutokset hyvin tässäkin mielessä.

Tutkija näkee, että hyvälle ihmisten johtamiselle on tarve jokaisessa organisaatiossa, jossa ihmisiä on. On toki myös selvää, että etenkin organisaation vastuuttamisen, osallistamisen, valvonnan ja ohjauksen tarve on eri organisaatioissa erilaista, mutta osaltaan niihin vaikuttava tekijä on organisaation jäsenten kokemus ja esimerkiksi organisaatioilmapiiri ja -kulttuuri. Pienessä organisaatiossa managerointia tarvitaan eri tavalla kuin suuren organisaation johtamisessa. Leadership -tyyppiselle johtamiselle on kuitenkin aina paikka tuloksenteon yhtenä välineenä, oli organisaatio sitten minkälainen tahansa.

## 2.4 Ihmisten johtaminen

Nissisen (1997, 33) mukaan voidaan pitää tieteellisesti todistettuna sitä, että ihmisten johtaminen on aina merkityksellinen osa johtajuutta, ja monissa tapauksissa se on organisaation menestyksen kannalta jopa kriittinen tekijä. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 41) toteavat, että ainoastaan ihmisten konkreettinen työ yhteisönä tuotantovälineitä ja tietämystä käyttäen viime kädessä toteuttaa liiketoiminnan ja liikkeenjohdon strategiat. Johtamiseen kuuluu heidän mukaansa keskeisesti vuorovaikutus ja yhteistyö ihmisten kanssa sekä kaksisuuntainen vaikuttaminen välittömässä kanssakäymisessä, mutta myös välillisesti henkilöstöresursseja koskevien ratkaisujen ja toimien kautta.

Jotta hyvän ihmisten johtamisen vapauttavat voimat ja resurssit saadaan valjastettua yhteisten päämäärien tavoitteluun, tulee johtajan ja johdon tunnistaa ihmisten työpanoksen ja osaamisen tärkeys organisaation onnistumisille. Ihmisten johtaminen on johtajan ja organisaatiossa sekä sen sidosryhmissä toimivien ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka avulla johtaja pyrkii suuntaamaan organisaationsa inhimilliset voimavarat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Nissinen 1997, 58.) Väheksyvä suhtautuminen organisaation henkilöstöön ja osaamiseen, autoritäärisen johtamisen aiheuttama oma-aloitteisuuden puute ja ylipäänsä vääranlainen henkilöstöjohtaminen aiheuttaa sen, että organisaation läheskään kaikki voimavarat eivät ole organisaation eivätkä sen johdon käytössä.

Ellei johtajan oma arvomaailma tue ihmisten johtamista ensinkään, ei myöskään ole odotettavissa menestystä tällä johtamisen saralla. Voimme kehittyä ihmisinä ja esimiehinä vain löytämällä ihmisen itsestämme ja muista, sekä arvostamalla itessämme ja muissa olevaa ihmistä (Juuti 2003, 101). ”Ihmisten tuntemus on ihmisten johtamisen edellytys” (Ellenbeck 1941, 21). Jos toista ihmistä ei arvosta, omakuva on vääristynyt tai sairaalloinen, kuten narsistisessa persoonallisuushäiriössä, ei hyvää ihmistenjohtamista edes pidä sellaisena asiana, jonka eteen tulisi ponnistella. Sen merkitystä tuloksetekovälineenkään ei tällöin tietenkään tunnista.

Ihmisiä ei voi menestyksekkäästi johtaa, ellei tunnista ihmistä itessään eikä siten ole oppinut ymmärtämään omaa käyttäytymistään eikä näin ymmärrä muidenkaan ihmisten käyttäytymistä. Edelleen: ellei ole ”sinut” itsensä kanssa eikä omaa tervettä itsetuntoa, saattaa johtaminen saada piirteitä, jotka keskittyvät enemmän johtajan huonon itsetunnon pönkittämiseen kuin itse johtamisen päätehtävän tavoitteiden täyttämispönnisteluihin. Hirvikorven ja Korhosen (2009, 44) haastattelema vuorineuvos Maarit Toivanen-Koiviston toteaa: ”Johtajan tulee tuntea itsensä, jotta hän voi ymmärtää myös muiden käyttäytymistä. Erityisen tärkeää on hyvä suhteellisuudentaju.” Hyvä johtaja on kokonaisvaltaisesti läsnä ja aina tavoitettavissa alaiensa tarpeiden mukaan. Itsensä ja muiden ihmisten tuntemaan oppittelu vaatii vaivaa, avointa mieltä ja tahtoa.

Menestyksekkäs ihmisten johtaminen vaatii myös elämäkokemusta ja tiettyjen ihmisen elämään kuuluvien kehitysvaiheiden läpikäyntiä. ”Ihmisten johtaminen edellyttää kypsää aikuismaista työskentelytapaa” (Juuti 2003, 47). Tällä ei pois suljeta hyvän ihmistenjohtamisen kannalta oleellisia henkilökohtaisia ominaisuuksia tai taitoja, joita joillakin ihmisillä on luontaisesti ikään ja kokemuksen määrään katsomatta. Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 62) mukaan erityisesti ihmissuhdetaitojen hallinta näyttää olevan vaikeaa. Kyse on sellaisista perusominaisuuksista ja -valmiuksista, joita ei voi helposti opettaa ja siirtää toiselle. Heidän mukaansa ei esimerkiksi tiedetä, miksi joillekin toisten innostaminen ja mukaan saaminen on helppoa ja toisille taas vaikeaa. Kuten aikaisemminkin on todettu, myös henkilön tasapainoinen arvomaailma ja asenteet luovat perusedellytyksiä onnistuneelle ihmistenjohtamiselle. ”Perinteisen näkemyksen mukaan vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan sosiaalisia kykyjä, ryhmänormeihin ja

auktoriteettiin sopeutumista, konfliktien välttämistä sekä hyvää käytöstä.” (Nissinen 1997, 24.)

Ihmissuhdetaitojen kehittyminen alkaa lapsuudesta ja nuoruudesta jatkuen aina koko ihmiselämän. Myös ihmisen luonne vaikuttaa menestykseen ihmissuhdetaidoissa. Ei varmaan ole esimiestä, joka ei olisi käynyt uransa jossain vaiheessa erilaisissa näiden taitojen kehittämiseen tähtäävissä koulutuksissa. Yhtäläillä ei varmaan ole esimiestä, joka ei olisi huomannut, kuinka vaikea näitä opetettuja asioita, esimerkiksi keinoja ja menetelmiä alaisten kohtaamisena ihmisinä, on vaikea pelkän teoreettisen koulutuksen perusteella soveltaa. Näin on etenkin silloin, jos niiden merkitystä onnistuneelle johtamistapahtumalle ei edes ymmärretä. Koulutukset eivät kuitenkaan ole turhia, koska ne aihealueensa ja opettajien asioiden kautta korostavat näiden asioiden tärkeyttä ja herättävät ajatuksia, joista voi myöhemmässäkin vaiheessa työuraa olla arvaamatonta hyötyä.

Mitä ihmisten innostamiseen tulee, on kysymyksessä hyvin monisäikeinen tapahtuma, johon vaikuttaa ihmisten kyseessä ollessa äärimmäisen moni seikka. On kuitenkin ymmärrettävää, että ellei johtaja aidosti usko asiaansa ja viesti sitä ”joka solullaan”, aistivat alaiset sen melko nopeasti. Ihmisten johtaminen kumpuaa johonkin asiaan uskomisesta ja valmiudesta taistella kyseisen asian puolesta. Asioiden johtaja pyrkii rakentamaan kuningaskuntia, jotka kestävät ikuisesti. Ihmisten johtaja taas haluaa muuttaa maailmaa entistä paremmaksi omaksumansa vision mukaisesti. (Juuti & Rovio 2010, 26.) Ellei kokonaisviestintä, siis nonverbaalinen kehonkieli mukaan luettuna, tue johtajan suullisesti ilmaisemaa sanomaa, ei viesti mene perille siten, että organisaatio todella lähtisi siihen kriittisen massansa osalta mukaan. Tähän asiaan vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet: suullinen ja kirjallinen ilmaisukyky, tilanneherkkyys, kyky viestiä oleelliset asiat ja vuorovaikutustaidot ylipäänsä.

Nissisen ja Seppälän (2000, 44) mukaan vuorovaikutustaidot ilmenevät johtamiskäyttäytymisessä seuraavasti:

- Kykynä analysoida ja ymmärtää ihmissuhteita
- Kykynä ratkaista konflikteja ja neuvotella
- Kykynä ratkaista ihmissuhdeongelmia
- Itsevarmuutena ja taitona kommunikoida
- Seurallisuutena ja huolenpitona muista
- Ryhmien harmonian ja kiinteyden lisäämisenä
- Huomion jakamisena, yhteistyönä ja auttavaisuutena ja
- Demokraattisuutena yhteistoimintaolosuhteissa.

Jos organisaation tavoitteet ja toiminta ovat hyvin vakiintuneita ja organisaation jäsenten osallistuminen lähinnä suorittamista, ei ihmisten johtamisen taidoilla ole paljoa käyttöä. Tilanne muuttuu heti, kun organisaation vakiintunutta toimintaa pyritään muuttamaan. Ihmisten johtaminen on parhaimmillaan silloin, kun tarvitaan uusia ajattelumalleja ja yhteistä sitoutumista niihin. Tämä liittyy ihmisten johtamisen osaltaan myös prosessuaaliseen ajatteluun, jossa henkilöllä voi olla korkeita ihanteita ja niihin liittyviä visioita, joiden kautta toimintaprosessia ohjataan. (Juuti 2003, 47.)

Mitä radikaalimpia muutoksia, sitä tärkeämmäksi ihmisten johtaminen muuttuu. Hyvät ja odotetutkin muutokset saadaan vesitettyä huonolla muutosjohtamisella ja ihmisten huonolla johtamisella ylipäänsä. Muun muassa väärin viestimällä kylvetään helposti epäluuloisuuden siemen organisaatioon. Jokaisessa organisaatiossa nimittäin on jäseniä, jotka ovat jo luontaisestikin muutosvastaisia, kuka aktiivisesti, kuka passiivisesti.

#### 2.4.1 Onnistunut ihmisten johtaminen

On oletettavaa, että narsistiset ”kovan linjan” henkilöstöä arvostamattomat johtajat tulevat pikkuhiljaa karsiutumaan pois, koska sellaisella toiminnalla ei yksinkertaisesti päästä niin hyvään tulokseen kuin motivoivalla ja kannustavalla vahvan henkilöstönäkökulman mukaisella johtamisella. Seniorikonsultti Tommi Telanto psykologitoimisto Talentista sanoo, että tulevaisuuden johtajuudessa arvot, vuorovaikutus ja inhimillisuus korostuvat. ”Tällainen johtaja johtaa aidosti sydämellään. Hänen persoonansa kypsyminen mahdollistaa uudenlaisia tapoja hahmottaa maailmaa ja nähdä yhä hienovaraisempia asioita.” (Taloussanomat, 2010.) Hyvä ihmistenjohtaja on henkilö, joka omaa riittävän hyvän itsetunnon olla oma itsensä. Hän pääsee näin lähemmäksi aitoa johtajuutta kuin etäinen ”diktaattori”. Rummukaisen (2007, 36) mukaan huippupomoille on muodostunut oma järjestelmänsä, jolla he varmistavat, että jokainen alainen saa säännöllisesti esimiehen jakamattoman huomion. Menestyvällä ihmisten johtajalla on tunneälyä ja tilannetajua kohdata erilaiset johtamistilanteet oikealla asenteella ja oikeilla tilanteenmukaisilla toimenpiteillä intuitiivisesti sen enempää miettimättä.

Nissisen (2000, 92) mukaan johtajan on oltava aloitteellinen esimiesalainen –suhteen rakentamisessa ja hänen vastuullaan on luoda edellytykset jatkuvalla kommunikoinnille. Johtajan tulee olla taitava ihmisten motiivien ja reaktioiden arvioinnissa sekä persoonallisuuden voimalähteiden tunnistamisessa. Tässä auttaa ehdottomasti kokemus, tunneäly ja hyvä ihmistuntemus. Johtaja kantaa vastuun vuorovaikutuksen ylläpidosta. Hyvä ihmisten johtaja osaa kuunnella alaisiaan ja pystyy näin riittävällä otannalla muodostamaan oikean tilannekuvan. Hän osaa myös lukea niitä ”pieniä merkkejä”, joita erilaisissa tilanteissa ilmenee verbaalisina, nonverbaalisina tai vaikkapa toiminnallisina seikkoina. Tärkeää on olla tekemättä niiden perusteella liian pitkälle vieviä johtopäätöksiä. Hän kykenee ottamaan vastuun teoistaan ja sanomisistaan ja uskaltaa myöntää myös erehtyneensä, eli näin viestimään organisaatiolle, että kukaan ei ole täydellinen ja luomaan tässäkin mielessä luottamuksen ilmapiiriä. Oman keskeneräisyyden ja haavoittuvuuden tunnistaminen on myös keskeinen tekijä esimiehenä kehittämisessä ja menestymisessä. Kun ihminen huomaa oman riippuvuutensa muista ihmisistä ja omien näkökulmiensa rajoittuneisuuden, sekä tunnistaa oman epävarmuutensa, hän voi siirtyä pois kaikkivoipaisesta positivistasta. (Juuti & Rovio 2010, 23.) Hän osaa asettaa toleranssit sellaisiksi, ettei huonoa suoritusta hyväksytä, koska niiden katsominen ”läpi sormien” taas on täysin väärä signaali organisaatiolle ja syö omalta osaltaan organisaation aikaansaavien avainresurssien motivaatiota. Tunneäly taas on persoonallisuuden eheyteen perustuva metakyky, joka säätelee muiden kyky-

jen toteutumista. Tunneälyn viisi peruskomponenttia ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. (Nissinen & Sepälä 2000, 42).

Organisaationsa varauksettoman arvostuksen saava ihmistenjohtaja osaa antaa palautteen siten, että se palvelee organisaation kehityspyrkimyksiä ja antaa kannustavan signaalin koko organisaatiolle, sen kohdistumatta aina samoihin henkilöihin tai etenkin johtajaan itseensä. Palautteen antaminen ja palkitseminen on hyvän ihmistenjohtamisen ja ylipäänsä hyvän johtamisen kulmakiviä. Palautteen tulee perustua yhteisesti hyväksytyihin kriteereihin ja arvoihin, mutta olla kuitenkin tilannekohtaista ja sallittujen rajojen sisällä kekseliästä ja yllätyksellistäkin.

Kuten tässä tutkimuksessa on aikaisemminkin todettu, ihmisten johtajan osaamisalueet ovat ehdottomasti enemmän leadership -johtamisessa, kuin perinteisessä management -tyyppisessä johtamistavassa. Tällainen henkilö suosii demokraattista johtamistapaa, jolla päästäänkin tutkitusti parhaaseen tulokseen, ainakin jos sitä verrataan autoritaariseen johtamiseen ja Laissez-fair -tyyppiseen delegeoivaan johtamistyyliin sen negatiivisessa mielessä. (Niemelä & Pirker & Westerlund, 2008, 141.) Hyvälle ihmisten johtamiselle alkaa varmasti olla viimeisissäkin hierarkkisen autoritääristen metodien pesäkkeissä ”sosiaalinen tilaus”. Maaperää pehmittää yleinen mielipide, joka tulee esille muun muassa erilaisista kirjoituksista ja artikkeleista sekä tutkimuksista. Edelleen tulokset, joita saadaan autoritäärisessä käskytyksessä, eivät ole yhtä hyviä kuin hyvän henkilöstönäkökulman omaavassa johtamiskulttuurissa. Tätä näkemystä tukevat hyvässä johtamiskulttuuriympäristössä sellaiset tosiasiat kuten esimerkiksi henkilöstön parempi sitoutuminen tavoitteisiin, pieni vaihtuvuus ja ammattitaitoisten, niiden parhaiden resurssien, pysyvyys työssään ja näiden vaikutus tuloksentelekökyvylle.

Terveen ihmisen ei tarvitse korostaa asemaansa joka käännteessä. Ainakin suomalainen johtaminen on murroksessa ja vanhakantaiselle ”Patruuna” -tyyppiselle johtamiselle sen negatiivisessa muodossaan on aika sanoa hyvästit. Tällaisessa johtamisideologiassa viisaus asuu yrityksen huipulla. Siellä tehdään kaikki vähänkään vaativammat suunnitelmat ja päätökset, tai ne ostetaan sinne ulkopuolelta. Muun organisaation tehtävänä on sitten enempiä kyselemättä toteuttaa nämä suunnitelmat ja päätökset. Tämä ei enää vastaa nykyaikaista käsitystä tarkoituksenmukaisesta ja arvoperustaltaan hyväksytystä johtamisotteesta. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 56.)

Hyvä ihmistenjohtaja osaa luontaisesti kiertää omassa johtamistoiminnassaan pahimmat karikat, joita tässäkin tutkimuksessa on pyritty tuomaan esimerkein esille. Hän pystyy saamaan kaikkien voimavarat käyttöön sekä meneillään olevien toimien tehokkaaseen toteuttamiseen että kaiken toiminnan kehittämiseen. Hän ymmärtää, että paras tilannekuva on siellä, missä toiminta tapahtuu ja pystyy henkilöstönäkökulman tärkeyden ymmärtävänä myös saamaan sen luotettavasti käyttöönsä.

Sotilaallisen ympäristön esimerkillä voidaan todeta, että upseerin asema kohoo miehistön yläpuolelle siten, että upseerilla on kunnia kantaa suurempaa edesvastuuta ja suurempia velvollisuuksia. Hänen univormunsa velvoittaa hänen olemaan yksikkönsä ensimmäinen palvelija. (Ellenbeck 1941, 10.) ”Johtaminen on palvelutehtävä. Esimiesten työnä on saada aikaan puitteita ja tilanteita, joissa kukin organisaatiossa työskentelevä ihminen onnistuu työssään.” (Juuti & Rovio 2010, 24.) Johtaja ei pidä itseään ”jumalan valittuna” tehtävänsä, vaan ymmärtää roolinsa enemmänkin henkilöstönsä palvelijana ja vastuunsa velvoittamana kuin toisinpäin, jossa henkilöstö siis on johtajansa palvelijana ja tarvittaessa epäonnistumisissa syyllisten loputon varasto, ellei sitten asiakkaita ole saatavilla tähän tarkoitukseen. Näin hän saa henkilöstön sitoutettua yhteisesti sovittuihin ja hyväksytyihin tavoitteisiin. Hän omaa myös terveen, yleisesti hyväksytyin arvomaailman ja kyvyn arvojohtamiseen tiukoissakin tilanteissa moraalin pettämättä. Toimitusjohtaja Mirjami Mäkisen (Salomaa Yhtiöt) haastattelu: ”Pahin virhe, minkä johtaja voi tehdä, on alkaa kuvitella, että tekee työtään itseään varten. Mäkinen sanoo, että johtajan ammatti on palvelutehtävä.” (Hirvikorpi & Korhonen 2009, 56.)

Suurimpia johtamisen haasteita on varmasti muutosjohtaminen ja vanhojen johtamistapojen muuttaminen erilaisissa organisaatioissa. Monessa yrityksessä edelleen vallitsevan autoritäärisen johtajuuden oppinut joukko tuskin kovin nopeasti omaksuu demokraattista johtamistapaa sen tehokaimmissa muodoissa. Lahjakas ihmistenjohtaja voi joutua tilanteeseen, jossa hän on vanhakantaisen yritysjohtajan ”outo lintu”, tilanne jossa määrätietoisuus ja kyky perustella oma näkökulmansa on enemmän kuin tarpeen. Ihmisten johtajat ovat usein uudistajia, jotka haluavat ja uskaltavat astua uusille urille. He haluavat ottaa riskejä ja kokeilla. He ovat innovatiivisia ja haluavat etsiä entistä parempia tapoja tehdä asioita. (Juuti 2003, 50.) Haasteena on rakentaa organisaatioon luottamuksen ilmapiiri, jossa alaiset luottavat toistensa lisäksi esimiehiinsä. Suurissa organisaatioissa myös ihmisten kohtaaminen yksilöinä on ainainen haaste, sillä se vie aikaa vaikka se tärkeäksi ymmärrettäisiinkin. Tutkijan kokemuksen mukaan se aika kuitenkin kannattaa ottaa, sillä mikään ei ole organisaatiolle niin tärkeä voimavara, kuin motivoitunut, lojaali, tavoitteet hyvin ymmärtävä ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö.

Kun tarkastellaan hieman vanhempaa ohjeistusta sotilaskoulutuksen parista, voi todeta muutamaa termiä muuttamalla, etteivät nämä ihmisten johtamiseen liittyvät seikat ole johtamisessa uusia keksintöjä. Huomattavasti vanhempiakin lähteitä on toki löydettävissä. Kun muutamme mielessämme kapteeni Ellenbeckin (1941, 10.) tekstistä termin ”sotilas” muotoon alainen ja ”upseeri” muotoon esimies tai johtaja, saamme oheisen tekstin sanoman sovellettua nykyhetkeen. Huomioon pitää tuki myös ottaa tekstin sotilaallinen kielimuoto vuodelta 1941. ”Kun sotilas saa nähdä, että hänestä pidetään huolta ja että upseeri valvoo tätä huoltoa parhaana toverina, niin kaikki on hyvin. Sotilas seuraa sellaista esimiestä tulenkin lävitse ja suorittaa raskasta palvelusta mielellään. Samaan aikaan täytyy upseerin olla esikuvallinen omassa esiintymisessään, jokaisessa otteessaan, kaikissa sotilaallisissa hyveissä. Hän ei saa koskaan ajatella ensin itseään, vaan ai-

na ensin miehistöään. Vain esimerkki vaikuttaa, vain esikuvallisuus antaa oikeuden vaatia muilta jotakin, vain omat ponnistelut antavat vaatimuksille riittävää pontta. Esimerkki ja sen seuraaminen liittävät upseerin ja sotamiehen yhteen. Sellaisesta yhtenäisyydestä kasvaa vaaran hetkellä vastustamaton voima. Upseeri voi luottaa yksikköön yhta hyvin rohkeutta kuin sitkeyttäkin vaativissa tilanteissa.” ”Komppania tuntee iloa palvelua kohtaan, kun tätä asiallisesti järjestetään ja toteutetaan ja kun päällikkö itse ilolla ja vauhdilla on mukana siinä.” (Ellenbeck 1941, 33).

Ihmisten johtajan rooli on kokonaisvaltainen. Ihmiset aistivat hyvin herkästi epäaitouden ja johtamistoimenpiteiden muut, kuin aidot ja lähempääkin tarkastelua kestävätkä ilmentymät. Ihminen pohtii usein kohtaamiaan tilanteita ja muun muassa esimiestensä viestintää myös jälkikäteen. Usein se tapahtuu pienessä ryhmässä, jossa havaintojen tekijöitä on useita. Kuten tiedetään, niin eri ihmiset kiinnittävät eri asioihin huomiota. Ei riitä, että sanoma alaisille on tarkasti harkittua ja mediakonsulttien oppien mukaan muokattua. Jos käytännön teot ja viestintä ovat ristiriidassa, syntyy organisaatiossa epäilyksen ilmapiiri, joka ei tue tavoitteiden saavuttamista.

Ihmisten hyvä johtaminen kannattaa. Ihmisissä ja joukossa on voimaa, jonka johtaja saa valjastettua koko organisaation käyttöön oikein toimimalla. ”First of all, in terms of human resources, be aware of what is happening in your unit. Care and respect your subordinates. Know every recruit by name, hometown and hobbies. Keep close connection to the recruits. Share experiences with your subordinates and offer them opportunities to get to know you. Value the welfare of the recruit more than your own. Look after the welfare of your people also in informal and unofficial practices. Show interest and involvement in-group relations in your unit. Recognize problems and start to solve them at once when encountered.” (Salo 2008, 282.) Hyvän ihmisten johtamisen voimaannuttava vaikutus on kaikille osapuolille ja heidän toiminnalleen niin monisyinen, että sen todentaminenkin yksiselitteisesti on hankalaa. Usein kysymys on asioista ja tekijöistä, joita ei johtajan taskulaskimelta löydy. Onnistunut ihmisten johtaminen vapauttaa ihmisten ja organisaation voimavaroja, jotka autoritäärisessä johtamisessa pysyvät organisaation jäsenten hallussa heidän henkilökohtaisia tarpeitaan varten. Onnistunut ihmisten johtaminen luo organisaatioon luottamuksen ilmapiirin, jossa kaikki tietävät organisaation tavoitteet ja pyrkivät yhteistoimin niiden saavuttamiseen.

#### 2.4.2 Ihmisten johtamisen karikat

Jokaisessa toiminnassa, niin myös ihmisten johtamisessa, on asioita joita tulisi välttää. Niitä voidaan luetteloida samaan tyyliin kuin johtamisen vaatimuksia, johtajan toivottuja ominaisuuksia tai muita vastaavia asioita. Emme kuitenkaan pyri tarkastelemaan näitä asioita absoluuttisina totuuksina; ”älä tee tätä tai älä tee tuota niin menesty”. Ihmisten johtamisessa tällainen hyvien tai huonojen, toimivien tai ei-toimivien asioiden yksiselitteinen listaus on sikäli haastavaa, että se mikä yhden ihmisen, johtajan tai johdettavan, tapauksessa toimii, ei välttämättä toimi toisen kohdalla. Muuttujia ihmisten johtamisen ympäristössä on hyvin paljon. Erinomai-

sesti toiminut toimintamalli saattaakin toisenlaisessa ympäristössä päätyä täysin päinvastaiseen lopputulokseen. On kuitenkin edellä mainituin varauksin löydettävissä toimintamalleja, joiden ei yleisesti ottaen ole ihmisten johtamisessa havaittu toimivan missään ympäristössä menestyksekkäästi.

Johtajan tai organisaation edustamat ihanteet tarjoavat ihmisille mahdollisuuden asettua uudelleen maailman keskipisteeseen ja tulla kaikkien ihailemiksi. Samalla organisaation ihanteet korvaavat henkilön itsensä määrittämät oikean ja hyvän toiminnan arviointikriteerit. Ihmiset tekevät sen, mitä organisaatio haluaa heidän tekevän. Johtamisen kautta voidaan muovata merkitystä, sillä ihmisillä on tarve nähdä asioita johtajan silmin saadakseen itselleen vahvistuksen omasta arvostaan. (Juuti 2003, 88.)

Eräitä johtajuuden ja työyhteisön jäsenyyden perustekijöitä ovat kunkin henkilön arvomaailma ja siitä kumpuavat asenteet. Siirryttyään aikanaan miesvaltaisesta puolustusvoimien organisaatiomaailmasta naisiakin työtovereina vilisevään siviiliyritykseen, tutkija huomasi tulleen tässäkin mielessä uuteen maailmaan. Ellei siihen mennessä olisi jo tottunut analysoimaan myös omaa ajattelua, käyttäytymistä ja toimintaa, olisi tiedossa ollut oletettavasti takuuvarmoja ongelmia. 16 vuoden, käytännössä ainoastaan miehiä työtovereina ja alaisina omaavan sotilasuran jälkeen, saattoi huomata ajatusten välillä löytyvän hieman sovinististenkin mielmien parissa, mitä tulee naisten osaamiseen teknisellä alalla. Oli siis oppimisen paikka edessä.

Sotilaselämän hierarkkisessa maailmassa koulitusta nöyryydestä ei ollut haittaa tutkijan kohdatessa tässä uudessa työpaikassaan muun muassa asiansa osaavia naispuolisia kollegoja ja työyhteisön jäseniä. Itse asiassa tutkijalle kävi niin, että sotilasyhteisössä omaksutut, hieman luutuneet ja mustavalkoisetkin asenteet alkoivat jäädä taka-alalle uusien kokemusten muokatessa henkilökohtaista asennemaailmaa. Omasta ajattelutavasta poikkeavista ”toisinajatteliijoista” kehkeytyikin arvokkaita näkökulmia - pikkuhiljaa oikeitakin sellaisia - omaavia yhteisön jäseniä. Ihmisten erilaisuudesta muokkautuikin voimavara, eikä toisella tavalla asioita lähestyvät ja niitä purkavat henkilöt enää edustaneetkaan konsensusta uhkaavia ”vihollisia”. Itse tekemällä ei enää syntyntykään parasta jälkeä, vaan tekemällä asiat yhdessä. On tärkeää, ettei omaan arvomaailmaan pohjautuvien, ympäristötekijöiden ja organisaatiokulttuurin muokkaamien asenteiden anneta olla muuttumattomia elämän ”kulmakiviä”, joista loppujen lopuksi muodostuukin kehittymisen ja uuden oppimisen esteitä.

#### 2.4.2.1 Narsismin harha

Ei varmaan ole ihmistä, joka ei peilaisi ympäröivää maailmaa itsensä, omien arvojensa, kokemustensa ja näkemystensä kautta. Kun näin toimitaan terveellä minäkuvalla ja itsetunnolla varustettuna, on lopputulemana sopeutumista, oppimista ja kehittymistä. Jos taas minäkuva on vääristynyt, muuttuu toiminnan luonne merkittävästi. Ihmiset, jotka hakeutuvat esimiesasemaan pikemmin saadakseen valtaa kuin tehtäviä ja organisaatiota



kohtaan tuntemansa mielenkiinnon vuoksi, ovat muita todennäköisemmin narsistisia. Narsistiset johtajat ovat paitsi vallanhaluisia, myös omahyväisiä. He haluavat, että henkilöstö ihailee ja mielistelee heitä. Narsistiset johtajat keräävät ympärilleen jees -miesten joukon, joka imartele ja käyttää häntä hyväkseen. (Juuti 2003, 154.) Jokainen meistä joutuu puntaroi-maan, ainakin näin pitäisi olla, omaa minäkuvaansa suhteessa ympäröivän yhteisön muodostamaan henkilökuvaan. Näissä on pääsääntöisesti jonkin verran eroa ja joissakin tapauksissa ero on huomattavan suuri. Silloin voidaan puhua vääristyneestä minäkuvasta. Vääristynyt minäkuva voi tulla esiin muun muassa luonne- tai käyttäytymishäiriönä, jollaisena narsismia-kin voidaan pitää.

Ellei menestyneen ihmisen ”pää pysy kylmänä” ja niin objektiivisuus kuin itsekritiikkikin unohtuu, on vaarana langeta itseriittoiseen narsismin syö-vereihin. Näin saattaa käydä myös organisaation johtajille, jotka helposti joutuvat organisaatiossa paistattelevien taitavien mielistelijöiden ja pyrky-reiden mielihalujen välineeksi. Liian suuren vallan ottava ja muut alistava narsistinen johtaja ei hyväksy palautetta, joten joko johtajan tai jopa koko organisaation todellisuudentaju voi heikentyä niin, että pahimmillaan joh-tajan todellisuudentajun puute kaataa ennen pitkää koko organisaation. Kun yrityksen johtaja sanoo vahvasti jotain, vaaditaan kyseenalaistajalta-kin vahvuutta. Narsismi edistää helposti tällaista omanlaisen todellisuuden luomista ja vääristymistä. (Åhman 2008, 103).

Palautteen saaminen ja vastaanottaminen on kaiken kehittymisen ehto. Mikäli palautetta ei halua ottaa vastaan, tai näkee, ettei omassa toiminnas-sa yksinkertaisesti ole mitään parannettavaa, loppuu myös henkilökohtai-nen positiivinen kehitys. Autoritäärinen hierarkkinen johtamismalli tukee tällaista kehitysmahdollisuutta etenkin, jos johtajan arvomaailma on vää-ristynyt. ”Jos organisaatiossa vallitsee samanaikaisesti sekä narsismin että ehdottoman tottelevaisuuden harha, ihmisten on otettava osaa sairaisiinkin rituaaleihin, joissa mielistellään ylempää tahoja ja samalla vannotaan ehdo-tonta kuuliaisuutta ylimmälle johdolle” (Juuti 2003, 161.)

Tilannetta pahentaa vielä autoritääristä johtajaa mahdollisesti mielistelevä, asemansa puolesta pelkäävä johtajaa mielistelevä tahdoton johtoryhmä-läisten joukko. Sarkastista hilpeyttäkin tällaisissa organisaatioissa ilmenee. Henkilöpalvonta ja johdon keskinäinen pelaaminen, sekä toisaalta keski-näinen kehuminen, luo henkilöstön näkökulmasta huvittavia tilanteita. Johtoryhmän ja johtajan lähimpien henkilöiden joukonhan tulisi ”sparrata” johtajaa ja tukea hänen toimintaansa hankalissa tilanteissa. Toisinkin voi olla, jos koko johtoryhmä koostuu sinne todellisuudessa soveltumattomista tyypeistä. Åhman (2008, 208 - 209) määrittelee johtoryhmien seitsemän kuolemansyntiä seuraavasti:

1. Ylpeys: ei arvioida ja kehitetä riittävästi johtoryhmätyöskentelyä
2. Kateus: Kadehditaan muiden menestystä
3. Viha: asennevammaiset yksilöt
4. Laiskuus: ei olla innovatiivisia, vaan mennään ”vanhojen aivorato-  
jen” mukaan

5. Ahneus: katsotaan asioita liikaa omasta tai oman yksikön näkökulmasta
6. Kohtuuttomuus: vaaditaan jatkuvaa muutosta ja oppimista muilta, muttei tehdä sitä itse
7. Himo (ennemminkin joskus johtoryhmiä vaivaa innostuksen puute).

Åhmanin (2008, 24) mukaan mielestä löytyvä hulluuden siemen voi kääntyä kielteiseksi hulluudeksi, vallanhaluksi ja narsismiksi, joka pahimmillaan pilaa toisten ihmisten elämän. Se voi toki myös muuntua luovaksi hulluudeksi, poikkeavaksi ajatteluksi ja toiminnaksi, joka johtaa menestykseen. Häikäilemätön narsisti saattaa sairastuneessa organisaatiossa päästä hyvin pitkälle, aina organisaation ylimpään tehtävään saakka. Tällöin voi kysyä, miksi näin on päässyt käymään ja miksei pitkin uraa oletettavasti olleissa valinta- ja testitilanteissa ole tällaista huomattu ja siihen puututtu. Ei riitä, että narsistin oma elämä on todellisuudessa vaikeaa, vaan hän tuhoaa työyhteisössään myös muiden työmotivaation, yrittämisen halun ja lopulta tekee muiden, myös sivullisten elämästä vaikeaa. Narsisti voi myös tuhota terveen organisaatiokulttuurin muutamassa hetkessä siivoamalla osaajat, narsistiselle johtajalle hänen omasta mielestään uhkaavat henkilöt, ja toimintaa kyseenalaistavat henkilöt pois. Usein käy niin, että ammattilaiset korvataan johtajan itseriittoisuutta tukevilla ”jees -miehillä ja naisilla, joiden todellinen lisäarvo kohdistuu vain sairaan johtajan henkilökohtaisten intressien ajamiseen.

Kuten aikaisemmin todettiin, organisaatio ja sen toimintakulttuuri saattaa olla sairas siinä missä sen yksittäiset jäsenetkin. Jos organisaatiokulttuurissa suositaan ”kovaa johtamista” sen epäkypsässä merkityksessä, siellä vallitsee johtajakeskeinen hierarkkinen johtamiskulttuuri ja organisaation arvot ovat lisäksi vääristyneet, ei sen syövereistä esiin noussut esimiesaineskaan voi olla toimintakulttuurin vastaista näkemystä edustavaa, muuta kuin harvoissa poikkeustapauksissa. Tällaisissa organisaatioissa ei vallitse demokraattinen yhdessä tekemisen kulttuuri, jossa kaikki jäsenet sitoutetaan terveesti organisaation toiminnan tavoitteisiin, vaan narsistinen johtajakeskeisyys, jossa aivot ovat johtajalla ja tekevät kädet organisaation muilla jäsenillä. Narsistisessa kulttuurissa suositaan laskelmoivaa itsekyyttä ihmisten välisissä suhteissa. Narsistinen kulttuuri synnyttää minä - ihmisiä, jotka ovat tottuneet vaatimaan itselleen erityiskohtelua mutta joille itselleen vastavuoroisuus on täysin vierasta. (Juuti & Rovio 2010, 21.) Tällöin ei myöskään tapahdu kaksipuolista henkilöstön parissa tapahtuvaa viestintää jolloin selvää on, että johto ja organisaation muu henkilöstö elää eri totuudessa.

Narsistinen johtaja ruokkii muita, häntä heikompia narsisteja. Organisaation luontainen halu samaistua sen johtajaan, eli ihmisen laumasieluisuus ajaa sen heikoimmat jäsenet mukaan oikean ja väärän käsitteet hylkäävään moraalittomaan toimintakulttuuriin. Lisäksi esimiehiksi voidaan Juutin (2003, 89) mukaan valita henkilöitä, jotka vastaavat muiden mielestä parhaiten organisaation ihanteita. Kun esimies vähitellen ylenee, hän alkaa muistuttaa yhä enemmän organisaationsa vaatimusten mukaisia ihanteita.

Yletessään ylimpään johtoon henkilö saattaa Juutin mukaan tuntea olevansa täydellinen, oma ihanteensa. Tätä prosessia vauhdittaa se, jos ylin johto on varsin vähän tekemisissä muiden kanssa. On joskus hämmästyttävää havaita, kuinka helposti ihmiset hylkäävät omat periaatteensa mennekseen niin vain mukaan johonkin, jonka tietävät sisimmässään vääräksi. Juutin (2003, 89) mukaan Milgramin ja Aschin klassiset kokeet vahvistavat, että ihmiset alistuvat auktoriteettien käskyihin epämoraalisina pitämässäänkin tilanteissa. Tämä on mahdollista vain, koska ihmiset mittaavat omaa arvoaan auktoriteettien arviointien perusteella. Halu kuulua johonkin joukkoon, ja mieluiten ”voitolla olevaan”, on ilmeisesti suurempi kuin voisi kuvitella.

Sen varaan ei voi laskea, että organisaatioiden johtoinen, joka on ollut valmis uhraamaan kaiken oman uransa vuoksi, suunnittelisi ja toteuttaisi entistä paremman maailman. Pikemminkin voidaan olla varmoja siitä, että henkilö, joka on valmis uhraamaan kaiken oman uransa eteen, suunnittelee sellaista maailmaa, jonka pimeitä puolia ei tavallinen ihminen osaa edes kuvitella. (Juuti 2003, 201.) Narsistisen autoritäärisen yksinvaltiaan maailmassa vain hän voi tehdä asiat oikein. Hän ei tarvitse ympärilleen sellaista johtoryhmää tai elintä, joka haastaisi johtajan visiot ja toisi niihin mustan ja valkoisen lisäksi muita värejä. Hän tarvitsee ympärilleen henkilöitä, jotka eivät ole, tai ainakaan ilmaise olevansa, eri mieltä. Sen sijaan hän tarvitsee lähelleen henkilöitä, joilta hän saa tarvitsemaansa ihailua ja kaiken toimintansa perustan muodostavan heikon itsetuntonsa pönkitystä. On hämmästyttävää havaita, että näistä samoista nöyristä alistujista kasvaa hetkessä tyranneja, kun he saavat valtaa nimitysten kautta. Itse asiassa näennäinen nöyryys ja kulttuurin yhteisen ajattelutavan noudattaminen saattavatkin usein olla sairastuneen organisaation vääristyneitä toimintatapoja, keinoja säilyttää oma asema ja nostaa sitä, sillä vallan turvin he voivat täyttää sadistisia pyrkimyksiään. (Juuti 2003, 175.) Voi vain arvailla ja ihmetellä, mistä sellaisia henkilöitä aina löytyy näiden henkisesti sairaiden johtajien esikunnaksi. Tutkijan käsityksen mukaan, heitä löytyy muista itsetunnon heikoista, mutta ehkä muuten hyvin lahjakkaistakin yksilöistä.

Narsistiset johtajat asettuvat yleensä korkealle muiden yläpuolelle ja kieläytyvät ottamasta vastaan todellista informaatiota. Henkilöt, jotka aikovat säilyttää työpaikkansa narsistisen henkilön alaisuudessa, joutuvat kertomaan esimiehelleen vain myönteisiä asioita ja jättämään kaiken kielteisen käsittelemättä. Tällainen vääristymä johtaa ennen pitkää organisaation tuhoon. (Juuti 2003, 107.) Narsistinen johtaja tekee mitä vain, ettei hänen luomansa itseriittoinen illuusio särkyisi ja usein vaivalla rakennettu ”linnake” luhistuisi. Koska moraalisia velvoitteita ei tällaisessa tilanteessa ole, tai ainakaan niitä ei oteta millään tavalla huomioon, ei ole merkitystä aiheuttavatko narsistisen johtajan pyrkimykset organisaatiossa tuskaa vai ei. Narsistisen johtajan on jatkuvasti ajettava organisaatio sellaisiin projekteihin, joissa onnistuminen on epävarmaa. Lisäksi hän ei voi sallia epäonnistumisia tai ajatella olleensa itse väärässä. Niinpä hän vaihtaa alempia johtajia epäonnistumisten jälkeen ja ajaa uudetkin johtajat pian samanlaiseen

yhä mahdottomampien saavutusten tavoittelun kierteeseen. (Juuti 2003, 91.) Kaikkihan tähtää vain henkilökohtaisen aseman säilyttämiseen.

Organisaatiosta mahdollisesti nousevat lahjakkaat yksilöt, jotka terveessä ympäristössä auliisti otettaisiin organisaation huomaan kasvamaan tulevaisuuden huippuosajiksi, koetaan joko johtajan tai hänen keräämänsä ”jees-miesten” muodostaman ”esikunnan” uhaksi. Niin kutsutuissa yliminän kulttuureissa luodaan persoonaton säännöstö, jonka kautta säännellään oikeaa käyttäytymistä, joka pitää ihmiset riittävän lähellä kaikkivoipaisuuden keskusta. Lisäksi luodaan hierarkkinen sosiaalinen rakenne säännöstön käyttöä valvomaan. Näin voidaan välttyä yksilöllisyyden aiheuttamalta uhkalta, joka liittyy edellä mainitusta kaikkivoipaisuudesta eroamiseen ja tuhoutumiseen (Juuti 2003, 82). Johtamis- ja organisaatiokulttuuriin soveltumattomat ”solut” pitää mukauttaa nopeasti lestiinsä joko näyttävästi oma asema osoittaen ja varoittaviksi esimerkiksi muulle organisaatiolle tai sitten pikkuhiljaa uuvuttaen siten, ettei muuta mahdollisuutta ole kuin mukautuminen tai organisaatiosta pois hakeutuminen.

Eräänä keinona tällaisen johtamismallin ylläpitämiseen on epäterveen ”hajota ja hallitse” -tyyppisen kilpailun luominen. Tällöin tavoitteena ei ole kannustavuus ja tuottavuuden nostaminen, vaan johtajan itseriittoisen aseman ylläpitäminen ja tätä varten luotujen rakenteiden stabilointi. Liiallinen kilpailu rikkoo organisaation henkilöstön hyvän yhteistyön. Liiallisen keskinäisen kilpailun kulttuurissa yksilöt haluavat saada työstä arvostusta vain itselleen, jolloin esimerkiksi projekti, jota yhdessä ollaan tekemässä, jää toissijaiseksi. Projektin tulosten korkeatasoisuus on kuitenkin ainoa oikea menetyksen kriteeri nykyisissä oloissa. Korkeatasoisia tuloksia ei kuitenkaan saavuteta sooloillen, vaan hyvää yhteistyötä tehden. (Juuti & Rovio 2010, 20). Epäterveessä kilpailussa ”me” olemme oikeassa ja ”meidän” tavoitteet ovat tärkeimpiä. Toiminta saa sairaita piirteitä kun henkilöiden tai osastojen välisen kilpailun kustannuksella lyödään laimin organisaation todellisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät toimenpiteet.

On varsin tavanomaista, että eri osastojen välillä vallitsee heimosotia muistuttava tilanne, jossa meidän osastomme oikein ajattelevat, hyvät henkilöt joutuvat taistelemaan toisilla osastoilla työskenteleviä ”väärin” ajattelevia henkilöitä vastaan (Juuti 2003, 111). Monet esimieheksi ryhtyvät henkilöt ajautuvat helposti kauas demokraattisista hyvän ihmisten johtamisen ihanteista ja käytännöistä, koska he luulevat johtamisen vaativan tiukan otteen omaksumista. He luulevat tai heille uskotellaan, että kaikki asiat on pidettävä tiukasti itsellä hallinnassa. Kun he näin ajattelevat, he tulevat tarttuneeksi management -tyyppisen johtamisen käytäntöihin. Vaikka useimmat esimiehet määrittävät itsensä mielellään hyviksi ihmisten johtajiksi (leadership), määrittävät esimerkiksi alaiset heidät pääosin asioiden johtajiksi. (Juuti & Rovio 2010, 25.)

On huomattavaa, että narsistisen johtamisen kulttuurissa eivät päde leadership -johtamisen ihanteet missään muodossaan eikä millään johtamisen tasolla, joka olisi tällaisen johtajan intressien piirissä. Sen sijaan asioiden

johtaminen, managerointi on ainoana mallina myös tehtävissä, joissa tulisi toimia täysin eri periaatteella. Narsistinen management -tyyppin johtaja on ”linnoitusten” rakentaja ja niiden säilymisen varjelija. Tässä mielessä asioiden johtajan toiminta on säilyttävää, ei uudistavaa. (Juuti & Rovio 2010, 26). Organisaation yksinvaltiias pääasiassa manageroi, koska hän ihmisten sijasta haluaa nimenomaan johtaa asioita ja tekeekin sen innolla pyrkien oman toimintafilosofiansa mukaisesti ohjaamaan kaikkea toimintaa organisaation jokaisella tasolla. Niin pientä asiaa ei ole, jota tällainen johtaja ei osaisi paremmin kuin muut.

Mikäpä ei synnyttäisi kateutta. Jos ihminen sellaiseen on taipuvainen, hän kadehtii kaikkea. Kateus johtaa helposti toisten suoritusten ja heidän persoonallisten ominaisuuksien vähättelemiseen. Kun kateus yhdistyy nykyisin niin tavanomaiseen narsistiseen kulttuuriin, syntyy pahaa jälkeä. (Juuti & Rovio 2010, 21). Sairaassa organisaatiossa terveetkin ennen pitkää sairastuvat, elleivät ole tarkkana. Mikäpä ei ruokkisi kateutta enempää kuin toisen menestys. Etenkin jos menestyksen perusteena on linjaorganisaatiossa, narsistisen johtajan tiukasti eri johtamistasoilla elävien ihmisten, ei ammatillisiin tekijöihin perustuva menestys. Åhmanin (2008, 93) kuvaaman negatiivisen hulluuden, ihmismielen pimeän puolen, seurauksia voi näkyä sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla. Yksilöissä se voi ilmetä esimerkiksi narsismina, epäeettisyytenä, rikollisuutena, patologisena valehteluna, kiusaamisena tai aggressiivisuutena. Monet menestyneet johtajat tai organisaatiot ovatkin Åhmanin mukaan pärjänneet negatiivisista omituisuuksistaan huolimatta, eivät niiden takia. Johtajan parhaat palvelijat ja uskollisimmat apurit saatetaan palkita sairaan organisaation sairaisa menoissa, riippumatta siitä mikä heidän todellinen lisäarvonsa on organisaatiolle ollut. Usein tällainen luo entistä suurempaa juopaa organisaation jäsenten ja sen johdon välillä sekä lisää organisaation jäsenten voimattomuuden tunnetta mitä tulee tilanteen tervehdyttämisen mahdollistamiseen.

On selvää, että ihmisiä ei voi menestyksekkäästi ja kestävästi johtaa, ellei johtajan oma arvomaailma ole terveesti kehittynyt ja suhde itseän ja kanssaihmissiin näitä arvoja kunnioittava. Sairastuneessa organisaatiossa muutos täydellisestä johtajakeskeisyydestä kohti demokraattista toimintatapaa on vähintäänkin vaikea ja vaatii henkilövaihdoksia, jolloin toiminta hetkellisesti saattaa vaikuttaa toivottomalta.

Kylmät väreet kulkevat tutkijan selkäpiissä aina, kun kuulee ihailtavan näyttäviä, juuri väärässä tilanteessa ja väärällä tavoin sekä omituisin intressein tehdyistä henkilöstöön kohdistuneista ”peliliikkeistä”. Tällöin henkilöstöstä, organisaation voimavarasta, on tullut narsistisen johtajan pelinappuloita. Hieman tulostavoitteista ja niiden mitattavuudesta riippuen lohtuna on tällaisessa tilanteessa se, että narsistinen johtaminen laskee tuottavuutta ja kannattavuutta, joka vääjäämättä näkyy ennen pitkää tuloksessa tai organisaation mittareissa. Tällöin syiden selvitykset ja korjaavat toimenpiteet käynnistää organisaation toimintaa ohjaava taho, yrityksen hallitus, omistaja tai muu ohjaava taho. Tällöinkin oikeiden johtopäätösten tekemiseksi toki tarvitaan oikeaa tietoa. Ellenbeck (1941, 12.) käsittelee henkilöstön käsittelyä seuraavasti ”Raa’at haukkumasanat ovat arvotto-

mia, loukkaavia ja kunniantuntoa alentavia. Ne eivät alenna ainoastaan upseerin arvoa, vaan aiheuttavat katkeruutta ja sekaannusta. Moitteen tulee synnyttää järjestystä ja rakentaa uudelleen rikottu luottamuksellinen suhde.” On tärkeää, että henkilöstöön kohdistuvat mahdolliset negatiiviset toimet ovat hyvin perusteltuja ja asianmukaisesti toteutettuja.

#### 2.4.2.2 ”Kiitos ei” henkilöstöjohtamiselle

Pahimmillaan johtaja voi syystä tai toisesta etäännyä ja eristäytyä ”joukoistaan” ja alkaa toimia käytännössä ainoastaan oman luotetun lähipiirinsä, esimerkiksi johtoryhmänsä kautta. Tällainen eristäytyminen ajaa vääjäämättä tilanteeseen, jossa rajoittunut henkilöstön ja johtajan välinen kommunikointi ja näin ollen tiedonsaanti, mahdollistaa johtoryhmäläisten tai jonkun vahvan jäsenen harjoittaman tiedon suodattamisen. Asianomainen ”tiedonvälittäjä” voi rajoittaa epämiellyttävien tai itselleen epäsuotuisien tietojen etenemistä monin eri keinoin, jopa tekemällä päätöksiä esimiehensä puolesta tyylillä ”Adolf ei tykkää tästä” tai ”Adolfia ei kiinnosta tällaiset asiat yhtään”. Kutsumalla esimiestään etunimellä hän viestii muulle organisaatiolle läheistä suhdettaan tähän ja eikä organisaatiossa ymmärretä välttämättä edes kyseenalaistaa tällaisen henkilön ”mandaattia”. Seuraava mielenkiintoinen kuvaus tutkijan omista arkistoista kertoo hyvin, millaisiin tilanteisiin tällainen eristäytyneisyys voi ajaa.

Organisaation uusi johtaja piti tiedotustilaisuuden henkilöstölleen, jossa hän kertoi halunsa keskustella henkilöstön kanssa ja kuulla heidän mielipiteitään ihan mistä asioista tahansa. Aluksi kaikki menikin varsin hyvin ja hänelle viestittiin YT –aikana aktiivisesti jos jonkinlaista asiaa. Hän ei liikkunut henkilöstön keskuudessa ja kaksipuolinen kommunikointi puuttui tyystin. Näin ollen asioiden todellinen laita jäi todentamatta. Muutoksia tehdessään hän sai muun muassa nuoren ”kirkasotsaisen” päällikön hyvin asiallisen ja analyttisen sähköpostin, jossa kyseinen henkilö toi ilmi huolestuneen näkemyksensä uudesta, yksikkönsä kohdistuvasta muutoksesta ja sen seurauksista. Tämä näkemys edusti erivävä suuntaa kuin johdon ajama muutoslinja. Päällikön näkemyksen kanssa yhteneväinen oli myös yksikköön kohdistuvan muutoksen parissa työskentelevän työryhmän näkemys.

Asiaan kuuluvasti hän jakoi sähköpostin uuden johtajan lisäksi esimiehelleen osaston johtajalle ja hänen esimiehelleen toiminnon johtajalle (johtoryhmän jäsen). Sen sijaan, että asiaa olisi johdossa osattu arvostaa ja esille tuottaa näkemystä tutkia, tuli uudelta johtajalta toiminnon johtajan kautta osastojohtajalle vaatimus rangaista kyseistä päällikköä, koska hän oli ottanut suoraan yhteyttä uuteen johtajaan. Tähän suoraselkäinen ja henkilöstönsä arvostama osastonjohtaja ei kuitenkaan suostunut. Seuraavaksi sitten annettiin johtoryhmän kautta organisaatioon ehdoton käsky, että uuteen johta-

jaan ei saa olla suorassa yhteydessä henkilöstön toimesta.  
(Tutkijan omasta arkistosta)

Tällaisessa toiminnassa kysymyksessä on ”narsismin harhan” eräs ilmenemismuoto, jonka mukaan kaikki kielteinen informaatio on pyrittävä suodattamaan pois johtajalle annettavasta informaatiosta. Lisäksi johtajaa on kaikissa tapauksissa imarreltava ja mielisteltävä, jotta voisi olla organisaation palveluksessa ja säilyttää nykyisen paikkansa. Tällainen johtajan ja alaisten välinen kommunikaation vääristymä ei anna mahdollisuutta organisaation ongelmien hedelmälliseen tarkasteluun. Lisäksi se poistaa avoimen ja rehellisen keskustelun eri asioista. Tällainen kulttuuri suosii pyrkyreitä ja Maccobyn tutkimuksissa havaitsemaa pelimiesmäistä suhtautumistapaa. (Juuti 1995, 160, 170.)

Kun johtaminen ajautuu yllämainitun kuvauksenmukaiseen tilaan, voidaan puhua vahvasta pelolla johtamisen kulttuurista ja narsistisen johtamisen dilemmasta. ”Pelolla johdettu yritys lamaantuu ja innovatiivisuus heikkenee. Asiantuntijat lopettavat yhteistyön ja vetäytyvät omiin koloihinsa.” (Tamminen 2010, 24.) Kriisitilanteissakaan johtaminen ei saisi missään tapauksessa mennä tällaiseen tilaan. Ainakin henkilöstö kokee olevansa yritykselle kaikkea muuta kuin voimavara ja näin ollen työteho laskee ja ammattilaisten, niiden parhaiden miesten ja naisten, poistuvuus nousee. On selvää, että tilanteen tiedostavat, organisaatioon kuitenkin syystä tai toisesta sitoutuneet henkilöt ajautuvat ”häivetilaan” ja painuvat organisaation syövereihin odottamaan tilanteen normalisoitumista. Tällaisen toiminnan miinusluettelo on pitkä. Tuottavuus laskee ja työn tekemisen sijasta ajaututaan työn välttämiseen virheiden tekemisen pelossa.

Juuti (1995, 170) toteaaakin, että toinen johtamiseen liittyvä kommunikaatiota vääristävä piirre on joskus ylempää tulevien ohjeiden sairaalloisen tarkka noudattaminen, joka useimmiten johtuu pelosta. Jos organisaatiossa on tällainen toimintatapa, siellä vallitsee ehdoton tottelevaisuuden kulttuuriksi nimetty tilanne. Jos organisaatiossa vallitsee samanaikaisesti vielä sekä narsismin että ehdottoman tottelevaisuuden harha, ihmisten on otettava osaa sairaisiinkin rituaaleihin, joissa mielistellään ylempää tahoja ja samalla vannotaan ehdotonta kuuliaisuutta ylimmälle johdolle. Tällaisia tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi erilaiset johtoryhmä- tai työryhmäpäälliköt, joissa alaiset joutuvat kuuntelemaan esimiehensä itseriittoisia kertomuksia siitä, miten hän on ”kova johtaja” ja ”Toimitusjohtajan valittu” ja niin edelleen. Näitä itseriittoisia kliseitä toinen toisensa perään jauhava esimies tekee lopulta itsensä alaiensa silmissä naurunalaiseksi, mutta pelon kulttuuri pakottaa heidät asemansa uhalla esittämään kuuliaista ihailijakuntaa.

Esimieheni, johtoryhmän jäsen, tuli toimistooni kertomaan, että ”nyt tällä talolla on parempi johtoryhmä kuin koskaan aikaisemmin ja minä olen sen ryhmän paras johtaja”. Jäin ihmettelemään, mihin hän lausunnollaan pyrki, varsinkin kun hänen kokemuksensa ”talosta” oli reilu vuoden mittainen. (Tutkijan omasta arkistosta)

### 2.4.3 Johtajana kehittyminen

Ihmisen ja johtajan on kyettävä tekemään itsensä kanssa ”sinunkaupat”. Ihmisenä, sen paremmin kuin esimiehenäkään, kehittyminen ei ole mahdollista, jos emme tunnista omia tunteitamme ja kykene entistä paremmin löytämään itseämme. (Juuti 2003, 135.) Kaiken kehittymisen ensimmäinen edellytys on, että kehitystarpeet tunnistetaan ja oma epätäydellisyys hyväksytään. ”In my opinion, the fundamental key being an effective leader - and the key to all successful human interaction- is to know yourself” (Pagonis & Cruikshank 1992, 162). Itsetuntemus on tässä kehitysprosessissa täysin avainasemassa. Jos tarkastellaan vaikkapa narsismin harhaan johtavassa maailmassa elävää autoritääristä johtajaa, on odotettavissa, että kehitystarpeita ei ole. Tällainen henkilö on jo täysin tyytyväinen itseensä ja näkee kehityskohteita ainoastaan muissa.

Johtajana kehittyminen ei tietenkään ole riippuvainen ainoastaan itsensä tuntemisesta. Kehittymiseen tarvitaan halukkuutta tehdä asioita paremmin ja myös oma asenne näyttelee tässä erittäin tärkeää roolia. Itseään kehittävän johtajan on saatava tukea ja palautetta toimintaympäristöltään, muutoin tämä kehittymisen taakka kasvaa helposti liian suureksi. Organisaation johtamiskulttuurin, esimiesten ja vertaisten tuki on erittäin tärkeää. Jos organisaatiokulttuuri ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat ristiriidassa, ei onnistumisen edellytyksiä ole. (Nissinen 1997, 33.) Kehittymisen tueksi tarvitaan myös ulkopuolista palautetta ja kykyä myös ottaa palautetta vastaan. Jotta asianomainen hyväksyy organisaationsa eri tahojen antaman palautteen ja voi luottaa siihen, on tähän perusedellytyksenä terve ja luottamusta omaava organisaatiokulttuuri. On selvää, että jos organisaatiokulttuurissa pesii epäterve keskinäiselle kilpailulle otollinen ilmapiiri, ei sen antama palaute ole käyttökelpoista ja tukikin saa muita merkityksiä kuin kehityksen tukeminen.

Sairastuneessa organisaatiossa rehottava vääränlainen kilpailu ja epäluottamuksen ilmapiiri ajaa helposti siihen, että esimiehet pelkäävät asemansa puolesta siinä missä heidän alaisiensakin. Myös terveessä organisaatiossa tätä voi tapahtua, jos esimies itse on jostain syystä epävarma itsestään, omaa huonon itsetunnon ja väärän suhtautumisen koko johtamiseen. Tällöin vaarana on se, että esimies asettuu alaisensa kehittymisen esteeksi, eikä ajattele muiden kehitystä organisaation voimavarana vaan uhkana itselleen ja asemalleen. Pätevä ja kehityskelpoinen alainen saatetaan siis pyrkiä palauttamaan ”ruotuunsa”. Tästä seurauksena ei ole odotettavissa muuta kuin organisaation nahistuminen lahjakkaiden yksilöiden suunnatessa uusiin haasteisiin ja ennen pitkää johtajan itsensä joutuminen huonoon valoon sekä uhkakuvien toteutumiseen johdetun organisaation huonon tuloksentelekokyvyn kautta.

“I’ve never met or read about a successful leader of a complex organization who didn’t focus on cultivating his or her subordinates. It’s good for the leader, good for the subordinates and good for the organization.” (Pagonis & Cruikshank 1992, 176.) Menestynyt johtaja kannustaa alaisiaan kehittymään eikä ole pahoillaan alaisensa etenemisestä urallaan. Hän omaa terveen suhtautumisen tällaiseen kehittymiseen ja ajattelee perusteh-



tävänsä mukaan organisaation parasta itsensä sijaan. Avainasemassa tälläkin tiellä on luottamuksen ilmapiiri, joka lähtee johtajasta itsestään. Rumukainen (2007, 46) tuo esiin, että huippupomon johtamisessa yksi avainasanoista on luottamus. He luottavat itseensä, ihmistensä ammattitaitoon, tulosten saavuttamiseen, korkeaan työmoraaliin, kasvuun ja tulevaisuuteen.

Johtajana kehittyminen on elinikäinen, henkilön koko persoonaan sitoutuva prosessi. Muodollinen koulutus onkin vain osa tätä pitkää prosessia, joka johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta liittyy kokonaisvaltaiseen ihmisenä kasvamiseen. (Nissinen 2000, 63). Jatkuvan kehityksen, tai parantamisen, ideologia takaa sen, että johtaja ei jää ihailemaan omia onnistumisiaan. Toki onnistumisistaan on osattava iloita, mutta liian pitkään jatkuvana se johtaa paikalleen jämähtämiseen ja pelkoon heittäytyä uusiin, onnistumisen kannalta epävarmoihin tilanteisiin. Voidakseen toimia menestyksekkäästi esimiestehtävissä, on esimiehen kyettävä kehittymään koko ajan niin ammatissaan kuin ihmisenäkin (Juuti & Rovio 2010, 9). Itsekritiikkiä on oltava, mutta liiallisena se ajaa oman toiminnan jähmettymiseen ja jopa henkisiin ongelmiin. Toiminta saattaa myös muuttua sekundääreihin tekijöihin kohdistuvaan ”pilkun viilaamiseen” niiden tärkeiden ja oleellisten tekijöiden jäädessä sivurooliin. Itse työstä tulee eräänlaista toimintaterapiaa tuloksenteon sijasta. Tämänkin takia on tärkeää kaikesta huolimatta saada muilta palautetta ja peilata omia onnistumisen elämyksiään tähän palautteeseen. Johtaminen, etenkin ihmisten johtaminen, on kokonaisvaltaista toimintaa, jota ei voi hoitaa menestyksellä siihen täysillä panostamatta. Tämän kokonaisvaltaisuuden takia se on nivoutunut yksilön kehitykseen myös ihmisenä.

Alaisten antama palaute on erityisen arvokasta johtajan kehittymisen kannalta. Alaiset ovatkin johtajalle kehittymisen kannalta todellisuudessa tärkein palautteen lähde. (Nissinen 2000, 96). Hehän ovat se kohderyhmä, joka usein konkreettisimmin kokee johtamisen välittömät vaikutukset. Alaisten antama palaute on erityisen käyttökelpoista terveen organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin omaavissa organisaatioissa. Tällöin alaisen ei tarvitse pelätä antaa negatiivistakaan palautetta esimiehelleen. Tutkija on itse kannustanut alaisiaan antamaan palautetta aina. Omien kokemusten mukaan kriittistä palautetta ei ole mukava saada, mutta se on usein kehittymisen kannalta käyttökelpoisinta. Alaisten antama liian hyvä palaute, etenkin jos se on ristiriidassa tulosten ja muun palautteen kanssa, viestii tällaisessa tapauksessa muusta kuin halukkuudesta kehittää esimiehen toimintaa ja organisaatiota ylipäänsä.

Jotta johtaja pystyy ottamaan vastaan organisaationsa antamia signaaleita ylipäänsä saatikka kehittymään näiden signaalien perusteella, pitää osata tai oppia kuuntelemaan muita. Entäpä miten sitten edistetään kuullun ymmärtämistä? Ensimmäinen ja tärkein periaate: ”Älä ota heti kantaa. Syvenny ensin siihen, mitä toinen osapuoli tarkoittaa, ja mistä todella on kysymys.” (Virkkala 1994, 52.) Liian usein johtaja tai esimies kokee olevansa liian kiireinen pysähtymään todella kuuntelemaan ja analysoimaan mitä hänelle viestitään. Ihmisen viestintä on monimutkaista kaikkine tekijöi-

neen ja erityisen haastavaksi sen tekee ihmisten keskinäinen erilaisuus puhumattakaan toiminnasta monikulttuurisessa ympäristössä. Tämän takia on tärkeää keskittyä kuunteluun ja lähetetyn viestin ymmärtämiseen huolellisesti. Itse keskustelun lisäksi esimies viestii samalla alaiselleen, että tämä on hänelle tärkeä. Vuorovaikutuksen ensimmäinen perusperiaate on se, että esimiehen on osoitettava kuulleensa sen, mitä toinen on sanonut. Kyky kuunteluun on äärimmäisen tärkeää. Jos alainen huomaa, ettei esimies kuuntele hänen puhettaan eikä pidä sitä arvokkaana tai totena, hän lakkaa puhumasta totta ja silloin kommunikaatio siirtyy valheelliselle tasolle. Tällaisesta teennäisestä vuorovaikutuksesta ei ole hyötyä kenellekään. (Juuti & Rovio 2010, 31.)

Merkittäviä kehittymisen kannalta tärkeitä asioita ovat, kyky poimia organisaation viesteistä ne oleellimmat ja kyky keskittyä organisaation olemassaolon ja tavoitteiden kannalta oleellisimpiin asioihin. Rummukaisen (2007, 44) mukaan huippupomojen tunnusmerkkinä on se tapa, jolla he suhtautuvat valvontaan, kontrollointiin ja raportointiin. Yhteistä huippupomoille on se, että he eivät valvoja ”kyttää” alaistensa tekemisiä. Sen sijaan he sitäkin tarkemmin valvovat alaistensa tuloksia ja sillä toimenpiteellä samalla viestittävät olevansa kiinnostuneita jokaisesta ryhmänsä jäsenestä. Jatkuva epäoleellisuuksien parissa työskentely vie organisaation toimintaa kustannustehottomaan suuntaan ja keskittää voimavaroja tältä osin vääriin asioihin. Toiminnan kustannustehokkuuteen tähtäävän kehittämisen sijaan kehitetäänkin lisää sääntöjä ja byrokratiaa. Terve johtaja terveessä organisaatiossa ei keskity siihen, miten asioita tehdään vaan ennen kaikkea siihen, syntyykö tulosta vai ei. Autoritäärisen tai narsistisen johtamiskulttuurin vaikutuksessa käy usein päinvastoin. Lopputulos ei ole yhtä tärkeää kuin se, että kaikki tehdään juuri ohjeistuksen ja johtajan tahdon tai mielihalujen mukaan. Tällainen filosofia ajaa tiukkaan toiminnan kontrollointiin ja tätä kautta tehottomuuteen ehkä kuvitellun kustannustehokkuuden sijasta.

Eräs huippupomon tunnusmerkki on poikkeuksellinen joukkueen energiatason nostamisen taito, ja tason säilyttäminen. Huippupomot saavat aikaan tekemisen meaningin, voittamisen halun ja niin sanotun draivin. Organisaation jäsenet tavallaan syttyvät haluamaan yhteistä tavoitetta. (Rummukainen 2007, 54.) Mikäli haluaa kehittyä massasta erottuvaksi ”huippupomoksi”, on oleellista edellä mainittujen seikkojen lisäksi keskittyä itsensä kehittämiseen kohti kokonaisvaltaista johtamisen hallintaa, mahdollisimman monine lähestymistapoineen ja vaikuttamiskeinoineen. Etenkin hyvillä ihmisten johtajilla on kyky ”voimaannuttaa”, niin kuin eräs tämän tutkimuksen haastateltavista asian ilmaisi, organisaationsa jäseniä. Kyvykyys vapauttaa energiaa organisaatiossaan vaatii edellä mainittujen seikkojen lisäksi kykyä antaa positiivista palautetta ja ”heittäytyä” koko persoonallaan organisaationsa johtamiseen, eli laittaa itsensä alttiiksi myös organisaation negatiiviselle palautteelle.

## 2.5 Johtaminen muutoksessa

Tuloksellinen johtajuus on harvoin helppoa, varsinkaan tehtävissä, joissa tulokset ovat selkeästi mitattavissa. Jos se sitä olisi, hyviä johtajia olisi ollut runsaasti kautta koko historian. Jopa kaikkein selkeimmissäkin tilanteissa vaaditaan koko joukko asioita, jotta vision ja strategian luominen sekä tiimityön ja motivaation aikaansaaminen olisi mahdollista. Selkeät tilanteet eivät kuitenkaan useinkaan enää ole tavanomaisia. Nykytilanteet ovat monisyisiä. (Kotter 1989, 48.) Vanhakantainen autoritääriinen johtaminen jää mitä suurimmalla todennäköisyydellä ainakin suomalaisessa yhteiskunnassa nykyaikaisten, yhteistyötä korostavien johtamismallien jalkoihin jo pelkän teollisen rakennemuutoksenkin takia. Perinteiset hierarkiset organisaatiot tuottavat asioiden johtamista, joka puolestaan nojaa pahimmassa tapauksessa narsistisen johtajan yksinpuheluun. Johtajan yksinpuhelu voi toteutua käskyinä tai lievemmissä muodossaan yksipuolisena tiedottamisena. Joka tapauksessa johtaminen on yksipuolista viestintää, jossa toinen on alisteisessa asemassa. Tällainen toiminta saa aikaan alistumista ja alistuminen puolestaan turhautumista. (Juuti & Rovio 2010, 33.) Muun muassa kansainvälistyvä toimintakenttä, yhtiöiden verkostoituminen sekä asiantuntijaorganisaatioiden kasvava tarve ei tue ”yhden miehen show” -tyyppistä johtamistoimintaa, koska tehokas, kansalliset rajat ylittävä innovatiivinen yhteistyö vaatii huomattavasti monipuolisempaa sekä tässä mielessä lahjakkaampaa johtajuutta.

Yleisesti ottaen Suomi menestyy maailmalla luovaan työotteeseen perustuvalla uudistumisella. Visio on se, että Suomessa tulee entistä enemmän keskittyä tuottamaan yhteiskunnallisia rakenteita ja palveluja, joilla varmistetaan luovaan työotteeseen perustuva uudistuminen ja kilpailukyky niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Tämä ydintehtävä edellyttää paitsi kulttuurimuutosta, myös voimavarojen uudelleen järjestelyä ja toimenpiteitä erityisesti työelämän ja elinkeinoelämän kehittämisessä sekä kasvatuksen, koulutuksen, tieteen ja tutkimuksen sekä kulttuurielämän alalla, sosiaali- ja terveystoiminnan, maankäytön ja rakentamisen sekä ympäristön kehittämisessä samoin kuin alueellisessa kehittämistyössä. (Seeck 2008, 285.)

Mikä tappaakaan luovuuden tehokkaammin kuin kontrolloiva johtaminen? Tällainen johtamistapa, joka eittämättä vielä jossain määrin rehottaa suomalaisessa johtamiskulttuurissa, vaatii työskentelymuotojen monipuolistuksessa varmasti toisenlaista suhtautumista ja otetta alaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Jos suomalainen yhteiskunta mieli olla kehityksen kärjessä, on syytä panostaa organisaatioiden kaikki voimavarat niiden toiminnan kehittämiseen. Perinteisessä johtamisen tarkastelun näkökulmassa painottuvat liiaksi myös kapea-alainen erikoistuminen, ennakoitavuus ja hallittavuus sekä teknis-taloudelliset näkökohdat. Nämäkin piirteet ovat haitallisia aikana, joka lisääntyvästi vaatii älykästä ja vastuullista toimintaa sekä nopeaa muuntautumiskykyä ja -halua lähes jokaiselta. (Vanhala & Laukanen & Koskinen 2002, 56.) Luottamuksellinen organisaatiokulttuuri suosii luovuutta sen joka tasoilla ja kasvattaa organisaation jäsenten tehokkuutta. Ehkä jossain vaiheessa päästään siihen, että tehokkuus mitataan henkilöiden toiminnan suhteessa tuloksellisuuteen monipuolisin tehtäv-

kohtaisten vaatimusten mukaan räätälöidyin mittarein. Näissä olisi hyvä olla aina myös oman toiminnan itsenäinen kehitysnäkökulma mukana. Tällä hetkellä tällainen toiminnan mittaustapa vaikuttaa olevan ”juhlapuheista” huolimatta harvojen herkkua.

Esimerkiksi sosiaalisen median tullessa jo pelkän kansainvälistymisen myötä yhä enemmän välittömän konkreettisesti kahdenkeskeisen yhteydenpidon tilalle, vaaditaan johtajilta uudenlaista asennoitumista ja osallistumista tilanteisiin tavoilla, jotka eivät tue eristäytymään pyrkivän ja sanelupolitiikkaan panostavan autoritäärisen johtajan johtajuusmallia. Tällainen johtajuusmalli tarvitsee tuekseen tosiasiallisesti heikoista persoonista kootun ”kakkosportaan”, jonka todellinen lisäarvontuotto organisaation tuloksekkaalle toiminnalle on vähäistä heidän toimintansa keskittyessä ”Johtajan” tahdottomaan palvelemiseen muiden, alempien kerrosten kannatella tätä porrasta. Vaikea uskoa, että tulevaisuudessa tehokkuusvaatimusten kasvaessa on varaa kallispalkkaisille ”suodattimille” ja ”kumileimasimille”.

Autokraattisesta johtamisesta, jossa johtaja on aina oikeassa ja aivoja vähän käytössä, tulisi siirtyä nopeasti, ja on toki monessa suhteessa siirryttykin tiimi johtamisen kulttuuriin, jossa kaikkien aivot ovat käytössä parhaan ratkaisun saamiseksi. Näin pystytään johtamismielessä parhaalla tavalla siirtymään innovatiivista toimintaa tukevaan organisaatiokulttuuriin ja pysymään tältäkin osin mukana kiristyvässä, kansainvälisten vaatimusten värittämässä kilpailussa. Hirvikorven ja Korhosen (2009, 84 – 85) haastattelema Management Events Internationalin hallituksen puheenjohtaja Olli Muuraisen kertoo: ”Kukaan ei halua olla mukana yrityksessä, joka supistuu ja hakee tulosta säästöillä. Johdon tehtävä on löytää kasvua ja luoda ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä tavoittelee kasvua”. Jos halu joustaa ja muuttaa tarvittaessa omaakin toimintaa pystytään istuttamaan pysyväksi arvoksi organisaatiossa, saadaan tarvittavat muutokset implementoitua organisaatioon takuulla kilpailijoita nopeammin.

Järvisen (1996, 87) mukaan organisaatioiden keskeiset kehityssuunnat tänä päivänä ovat seuraavanlaisia:

- Kyvykkäimmät ja pätevimmat yksilöt hakeutuvat organisaatioihin, jotka antavat parhaat mahdolliset edellytykset yksilöiden henkiseen kasvuun ja kehittymiseen
- Esimiesten keskeinen tehtävä on toimia valmentajana ja ohjaajana
- Henkilöt sitoutuvat omaan työhönsä ja haluavat sen avulla kehittää omaa osaamistaan ja persoonallisuuttaan
- Johtaminen on humanista ja yksilöä arvostavaa
- Laatutietoisuus korostuu
- Luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys kasvaa
- Sisäinen yrittäjäyys nähdään tärkeäksi
- Elämisen laatu asetetaan tavoittelemisen edelle.

Tällainen kehitys asettaa selvät muutosvaatimukset tarpeettoman hierarkisen ja autoritäärisen johtamiskulttuurin omaaville organisaatioille ja niiden johtajille. Niin mediassa kuin erilaisissa tutkimuksissakin tulee usein

esille hyvän ihmisten johtamisen merkityksellisyys organisaation tavoitteiden toteutumiselle. Näin on etenkin nyt, kun erilaisten taloudellisten kriisien takia ihmisten johtamisen hyvälle käytännön toteutukselle olisi monessa organisaatiossa ollut, ja on edelleen, todellinen tarve. Osin asianmukaisen ihmistenjohtamisen käytännön toteutuksen puutteesta johtuen, monissa organisaatioissa voidaan todella huonosti. On turha odottaa ihmisten sitoutuvan organisaatioon samalla tavalla kuin aikaisempina vuosikymmeninä, etenkin jos johtamisen perusasioitakaan ei haluta tai osata hoitaa kunnolla. Tästä pitää huolen kansainvälistyminen, yritysten ja organisaatioiden välinen kilpailu sekä ihmisten ammatillisten valmiuksien kehittyminen. Elämme toimintaympäristössä, jossa muutosten havaitseminen ajoissa on elinehto ja ihmiset haluavat kaiken nopeasti eivätkä sitoudu työpaikkaan samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet ovat sitoutuneet (Åhman 2008, 16).

On tärkeää muistaa, että ”ei ole olemassa epätoivoisia tilanteita, on vain epätoivoisia ihmisiä”, niin kuin kenraali Heinz Guderian aikanaan toisen maailmansodan tiimellyksessä totesi. Tämä on näin rauhan olosuhteissa ymmärrettävissä niin, että motivoituneet ihmiset, jotka elävät osana innovatiivista ajattelua tukevaa ympäristöä, tekevät hyvää työtä ja käyttävät koko kapasiteettiaan organisaation hyväksi haasteellisesta toimintaympäristöstä huolimatta. Näin myös useimmiten syntyy hyviä tuloksia ja toiminta pysyy tehokkaana tai tehostuu entisestään ilman että sitä pitää jonkun aktiivisesti kehittää ja kontrolloida. Hyvämaineiseen ja hyvin voivaan organisaatioon hakeutuu osaajia ilman, että heitä pitää sinne etsiä erilaisten palveluntarjoajien kautta.

### 2.5.1 Johtamisen uudet työkalut

Jo aikaisemmin mainittu sosiaalinen media facebookkeineen, LinkedIn -verkostoineen ja niin edelleen tulee muokkaamaan johtajuutta suhteessa nykyisiin malleihin. Johtaja joutuu vääjäämättä tulemaan ”joukkojensa” keskuuteen tavalla tai toisella mikäli mieliä saada organisaatiostaan parhaan mahdollisen vastineen sen tavoitteiden toteutumiseksi.

Perinteisten, hyvien johtamisen arvojen tarve tuskin ainakaan vähenee, päinvastoin. Ihmisillä eri kulttuureissa on samankaltaisia tarpeita esimies – alaisuuteelle, vaikkakin niiden ilmenemismuodot vaihtelisivatkin. Juuri tämä kulttuurien erilaisuus liittyen kansainvälistymiseen ja globalisaatioon tuo haasteita organisaatioille, joiden henkilöstö ja toiminnot on hajautettu ympäri maailmaa etenkin niiden johtamisen näkökulmasta.

Ne monipuolistuvat keinot, joilla ihmiset nykyisin pitävät yhteyttä toisiinsa, sosiaaliset mediat, esimerkiksi facebook ja sen verrannaiset, tuovat omat ulottuvuutensa tulevaisuuden johtamiskulttuuriin, mutta myös vääjäämättä omat haasteensa. Tällaisia haasteita ovat muun muassa ihmisten yksilöllinen kohtaaminen, tilanneherkkyyden hyödyntäminen sosiaalisissa tilanteissa ja niin edelleen. Vaikka tekniikka jatkuvasti kehittyy ja muun muassa videoneuvotteluissa pystyy jonkun verran hyödyntämään yllä mainittuja henkilökohtaisia ominaisuuksia ja johtamisen keinoja, eivät ny-

kyaikaisen yhteydenpitotekniikat ja -teknologiat ainakaan vielä pysty korvaamaan konkreettista ihmisten välistä fyysistä kohtaamista.

Entäpä, jos konkreettiset sosiaaliset kontaktit, kuten henkilökohtaiset tapaamiset, neuvottelut ja niin edelleen jäävätkin kokonaisuudessaan johtamistapahtumissa sivuseikaksi? Tässä mielessä olisikin oleellista nimenomaan sosiaalisten tapahtumien laajakirjoinen hallinta juuri sosiaalisten mediatyökalujen kautta. Johtajat, jotka osaavat yhdistää perinteisen johtamisen arvot ja keinot nykyaikaiseen, hyvin monipuoliseen yhteydenpitoteknologiaan, menestyvät tulevaisuudessa todennäköisesti parhaiten. Sosiaalisen median väheksyntä ja tässä mielessä nykyvirtausten passiivinen tai aktiivinen vastustaminen tarkoittaa jäämistä paikalleen muiden kehittäessä omaa toimintaansa ennakkoluulottomasti.

## 2.6 Yhteenveto

Kun tarkastelemme johtamista yleisenä ilmiönä ja siihen liittyviä tekijöitä yleisellä tasolla, voimme todeta, että se muodostaa erittäin laajan ja monelta suunnalta lähestyttävän tutkimusalueen. Mutta näin on myös teoreettisen maailman ulkopuolisessa reaalielämässä, jossa eri tasoilla, erilaisilla toimialoilla, erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä toimivat johtajat ponnistelevat erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lukuisten muuttujien joukossa on vielä se mahdollisesti merkittävin, eli ihmisten erilaisuus. Jotta ihmisiä voisi menestyksekkäästi johtaa, on hyvin tärkeää ymmärtää johtamisen syvin olemus ja siihen liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi johtajan vastuu.

Myös johtamismetodeja ja tyylejä on paljon, ja niiden käyttö moninaista, siitä pitää myös johtajien erilaisuus huolen. Hyväksi todettuja johtamistapoja voidaan kuitenkin soveltaa hyvin laajasti, jos niiden olemus, hyvät ja huonot puolet ymmärretään. On todettavissa, että eri tehtävissä tulee tarkastella johtamista hieman eri näkökulmista, mutta hyvän ihmisten johtamisen tarvetta se ei poista missään tapauksessa. Johtamista voidaan lähestyä esimerkiksi leadership- tai management -johtamisen näkökulmasta menestyksellä, hieman tehtävästä ja tilanteesta riippuen.

Hyvin oleellinen seikka on ymmärtää autoritäärisen, eristäytyvän johtamistyylin vaarat ja soveltumattomuus menestyksekkääseen ihmisten johtamiseen nykyaikaisissa organisaatioissa. Kun autoritäärisyys vielä yhdistetään hierarkkiseen organisaatiomalliin, ovat menestymisen mahdollisuudet tässä mielessä hyvin pienet. Demokraattinen johtamistapa taas vapauttaa organisaation voimavaroja tavoitteelliseen toimintaan autoritääristä huomattavasti tehokkaammin, joka nykyaikaisessa teknistyvässä ja kansainvälistyvässä, jatkuvasti haasteellisemmassa toimintaympäristössä, luo organisaatiolle merkittävän menestystekijän. Johtajan mahdollinen narsistinen suhde itseensä ja johtajuuteen taas ei mahdollista demokraattista johtamistapaa, joka tekee tällaisesta johtajasta organisaatiolleen ja sen tavoitteelliselle toiminnalle raskaan taakan. Johtajan arvomaailman tulee olla terveesti muodostunut ja minäkuva tasapainoinen. Nämä seikat yhdistetty-

nä oikein orientoituneeseen johtamistapaan, on eräs organisaation menestyksen kulmakivistä.

On hyvin tärkeää ymmärtää myös johtajan tärkeimmät tehtävät ja vastuut, sekä niihin liittyvät vaatimukset. Näiden menestyksekkääseen toteutukseen taas liittyvät muun muassa johtamisen arvot ja kyky ymmärtää johtajan rooli organisaationsa palvelijana. Hyvä ihmisten johtaminen vaatii johtajalta paljon, sillä sen hyvä käytännön toteutus tarkoittaa oman persoonansa ”heittämistä kehiin”. Kysymyksessä on siis hyvin kokonaisvaltainen tapa johtaa. Suomalainen odottaa johtajaltaan sitä, että hän on alaisensa tavattavissa ja käytettävissä, sekä että hän johtaa joukkoaan rohkeasti edestä. Tällainen johtamistapa vaatii johtajalta muun muassa tervettä arvomaailmaa, hyvää itsetuntoa ja myös hyvää ihmistuntemusta.

Menestyksekkään johtamisen perusteista merkittävimpiä on kyky tehdä päätöksiä. Jotta päätökset olisivat tilanteen kannalta mahdollisimman oikeita ja tehokkaita, tulee johtajan tilannekuvan olla oikein muodostunut. Eristäytyvä, autoritäärinen johtaminen ei tätä mahdollista. Pelon ja henkisen väkivallan toimintakulttuureissa tiedon kulku virheiden tekemisen pelossa tyypistyy ja vääristyy, mikä uhkaa oikean tilannekuvan välittymistä entisestään. Sen sijaan, jos johtaja jalkautuu joukkojensa pariin, kuuntelee organisaatiotaan ja on aktiivinen tiedon hakemisessa, on tilannekuvan oikealle muodostumiselle jo paljon paremmat lähtökohdat. Tämän lisäksi joukkoihinsa jalkautunut johtaja kykenee käyttämään sosiaalista kanssakäymistä organisaationsa henkilöstön ja sidosryhmien sitouttamisen välineenä. Tällaista mahdollisuutta eristäytyvä johtamistapa ei tarjoa. Samalla hän viestii kokonaisuuden hallinnan kannalta tärkeää luottamuksen ilmapiiriä ja vähentää eriarvoisuuden tunnetta organisaatiossaan.

### 3 KRIISIJOHTAMINEN

*”Kriisi paljastaa organisaation johtamiskulttuurin usein paremmin kuin mikään muu tilanne” (Seeck 2009, 6).*

Edellisessä luvussa ”Johtaminen”, on käsitelty johtamiseen yleisesti liittyviä tekijöitä erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Nämä tekijät luovat kriisijohtamisen perustan. Tässä luvussa tutkitaan johtamista erityisesti kriisijohtamisen kannalta ja pyritään osaltaan määrittelemään, mistä tekijöistä kriisijohtamisen toimintaympäristö koostuu ja miten nämä tekijät vaikuttavat johtamisen vaatimuksiin organisaation kriisissä. Merkittävä näkökulma on se, miten ihmisten johtamisen vaatimukset muuttuvat organisaation kriisitilanteessa. Voidaanko kriisiin valmistautua, miten sitä tulisi hallita ja miten toimia kriisin jälkeen?

#### 3.1 Organisaatio kriisissä

Kriisitilanne vaatii johtamiselta, niin kuin organisaatiolta muutenkin, huomattavasti enemmän kuin päivittäinen rutiinijohtaminen. Tämä koskee organisaation kaikkia johtamistasoja, toimintoja, osastoja ja yksittäisiä jä-

seniä. Jotta kriisijohtaminen onnistuisi ja sillä onnistuttaisiin myös luotamaan organisaatio yli vaikeiden aikojen, sekä parhaassa tapauksessa vielä löytämään kriisissä piilevä kehitysnäkökulma, pitää johtamisen, erityisesti ihmisten johtamisen, perustekijät olla hyvin hallinnassa ja organisaatio terveesti rakentunut. Toki on myös kriisejä, joista ei organisaationa enää nousta, vaikka halua ja taitoa olisi kuinka paljon tahansa. Tällaisia kriisejä voivat olla esimerkiksi omistuspuhjan muuttumisen aiheuttama toiminnan ulkoistus, tai rakennemuutoksen aiheuttama kyseisen toiminnon loppuminen kokonaan.

Erilaiset ja eritasoiset kriisit ovat nykyään myös paljon esillä erilaisissa medioissa. Kriisin käsite on arkipäiväistynyt ja olemme jatkuvasti tietoisia ympärillämme tapahtuvista kriiseistä. (Saarelma-Thiel 2009, 10.) Itse kriisiä voidaan lähestyä, niin kuin kaikkia johtamiseen liittyviä tekijöitä, monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaation kriisiä ihmisten johtamisen näkökulmasta rutiinijohtamisesta poikkeavana ja huomattavasti sitä vaativampana johtamistilanteena. Kuten esimerkiksi Seeck (2009, 35) kriisin määrittelee, on kriisistä löydettävissä aina myös mahdollisuuksia. Kriisi -sana tarkoittaa Seeckin määrittelemänä kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä. Kiinassa kriisi taas tarkoittaa uhkaa sekä myös mahdollisuutta, kreikan kielen ”krisis” sitä vastoin tarkoittaa ratkaisua. Kriisi määritellään yleensä tilanteeksi, jossa organisaatiolle tärkeät arvot tai päämäärät ovat uhattuina. Päätöksiä leimaa aikapaine sekä huomattava epävarmuus tulevasta kehityksestä. Kriisi eroaa esimerkiksi hätätilanteesta siten, että hätätilanteisiin voidaan reagoida olemassa olevin menettelytavoin, kun taas kriisitilanne vaatii uudenlaisia menettelytapoja.

Kriisitilanne on ihmisten johtamisen kannalta hyvin mielenkiintoinen tutkimuskohde sen vaativuuden ja moniulotteisuuden takia. Kriisiin liittyville ominaisuuksille tekijöitä, joista Seeck (2009, 35) on ottanut esille oheisessa määrittelyssä muun muassa aikapaineen ja epävarmuuden. Kriisijohtamisessa tulee niin ikään huomioida kaikki tahot ja sidosryhmät, kuten esimerkiksi mahdolliset omistajat, kumppanit kuin organisaation henkilöstökin. Kriisi, tietenkin sen laadusta ja ennakoitavuudesta riippuen, todellakin vaatii muun muassa nopeita ja oikeita johtamistoimia ensisijaisine lisävahtinjoja estävine toimenpiteineen, tiedottamisineen sisäisesti ja ulkoisesti. Tämä vie johtamiselta tällaisessa tilanteessa suurimman osan ajasta ja voimavaroista. Tämä huomioiden, onkin oletettavasti erittäin harvinaista, että kriisitilannetta johtava, tai siinä jollain tavalla osallisena oleva, henkilö tai taho, osaisi heti ensitilassa nähdä kriisin positiiviset seikat ja mahdollisuudet.

Taitavalla kriisijohtamisella saadaan organisaatio parhaassa tapauksessa puhaltamaan yhteen hiileen sellaisella tavalla, joka mahdollistaa organisaation nopean elpymisen kriisistä ja vieläpä tätä kautta luodaan pohja organisaation erinomaisille tuloksille tulevaisuudessa. Pahimmassa tapauksessa huono kriisijohtaminen taas ajaa organisaation varsinaisen kriisin lisäksi myös johtamiskriisiin ja tätä myötä se voi tuhota koko organisaation olemassaolon, tai ainakin kylvää siihen sellaisen epäyhtenäisyyden sieme-



nen, joka ei mahdollista organisaation nousua kriisistä eikä etenään sen kehittymistä tältä pohjalta. Tällaisella huonolla kriisijohtamisella luodaan perusteet seuraavalle kriisille. Organisaatiolle hinta huonosta kriisien hoidosta on usein kova, vaarana on ihmishenkien menetyksen ja henkisen häädän lisäksi huhumylly, joka vaikeuttaa oikeiden tietojen pohjalta toimimista ja lisää ihmisten ahdinkoa. (Seeck 2009, 7.)

Organisaatio voi ajautua kriisiin monista erilaisista syistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi organisaation palvelujen kysynnän raju laskeminen, irtisanomiset ja lomautukset, tuotantokiinteistön tulipalo, työtapaturmat, Johtajan vaihtuminen, väärin mitoitettut ja ajoitetut muutostoimet ja niin edelleen. ”Kriisillä tarkoitetaan tapahtumaa tai prosessia, joka uhkaa yhteisön aineellisia tai aineettomia arvoja eli ihmisiä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai mainetta. Kriisi voi olla äkillinen onnettomuus tai hiipivästi ja huomauttamatta etenevä tapahtumaketju.” (Juholin 2006, 299.) ”Kriisi -sana tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä” (Huhtala & Hakala 2007, 14). Kriisejä on erilaisia ja ne ovat eritasoisia. Taloudellisten kriisien luonne on huomattavan erilainen kuin esimerkiksi onnettomuustilanne. Kaikkia kriisejä yhdistävät kuitenkin niiden negatiivinen luonne ja yritystä vahingoittavat lopputulokset. (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 171.) Syitä kriiseille voidaan helposti löytää laidasta laitaan. Kriisien vaikuttavuus organisaation toimintaan riippuu hyvin monesta tekijästä aina kriisin tyypistä ja vakavuudesta organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuuriin asti.

”Kriisi ei olisi kriisi, ellei sille olisi tunnusomaista yllätyksellisyys, niukalti aikaa päätösten valmisteluun ja tärkeiden arvojen ja etujen vaarantuminen” (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 170). Kuten vanhassa sananlaskussakin sanotaan, tulee vahinko harvoin ”kello kaulassa”. Näin on useimmiten myös organisaatioon kohdistuvien kriisien kanssa. Vaikka kriisiä ennakoivia merkkejä voidaankin määrittää ja lukea etukäteen sekä laatia esimerkiksi riskikartoituksia ja kriisisuunnitelmia niiden toteutumisen todennäköisyyden laskemiseksi ja negatiivisten vaikutuksen ehkäisemiseksi, on kriisille ominaista kuitenkin lopulta sen yllätyksellisyys.

Monesti ihmiselle on myös ominaista pyrkiä kieltämään negatiivisten impulssit välittämät ennusmerkit. Vaikka yrityselämän ”tiedustelutoiminta” antaisikin informaatiota negatiivisista merkeistä organisaation toimintaan liittyen, voidaan selvätkin merkit joskus sivuuttaa ”olan kohautuksella”. Näin voi käydä helpostikin esimerkiksi autoritäärisen käskytykskulttuurin omaavissa hierarkkisissa organisaatioissa, joissa itsevaltiasta johtaja kieltäytyy hyväksymästä annettua informaatiota ja näin tyrehdyttää organisaation mahdollisten vastatoimien käynnistymisen. Tällainen johtaja luo usein muutenkin oman totuutensa organisaation, tai siihen vaikuttavien tekijöiden tilasta, alaisten sitä millään tavalla merkittävästi kyseenalaistamatta. On totuttu siihen, että johtaja on aina oikeassa ja kyseenalaistajille käy ennen pitkää huonosti.

Oivallinen sotahistoriallinen esimerkki tällaisesta yllä mainitussa tilanteessa voisi olla vaikkapa Neuvostoliiton diktaattorin, Josef Stalinin reaktiot,

kun hänelle välitettiin tiedustelutietoa Hitlerin Saksan sotajoukkojen keskityksistä maiden väliselle rajalle (Puola) ja niiden valmistautumisesta hyökkäykseen vuonna 1941. Stalin kieltäytyi järjestelmällisesti uskomasta annettuja tietoja ja käynnistämästä tarvittavia vastatoimia. Vaikka Neuvostoliitto oli keskittänyt joukkojaan tietävästi reilusti yli 100 divisioonaa Saksan vastaiselle rajalle, eivät ne valmistautuneet Saksan hyökkäykseen oikeastaan millään lailla. Neuvostojoukot yllätettiin lopulta lähes täydellisesti, ja koska Stalin ei antanut erivapauksia kenellekään, ei myöskään etulinjassa oltu käynnistetty vastatoimia, vaikka siellä hyvin nähtiin, mitä saksalaiset tulisivat lähiaikoina tekemään. Kerrotaan jopa, että Neuvostoliiton Saksalle antaman avun merkeissä viljaa kuljettanut juna matkasi rajan yli saksalaisia joukkoja vastaan niiden hyökätessä Neuvostoliittoon.

Vääränlainen ”me -henki” luo kulttuurin, joka tyypistää organisaation sisäistä viestintää ja innovatiivista ongelmanratkaisua kriisitilanteessa. Kyseenalaistajat, tai valtavirrasta poikkeavat organisaation johtajat saatetaan sysätä sivuun päätöksenteosta tai niihin vaikuttamisesta, oli heillä kuinka hyviä ratkaisuehdotuksia tahansa. Tällaiseen käyttäytymiseen voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation sisäinen kilpailu, huoli ja epävarmuus omasta asemasta, tai sitten eri tavalla ajattelevat saatetaan yksinkertaisesti vain kokea uhaksi organisaation näennäiselle yhtenäisyydelle. Kriisitilannehan usein nimenomaan vaatii innovatiivista ajattelua ja koko organisaation panostusta sen eritasoisten ilmenemismuotojen ratkaisemiseen organisaation eri tasoilla. Kuten Saarema-Thiel (1994, 7) toteaa, kriisi on väliaikainen hämmennyksen ja epäjärjestyksen tila. Siihen liittyy kyvyttömyys selviytyä tutuin, rutiininomaisin ongelmanratkaisun keinoin. Kriisitilanteessa vanhat toimintamallit eivät useinkaan päde, eikä uutta tapaa reagoida vielä ole keksitty. Niinpä rutiinikeinoin tai perinteisin, ”näin on aina tehty” -tyyppisin ratkaisuin, ei varmastikaan päästä kriisin ratkaisun kannalta parhaisiin tuloksiin.

Terveessä johtamiskulttuurissa kenenkään ei tarvitse pelätä lähestyä esimestään negatiivisten asioiden merkeissä. Organisaatioonsa jalkautunut johto saa jatkuvasti impulseja organisaation ja sen ympäristön tilasta, ja pystyy näin luomaan oikean tilannekuvan sekä ylipäänsä kuvan organisaation suorituskyvystä, huomattavasti tehokkaammin kuin eristäytyvä ”norsunluutorneissaan” lymyävä johto. Organisaation johdossa on huolehdittava siitä, että kriittiset ja poikkeavat näkemykset uskalletaan tuoda esille ja ne tulevat riittävästi kuulluiksi. Perustendenssi useissa organisaatioissa, yleensä mutta varsinkin kriisi- tai ”hyvin menee” -tilanteissa on kuitenkin juuri päinvastainen. Ongelmien ja virheiden esilletuontia kartetaan. ”Yhteen hiileen puhaltaminen” ja keskinäinen kehuminen johtaa helposti ajattelun vääristymiseen ja yksipuolistumiseen. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 218).

Kriisi ei, kuten eivät muutkaan rutiinijohtamista vaikeuttavat muutostilanteet, ilmene samalla tavalla organisaation jokaisessa kolkassa. Yrityksen yksiköt ja toiminnot saattavat olla tekemisissä hyvinkin erilaisten muutosten kanssa (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 203). Itse asiassa sama kriisi voi heijastua organisaation eri osastoissa hyvinkin eri tavalla.

Toisaalla saatetaan pyrkiä ratkaisemaan kriisin välittömiä operatiivisia ongelmia, vaikkapa merkittävän tuotantolaitteen rikkoutumisesta aiheutuneita, kun taas toisaalla organisaatiossa mietitään, mitä tuotantokatkos merkitsee taloudellisille tunnusluvuille, asiakaslupausten täyttymiselle ja tätä myötä organisaation maineelle. Tällainen kriisin ominaisuus lisää osaltaan tarvetta organisaation kyvyille muodostaa tilannekuva toiminto- ja osastokohtaisesti, sekä kyvyille välittää tätä informaatiota organisaation johtoon. Kriisitilanteessa päätöksentekovaltuuksia on siirrettävä ajoissa operatiiviselle tasolle, sillä siellä on ensikäden tieto tapahtumien kulusta. Jos toimijan on aina pyydettävä toimintalupa organisaation ylimmältä tasolta, menetetään organisaation voimavaroja enemmän tällaisen hierarkkisen järjestelmän takia. (Huhtala & Hakala 2007, 119.) Tässä mielessä organisaatioon viety keskitettyä päätöksentekoa laajempi päätöksentekovaltuutus mahdollistaa, ainakin joissain tapauksissa, paremmat ja nopeammat johtamistoimet kriisitilanteessa.

Toisaalta, kriisitilanne usein nostaa tarvetta päätöksenteon keskittämiseksi, jotta organisaation toiminta on kokonaisuudessaan hallittua eikä koostu irrationaalisista ”erillistaisteluista”, jotka sekoittavat organisaation toimintaa kriisitilanteessa entisestään. Esimerkkinä voisi olla vaikka kriisitiedottaminen, jota organisaation jokainen toimija ei voi itsenäisesti, organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta onnistuneesti toteuttaa. Nämä keskitetyn päätöksenteon piiriin, ja toisaalta organisaation esimiesten päätöksenteon piiriin kuuluvat asiat, voidaan kuitenkin suunnitella ja sopia esimerkiksi jo etukäteen tehdyissä organisaation kriisinhallintasuunnitelmissa tai -ohjeissa.

### 3.1.1 Kriisin ennakointi

Parhaiten kriisiin voi varautua luomalla terveelle arvopohjalle perustuvan johtamis- ja organisaatiokulttuurin, jossa johdon ja organisaation jäsenten välillä on sellainen ilmapiiri, että kummankin osapuolen motiiveihin ja toimiin voidaan luottaa täydellisesti. Johtamismielessä kriisitilanteen nopean ja tehokkaan ratkaisemisen kannalta oleellista on, itse kriisiin välittömästi liittyvän tiedon lisäksi, se tieto, joka on saatu ja kerätty ennen kriisiä. Vaikka kriisi yleensä aina yllättää, ei se tarkoita, että kriisijohtaminen alkaa vasta kriisin tapahduttua, kriisijohtamisessa siirrytään tuolloin vain eri toimintavaiheeseen (Seck 2009, 5). Kriisi uhkaa organisaation toiminnan jatkuvuutta ja vakiintuneita arvoja, se kuluttaa henkilöstön voimavaroja ja lisää psyykkistä pahoinvointia. Kriisi voi olla myös myönteinen asia sellaisilta osin, jotka johtavat organisaation henkiseen uusiutumiseen. (Saarelma-Thiel 1994, 8). Kun johtaja on organisaationsa tilasta valveutunut organisaationsa palvelija, voivat muutkin luottaa siihen, että myös johtamistoimet kohdistuvat kriisin hallinnan ja ratkaisun kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Näin kriisistä voidaan, toki kriisin luonteen niin salliessa, nousta entistä vahvempana sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Flink, Reiman ja Hiltunen (2007, 168) toteavat, että mitä aikaisemmin mahdollinen kriisi huomataan ja raportoidaan (ja raportointi huomataan sekä ymmärretään), sitä paremmat mahdollisuudet on sen negatiivisten

vaikutusten ehkäisemiseksi. Mahdollisten kriisien tunnistaminen ja raportointi edellyttävät ainakin kolmea asiaa organisaatiossa:

1. Oikeiden ihmisten vastuuttamista tunnistamisesta
2. Prosessia, jolla tunnistetut asiat saadaan suoraan ja oikeellisinasiasta vastuussa olevien henkilöiden työpöydälle päällimmäiseksi
3. Kulttuuria, jossa vääristä hälytyksistä ei rangaista vaan palkitaan.

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemminkin todettu, on johtajien saama tietomäärä usein valtava. Tietoa tulee virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin erimuotoisina viesteinä nykyään valtaosassa organisaatioita varmasti vähintäänkin riittävästi. Käytössä on usein erilaisia reaaliaikaisiakin sovelluksia ja menettelyitä tiedon välittämiseen ja esittämiseen. On äärimmäisen vaikea uskoa, etteikö johtaja tietoa käyttöönsä saisi, puhumattakaan siitä, jos hän haluaa tietoa myös aktiivisesti etsiä. Ongelman ydin onkin ennen kaikkea tiedon seulonta ja käsittely. Kyse voikin olla ”infoähky” -termilläkin kuvatusta tilanteesta. Tietoa saa käyttöönsä sellaisen määrän, että sen sisältämän informaation seulomiseen ja omaksumiseen menee enemmän aikaa kuin käytettävissä on. Organisaatiot ovat täynnä informaatiota. Erilaisia raportteja kulkee ristiin rastiin, palaverit täyttävät päivät ja sähköpostilaatikko on täynnä tärkeitä ja vähemmän tärkeitä viestejä. Informaation kulku on arkinen rutiini. Merkittävä haaste on se, kuinka saadaan mahdollisesti vielä epävarma viesti kriisin ensi merkeistä oikealla painoarvolla viestittyä oikeille ihmisille nopeasti. Tätä varten on hyvä olla prosessi, jonka muoto voi olla varsin monenlainen. (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 169.)

On erittäin haastavaa poimia sekalaisesta tietomassasta se kulloinkin johtamisen kannalta tärkein informaatio, ellei mitään vakioitua järjestelmää tällaisen tärkeän tiedon määrittelyyn, välittämiseen ja seurantaan ole olemassa. Kysymys ei ole ”rakettitieteestä”, ainakaan valtaosassa organisaatioissa. Ennemmin kysymys on tässäkin asiassa johdon kyvykkyydestä ja sen tahtotilasta. Yksinkertainen ratkaisu on esimerkiksi osastomuistioiden kohta ”toimenpiteitä vaativat asiat” tai muu vastaavat, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittävimpiä haasteita korostavat tavat ilmaista tällaiset asiat. Jos kriisiä ennakoivat tiedonjyvät on piilotettuina muuhun, rutiinijohtamisen näkökulmasta laadittuun informaatioon, ei ole oletettavaa, että ne mitenkään erottuisivat tällaisesta informaatiomassasta. Tällöin ei myöskään ole odotettavissa ennakoivia ja korjaavia johtamistoimenpiteitä niihin nähden. Organisaation jokainen esimies ja johtaja, on velvoitettava tuomaan omaa vastualueensa tavoitteellista toimintaa hiertävät, vaarantavat tai tavoitteiden saavuttamista estävät seikat esille riittävän selkeästi ja aikaisessa vaiheessa. Erityisen vaikea tilanne on hierarkkisten organisaatioiden autoritäärisessä johtamiskulttuurissa, jossa kenties keinoja tällaiseen viestintään on, mutta haluja ei.

Kriisitilanteisiin voidaan varautua, ja näin osaltaan vähentää niiden toteutumisen todennäköisyyttä. Eräs keino tähän on ottaa johtamisessa huomioon myös ennakoiva johtaminen. Tämä vaatii johtajalta organisaation ja sen toimintaympäristön hyvää tuntemusta ja sellaista johtamis- ja organisaatiokulttuuria, jossa voidaan luottaa organisaation henkilöstön osaami-

seen ja viestintään itsessään, sekä tietysti sen motiiveihin. Ennakoiva johtaminen on monissa esimerkillisissä organisaatioissa olennainen osa kehittynyttä johtamisprosessia. Se edellyttää toimintamallia, jossa ainakin joidenkin avainhenkilöiden resurssit suunnataan tulevaisuuteen. Johtajalta ennakoivaan johtamiseen liittyvä päätöksenteko taas edellyttää kokonaisuuksien ja muutoksen hahmottamista intuitiivisella tavalla. (Nissinen 2000, 86). Jos koko organisaation ylin johto touhuilee operatiivisten haasteiden parissa, ikään kuin organisaation muun johdon, kuten keskijohdon ongelmanratkaisuelimenä, on jotain mennyt johtamisjärjestelmää kehittäessä pahasti pieleen. Näin on tilanne myös silloin, jos esimiesten kaikki aika päivästä toiseen menee askarrellessa sinänsä tärkeiden operatiivisten haasteiden parissa. Organisaation pitkäjänteisen kehittämisen ja ylipäänsä sen selviytymisen kannalta tarkasteltuna, pitää aikaa ehdottomasti järjestyä tai järjestää myös muuhun johtamistyöhön, kuin operatiiviseen johtamiseen. Tämä koskee kaikkia organisaation johtamistasoja ja -tehtäviä.

Huhtalan ja Hakalan (2007, 13) mukaan kriisinhallinta on organisaation suunniteltua toimintaa poikkeustilanteessa. Sen tarkoituksena on minimoida vahingot ja tapahtuman toiminnalle aiheuttamat menetykset. Itse kriisitilanteen johtamisen lisäksi kriisiin ja sen hallintaan pitää valmistautua ennakoivan johtamisen keinoin. Jotta ennakoivaa johtamista, ja tätä kautta kriisinhallintaa sen ennakoivassa mielessä pystyttäisiin käytännössä toteuttamaan, on osa johtajan tai johdon resursseista varattava muuhun kuin operatiiviseen työhön. On epärealistista odottaa, että esimerkiksi tällaisen edellä mainitun, operatiivispainotteisen johtamistavan omaksunut organisaation johtoryhmä tuottaisi erinomaisia riskien- ja kriisinhallintasuunnitelmia. Yhtä epärealistista on odottaa, että se analysoisi yrityksen kulloistakin tilannetta, ja loisi innovatiivisia kehityssuunnitelmia sekä pitkän tähtäimen strategioita luotsaamaan organisaatiota sen tuloksellista toimintaa vaanivien kriisien ohi. Jos kukaan ei tarkastele organisaation toimintaa ja kehitystä riittävän pitkällä aikavälillä, ei ennakoivaa johtamista tapahdu, eikä mahdollisiin kriiseihin varauduta millään tavalla tehokkaasti.

”Menestyvimmit johtajat niin rauhan kuin sodan ajan organisaatiossakin tukevat päätöksentekoaan kytkemällä ennakoivan johtamisen kiinteäksi osaksi ”perinteistä” johtamisprosessia.” (Nissinen & Seppälä 2000, 39). Ennakoivaa johtamista on tutkijan oman käsityksen mukaan jo se, että johtamisjärjestelmä ja -kulttuuri on rakentunut siten, että luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa tieto kulkee tehokkaasti sekä organisaation johtoon että sieltä organisaatioon ilman, että sen välittymiselle on asetettu suodattimia ja keinotekoisia esteitä. ”Perinteisenä” johtamisprosessina voitaneen tässä yhteydessä pitää hierarkkiselle organisaatiolle ominaisia johtamisraken- teita ja mahdolliselle autoritääriselle johtamistavalle ominaisia toimintatapoja. Ennakoivan johtamisen ensimmäinen edellytys on, että tiedon- kulku ja kommunikaatio johdon ja organisaation välillä toimii. Kriisin joh- tamisessa on erityisen tärkeää, että voidaan tehdä nopeita päätöksiä oikeaan, reaaliaikaiseen tietoon ja siitä muodostettavaan tilannekuvaan perus- tuen (Huhtala & Hakala 2007, 102). Kun johto jalkautuu myös organisaation tavattavaksi, antaa se mahdollisuuden myös epämuodolliselle kom- munikaatiolle puolin ja toisin. Tällöin välittyy paljon sellaista tietoa, joita

ei esimerkiksi muistioiden kautta saa. Johtaja ei ole yksinomaan viestin lähettäjä, vaan myös vastaanottaja. Tehokkaan viestinnän taidosta puuttuu puolet, ellei johtaja osaa myös itse toimia vastaanottajana (Pääesikunnan koulutusosasto 1991, 88.) Täysin samoin periaattein tulisi kommunikoida myös organisaation yhteistyökumppanien ja sidosryhmien kanssa.

Eräs tapa ennakoivan johtamisen repertuaarissa on erilaisten, organisaatioon kohdistuvien riskien tiedostaminen ja niiden toteutumista ehkäisevien toimenpiteiden määrittäminen. Riskienhallinta on yleisesti muodostunut systemaattiseksi keinoksi varautua pahimpaan ja hallita epävarmuutta toimintaympäristössä erilaisissa organisaatioissa. Riskienhallinnasta on muodostunut vakiintunut asia, jolle on kehitetty varsin laaja repertuaari erilaisia menetelmiä ja työkaluja. (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 10.) On itsestään selvää, että ellei organisaatio ja sen johto tunnista tai hyväksy riskejä, ei niiden mahdollisen toteutumisen vaikutuksiin voida ennakoivasti myöskään varautua.

Riskien määrittelyssäkin on tärkeää tukeutua organisaation osaamiseen eri alueilla. Mikäli johtamiskulttuuri ei tue organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta ja avointa kommunikaatiota, ei sen jäsenet myöskään halua olla ongelmia esiin tuomassa edes riskikartoituksen nimissä, koska tällöinkin pelkona on tulla leimatuksi näennäisen ”me -hengen” rikkojaksi. Yrity maailma on täynnä ongelmia. Monet niistä muuttuvat helposti kriiseiksi. Jos yritysjohto aloittaa analyysinsä kysymyksellä: ”kuka on syyllinen?”, niin toivoa yrityksen menestyksestä ei kovin paljoa ole. (Rissanen 2007, 39.)

Riskikartoituksia tehdessä ei tulisi ensivaiheessa rajoittaa niiden keksimistä tai vähätellä mitään esiin tuotua riskiä, vaan selvittää, analysoida ja luokitella niiden mahdollisten vaikutusten vakavuus ja toteutumisen todennäköisyys. Vasta tämän perusteella voidaan tehdä riskien todellinen priorisointi ja määrittää niiden ehkäisemiseen kohdistettavat voimavarat. Tähän työhön on olemassa erilaisia työkaluja ja vakioituja keinoja, joita emme käy tässä tutkimuksessa tarkemmin erittelemään.

Kun organisaatioon kohdistuvat riskit on tiedostettu, niiden todennäköisyys ja mahdolliset vaikutukset analysoitu sekä niitä ehkäisevä toiminta käynnistetty, voidaan puhua riskien hallinnasta. ”Riskienhallinta pyrkii ennakoimaan ja hallitsemaan ihmisen toiminnan seurauksia siten, että ne eivät vahingoita yritystä, sen työntekijöitä tai ympäristöä” (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 10). Riskien hallintaan liittyy oleellisesti edellä kuvattu riskienhallinnan suunnittelu ja tätä kautta valmius erilaisten, organisaatioon tai sen jäseniin, kohdistuvien kriisien ennakointiin ja kohtaamiseen. Valmiudesta huolehtiminen tarkoittaa kriisitilanteeseen valmentautumista sekä toiminnallisella että varustetasolla. Ennakointi on sekä tilanteiden seurantaa ja kriisin merkkien tunnistamista sekä itse toimintaan varautumista. Se voi olla myös harjoittelua oletetussa kriisitilanteessa. (Juholin 2006, 316.) On kriisitilanteita, joita silmällä pitäen voidaan myös harjoituttaa organisaation jäseniä tai eri osastoja. Käytännön esimerkkeinä tällaisista kriisivalmiuden kohottamisista voisivat olla erilaiset ensiapu-

koulutukset ja -harjoitukset, harjoitukset tulipaloa varten yhteistyössä palo-oviranomaisten kanssa ja niin edelleen. Konkreettisuus ja käytännön toimenpiteet tuottavat paremman valmiuden kriisien kohtaamiseen kuin esimerkiksi pelkät toimenpidelistat. Hyvänä esimerkkinä toisenlaisesta kriisien ehkäisystä voidaan pitää myös monin paikoin yleistynyttä organisaation matkustamiseen liittyvää ohjeistusta, jossa kielletään avainhenkilöiden matkustaminen käyttäen samoja kulkuvälineitä.

Organisaation jäsenet itsessään muodostavat osaltaan riskin organisaation toiminnalle ja monessa tilanteessa heidän toimintansa onkin suurin riski. Kuten Flink, Reiman ja Hiltunen (2007, 10) tuovat esiin, ongelma ihmisten kyseessä ollessa syntyy siitä, että monimutkaisissa työyhteisöissä ihmisen toimintaa ei ole kovin helppoa ennustaa tai säädellä. Lisäksi toiminnan lopputulosten ennustaminen ja sääteleminen on vieläkin vaikeampaa. Ihmisen toiminta, kuten olemme aikaisemminkin todenneet, on monesti irrationaalista ja näin on etenkin silloin, kun toimintaympäristö yllättäen muuttuu rutiinitoimintaa huomattavasti haastavampaa toimintaa vaativaksi.

Mitkään ohjeistukset eivät itsessään estä vahinkojen ja tätä kautta kriisien syntymistä, vaikka ehkäisevätkin tehokkaasti riskien ja siten osaltaan kriisien toteutumista. Tästä on esimerkkejä lähes kaikilta aloilta ja joka mittasuhteessa, aina yksittäisistä työtapaturmista kokonaisten pankkien kaatumiseen. Ihmiset saattavat toimia vastoin selkeääkin ohjeistusta syystä tai toisesta, piittaamattomuuttaan, jonkin tilanteen pakottamana tai vahingossa. Myös vääränlaisen rutiinin mukanaan tuoma turvallisuudentunne, on omiaan lisäämään riskien toteutumista. Kun asiat hallitaan hyvin ja takana on pitkä kokemus, saattaa alkuperäinen ohjeistus korvautua ajan saatossa kokemuksen mukana tuomilla näkemyksillä ja muistoilla. Tästä jokapäiväisenä esimerkkinä olkoon vaikka ihmisten liikennekäyttäytyminen.

### 3.1.2 Kriisin merkit organisaatiossa

Johtaja, joka on hyvin perillä edustamansa organisaation tilasta, sen toimintaan liittyvistä tekijöistä, kuten esimerkiksi organisaationsa palveluiden markkinatilanteesta ja -trendeistä, omaa huomattavasti paremmat mahdollisuudet lukea taustalla mahdollisesti muhivien kriisien merkkejä, kuin organisaatiostaan etäällä toimiva eristäytyvä johtaja. Oma lukunsa on jo aikaisemminkin käsitelty narsistinen johtajuus. Narsistinen johtaja on valmis haukkumaan vaikka asiakkaat ja kyseenalaistamaan heidän tarpeensa, ennemmin kuin menisi itseensä ja analysoisi oman toimintansa negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi asiakas- ja kumppanuussuhteisiin. Jotta tilannekuva syntyy oikein ja se on realistisella pohjalla, tarvitaan johtajalta aktiivista otetta tehtävänsä ja tiedon keräämiseen päätöksenteon tueksi. Pelkkä aktiivinen raporttien lueskelu ja niissä esiin tuotujen asioiden parissa puuhastelu ei täytä tässä yhteydessä tarkoitettua aktiivisen johtamisen tunnusmerkkejä. Ennemminkin tulisi käyttää kaikkia informaatiolähteitä aina omasta organisaatiosta sidosryhmiin asti.

Aktiivinen johtaja ja johto, joka saa toimia keskinäisen luottamuksen ilmapiirissä, on jo toimintakulttuurinsakin kannalta tarkasteltuna varsin hyvässä asemassa, mitä tulee organisaatiota uhkaavien kriisien merkkien löytämisessä ja tulkinnassa. Kun esimerkiksi johtoryhmä koostuu riittävän laajalla otannalla, kuitenkin tässä liioittelematta, organisaation toiminnan kannalta tärkeimmistä toiminnoista, ja siihen valitut jäsenet täydentävät ihmis- ja johtamistyyppiltään toinen toisiaan, on mahdollista löytää ja tulkita mahdollisia kriisin merkkejä tässä mielessä tehokkaasti. Toisiaan kyräilevä johtoryhmän jäsenistö tuskin löytää kriisin merkkejä muualta kuin pöydän toisella puolella istuvan, kilpailevan kollegan toiminnasta. Tällainen toiminta vain lisää kriisien mahdollisuutta.

Minkälaisia organisaation kriisin merkit sitten ovat? Näistä löytyy paljon toimialakohtaisia esimerkkejä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä yleisesti tulkittavissa ja sovellettavissa oleviin ennusmerkkeihin. Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 170) mukaan tällaisia vaaran merkkejä ovat:

- a. Puutteellinen taloushallinto
- b. Liikkeenjohdon ongelmat. Näitä ovat mm. päätöksenteon ja ohjauksen keskittyminen yhdelle ihmiselle, jolta puuttuu osaaminen ja oppimisenhalu. Ongelma on myös olematon tai vaikutukseton, asioille etäinen hallitus, sekä pääliiketoiminnan ja asiakassuhteiden laiminlyönti. PK -yrityksissä hälytysmerkkinä on joskus se, että omistaja-johtaja käyttää yritystä väärin oman koulutuksensa ja /tai sosiaalisen asemansa pönkittämiseen.
- c. Kilpailutilanteen äkillinen muutos
- d. Epäedullinen kustannusrakenne
- e. Markkinamuutokset
- f. Isot hankkeet.

Jos yritysorganisaation kyseessä ollessa, oli kysymyksessä sitten suuri tai pieni organisaatio ja toimiala vaikkapa musiikki- tai metalliteollisuus, sen taloushallinto on heikosti organisoitu tai taloushallinnon henkilöstö ammattitaidoltaan heikkoa, on odotettavissa ennen pitkää vakavia organisaation perustoimintaa uhkaavia kriisejä. Tällaisia esimerkkejä löytyy, tosin hieman stereotyyppisesti ajateltuna, usein hyvin pienistä yrityksistä tai yksin työskentelevistä yrittäjistä. Syynä näissä tapauksissa lienee usein fokuksen kohdistuminen varsinaisen työsuoritukseen, varsin erityyppistä otetta vaativien taloudellisten seikkojen hallinnan kustannuksella. Mutta myös isot yritykset ja organisaatiot saattavat törmätä odottamattomiin ongelmiin, mikäli toiminta on operatiivisesti painottunutta ja esimerkiksi ulkomaan verotuskäytäntöihin tai kohdemaan lainsäädännön tuntemukseen ei ole panostettu riittävästi.

Taloushallinnon tulisi myös pystyä analysoimaan ja raportoimaan organisaation toiminnan, ja myös itse organisoitumisen mukanaan tuomia kriisin merkkejä. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation resurssien kohdistaminen ja henkilöstökustannukset suhteessa organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleelliseen lisäarvon tuottoon. Taloushallinnon perinteisenä tehtävänä on tuoda tarvittava fakta johdon käyttöön, eikä niinkään it-



se tehdä liian pitkälle vietyjä analyyskejä ja johtopäätöksiä. Viime kädessä niiden luominen on organisaation johtajan vastuulla, oli keinona sitten johdoryhmytöskentely tai omaehtoinen päätöksentekoprosessi.

Myös positiivisiksi mielletyt asiat saattavat muodostua organisaation toimintaa uhkaaviksi uhkiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinoiden nopea kasvaminen tarvittavine investointeineen ja lisäpanostuksineen kuten rekrytoineineen. Samaten isot hankkeet itsessään muodostavat otollisen maaperän kriiseille etenkin silloin, jos kasvu on nopeaa, siihen liittyy kansainvälistyminen, josta ei ole aikaisempia kokemuksia ja organisaation toiminta tapahtuu eri osa-alueidensa osaamisen ylärajalla. Uudet innovaatiot, uudet toimintatavat, uudet tuotteet ja ratkaisut kuuluvat myös tähän positiivisten seikkojen joukkoon, jotka luovat mahdollisuuksia eritasoisille kriiseille. Myös kyvyttömyys tai haluttomuus kunnolliseen, oman, yhteistyökumppanien ja sidosryhmien toiminnan analysointiin, tai huonosti onnistuneiden hankkeiden, projektien tai osaprojektien jälkianalysointiin, muodostavat kriittisen tekijän kriisien toteutumisen tai niiden uusiutumisen kannalta. Tällaisen toiminnan mukanaan tuomien kriisien ennakointiin parhaiten vaikuttamaan kykenevä elin on tietysti organisaation johto. Kuitenkin organisaation johdon toiminta itsessään saattaa aiheuttaa organisaation toimintaa uhkaavan kriisin, tässäkin tutkimuksessa aikaisemmin esiin tuoduista syistä.

Organisaation muuttuminen on mahdollinen kriisi itsessään. On lukemattomia seikkoja, jotka saattavat ajaa organisaation muutoksen tielle. Yhtä paljon on erilaisia organisaation muutokseen ajavia tekijöitä. Saarelma-Thiel (2009, 10-11) jakaa suuret organisaatiomuutostyypit seuraavasti:

- Uusi johto tai johtamiskäytännöt muuttuvat
- Lomautus
- Organisaation sisällä muuttuu liiketoimintastrategia, toimintatapa tai rakenne
- Fuusio, eli yritykset tai toiminnot yhdistetään, hankitaan yrityksiä
- Yritys saneerataan tai sopeutetaan. Rakenteita puretaan, hallintoa kevennetään tai käytetään muita säästötoimia
- Palvelun tai tuotannon osa
  - Siirretään alihankinnaksi
  - Siirretään toiselle paikkakunnalle, alueellistetaan
  - Siirretään ulkomaille lähempien markkinoiden tai edullisemmän työvoiman vuoksi
  - Keskitetään esimerkiksi konsernihallintoon
- Yksityistetään tai liikelaitostetaan, esimerkiksi myydään valtion tai kunnan omistama laitos, omistaja muuttuu
- Koko organisaatio lakkautetaan tai osatoiminta lopetetaan, omistaja kuolee tai yritys ajautuu konkurssiin
- Liiketoimintaa laajennetaan voimakkaasti
- Taloudellisiin väärinkäytöksiin tai moraalisiin rikkomuksiin liittyy skandaali.

Tällaiset suuret, organisaatioon, sen rakenteeseen ja toimintaan kohdistuvat merkittävät muutokset, luovat osaltaan erityisen hedelmällisen maaperän organisaation toimintaan negatiivisesti vaikuttaville kriiseille. Siksi on tärkeää ymmärtää, että myös positiiviseksi mielletyissä muutoksissa on mahdollisuus kriisiin. Näin on etenkin silloin, jos näihin edellä mainittuihin muutoksiin ei varauduta kunnolla, eikä niiden asianmukaiseen läpiviintiin oleellisesti kuuluvia perusteellisia suunnitelmia tehdä ammattitaidolla ja huolellisesti. Myös uusi johto voi toiminnallaan viedä organisaation kriisiin muuttamalla liikaa asioita kerralla, ottamatta huolellisesti selvää siitä, mitä kulloinenkin muutos kyseisessä organisaatiossa todella tarkoittaa ja onko tällaisia muutoksia kenties jo aikaisemmin kokeiltu organisaation historiassa. Se, mikä kerran toimii yhdessä organisaatiossa ei välttämättä toimi toisessa. Kukin organisaatio ja toimiala on omanlaisensa ja ansaitsee siihen perehtymisen ennen kuin sinäpäin, joskus jopa kyseenalaisin motiivein, tehtyjä muutoksia.

On erityisen tärkeää, ennen kuin lähtee muuttamaan mitään, selvittää, mikä kuhunkin ongelmalliseen muutosta kaipaavaan tilaan on todellinen juurisyy. Monesti hätäisesti tehtyihin johtopäätöksiin perustuvat muutokset vain syventävät organisaation, joko orastavaa tai mahdollisesti siinä jo olevaa kriisitilaa. On myös useimmiten sangen turha uskotella itselleen, että jos joku kokonaisuus, organisaation toiminto, osasto tai osa-alue, toimii jo valmiiksi hyvin, muuttuisi se pikaisesti tehtyjen johtopäätösten perusteella tehtyjen muutosten ansiosta vielä paremmaksi. Useimmiten tilanne on juuri päinvastoin. ”Toimivaa konetta ei kannata alkaa korjaamaan” kerrotaan sananlaskussakin. Siksi johtajan on parasta selvittää, etenkin hänelle esitetyn muutosten perusteena olevan informaation oikeellisuus useammasta lähteestä, ennen toteutettavaa muutosta. Sairastuneissa organisaatiokulttuureissa on usein sellaisia vallanhaluisia tai omaa etua tavoittelevia toimijoita, jotka haluavat ottaa uuden johtajan tai esimiehen heti vaikutuspiiriinsä, ja tällä tavoin opettaa hänet itselleen edullisille ”talon tavoille”. Uusi johtaja tai esimies taas saattaa kokea tällaisen oma-aloitteisen aktiivisen avun uudessa tilanteessa hyvinkin tervetulleeksi ja ”nielaista syötin” helposti salakavalan ”auttajansa” nauttiessa uudesta voitostaan.

Edellä mainittujen muutosten lisäksi on tilanteita, jotka jo itsessään luovat kriisin lähes välittömästi. Tyypillisiä tällaisiin kriiseihin johtavia tilanteita ovat esimerkiksi:

- Työyhteisön, yrityksen uupuminen, tuloksen ja suoritustason lasku
- Avainhenkilöiden lähteminen
- Sukupolven vaihdos
- Muu omistamisen tai johtamisen kriisi
- Äkillinen muutos markkinoilla
- Kilpailijoiden äkillinen harppaus teknologiassa, jakelussa jne.
- Verkostokumppanin pettäminen esim. Avaintoimittajan konkurssi, pankki lopettaa rahoituksen jne.
- Valuuttakurssin yllättävän suuri muutos
- Tulipalo tai muu vastaava onnettomuus.

(Rissanen 2007, 37.)

Tutkijan näkemyksen mukaan on hyvin paljon organisaation ihmisten johtamisen kulttuurista, organisaatiokulttuurista ja ylipäänsä sen henkilöstöjohtamisesta kiinni, miten esimerkiksi työyhteisön uupumukseen johdossa tai organisaatiossa suhtaudutaan. Sen merkkeihin voidaan suhtautua hyvinkin ylimalkaisesti, tai sitten ei yksinkertaisesti tiedetä mitä asialle pitäisi tehdä vaikka se tunnistettaisiinkin. Surkuhupaisina korjaavina toimenpideyrityksinä voidaan nähdä henkeä kohottaviksi tarkoitettut yhteistilaisuudet epäonnistuneine puheineen ja väärin toteutettuine palkitsemisineen. Organisaation johdossa voidaan kuvitella, että työuupumusta voidaan hoitaa tarjoamalla henkilöstölle ”leipää ja sirkushuveja” vanhaan tuttuun malliin. Voi myös olla, että tällaisiin tilaisuuksiin ei yksinkertaisesti edes osallistu muu kuin hierarkkisen organisaation ylin johto lähimpine lakeijoineen. Rahaa kuluu ja itse ongelma jää hoitamatta, koska todellisiin syihin ei syystä tai toisesta pureuduta.

Jos yksittäinen ihminen väsyy, tai samassa osastossa on useampi vastavasti oireileva henkilö, voi osaston narsistinen johtaja suhtautua tilanteeseen hyvinkin vähättelevästi tai tällaisiin ”työrauhaa häiritseviin” yksilöihin jopa aggressiivisesti. Onpa nähty sellainenkin tilanne, jossa erään osaston huonosta henkilöjohtamisesta kummunnut henkilöstön uupumus, ja lopulta yhteisesti laadittu valitus osaston epäpätevästä johtajasta, käynnisti vain tähän nimenomaiseen osastoon kohdistuvat YT -menettelyt henkilöstösiirtoineen itseriittoisen johtajan pysyessä edelleen tiukasti tehtävässään. Oikeastaan kaikki on näemmä mahdollista organisaation johtamiskulttuurista riippuen.

Myös avainhenkilöstön poistuminen organisaatiosta on itsessään varma merkki orastavasta kriisistä. Useamman avainhenkilön lähtö on jo varma kriisin merkki. Kuitenkin tällaiseenkin tilanteeseen voidaan edellä mainitun esimerkin valossa suhtautua hyvin piittaamattomasti. Osasyys tähän voi olla, että avainhenkilöitä ei edes ole tunnistettu saatikka sitten määritelty edes organisaation avaintehtäviä. Narsistisen autoritäärisyyden johtamiskulttuureissa tällainen on hyvin tyypillistä, koska niissä avainhenkilöitä on vain yksi, nimittäin johtaja itse. Jos kuitenkin avainhenkilöksi tiedetty henkilö jostain kohtaa organisaatiota omasta tahdostaan sitten poistuu, voidaan häneen suhtautua hyvinkin aggressiivisesti tai vähätellen, joka narsistisen johtajan ajatusmaailmassa on ”balsamia haavoille” joita avainhenkilöiden poistuminen todellisuudessa aiheuttaa. Organisaation todelliseksi avainhenkilöksi tullaan harvoin ilman pitkää ja monipuolista, joskus myös uniikkia, osaamista.

Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle aiheuttaa monessa organisaatiossa tarpeen muutoksille ja tätä myötä nostaa niiden riskiä ajautua kriiseihin. Eläkkeelle lähtö tulee kuitenkin harvoin yllätyksenä ja siihen voidaan varautua. Tarkoituksenmukaisella henkilöstösuunnittelulla pystytään järjestelemään henkilöstöresursseja siten, että eläkkeelle siirtyvän henkilön osaamista voidaan merkittävässä määrin siirtää nuoremmille seuraajille. Tämä kuitenkin vaatii organisaation johdolta vahvan tahtotilan, koska usein myös henkilöstökustannukset saattavat nousta hetkellisesti. Tällaisessa tilanteessa voidaan kokea, että kaksi ihmistä tekee samaa työtä ja

päällekkäistä aikaa halutaan kustannussyistä supistaa minimiin. Etenkään avaintehtävissä ei muutama päivä osaamisen siirtämiseen riitä yleensä mitenkään, vaan kyse on ennemminkin kuukausista tietoenkin tehtävän vaativuudesta riippuen. Monessa organisaatiossa, ainakin tutkijan kokemuksen mukaan, käy niin, että eläkkeelle siirtyvä ja seuraaja näkevät korkeintaan päivän – pari, jos sitäkään. Silloin minkäänlaisesta osaamisen siirrosta ei todellisuudessa voida edes puhua.

Omistajavaihdokset ja johtajavaihdokset ovat organisaation kannalta kriittisiä hetkiä, koska uusi omistaja tuo mukanaan usein myös muutoksia vakiintuneisiin rakenteisiin samoin, kuin uudet johtajatkin. Tällöin organisaatiossa voidaan kokea, että sen vakiintuneisiin ”perusoikeuksiin” puututaan ja kovalla työllä saatu ”pallo” menetetään uudelle omistajalle tai johdolle, joka on pakotettu ottamaan ohjat käsiinsä usein varsin tiukastikin. Omistajamuutos aiheuttaa usein vaihdoksia myös organisaation johdossa ja sen rakenteessa raportointineen ja mittarointitapoineen. Myös koko johtamiskulttuuri saattaa muuttua hetkessä, kun uusi omistaja edustaa kokonaan toisenlaista yrityskulttuuria ja sen asettama uusi johto tulee muunlaisesta johtamiskulttuurista kuin organisaation jäsenistö. Näin on tilanne varsinkin nykyään, kun kansainvälisyys on organisaatiossa kuin organisaatiossa nykypäivää. Toisaalta johtajan vaihtuminen luo mahdollisuuden kriisiin, tuli hän sitten mistä kulttuurista tahansa. Näin on, koska jokainen johtaja on yksilö muiden yksilöiden joukossa ja omaa oman historiansa ja motiivinsa johtamisfilosofialleen. Monella on varmasti myös kokemuksia, joissa varsin tutun työtoverin suhtautuminen toisiin muuttuu hetkessä uuden tittelin ja tehtävän myötä. Johtaminen voi myös muuten ajautua kriisiin tai aiheuttaa kriisin organisaatiossa syistä, joita olemme käsitelleet tämän tutkimuksen luvussa 2, ”Johtaminen”.

Äkilliset muutokset, etenkin yritysorganisaation kyseessä ollessa, palveluiden tai tuotteiden markkinoissa ajavat organisaation nopeasti kriisiin, koska tavallaan sen olemassaolon oikeutus on silloin vaarassa ja sen kustannukset suhteessa tarvittavaan voittoon muuttuvat nopeasti epäedulliseksi yrityksen omistajille. Toki on myös huomioitava, että yhtäläillä kysynnän raju kasvu aiheuttaa muun muassa investointi- ja rekrytointitarpeita sekä muita tarpeita nopeille kustannuksilla kasvattaville päätöksille. Usein näin on siksi, että pyritään välttämään tilannetta, jossa asiakkaiden kysyntään ei pystytä nopeasti vastaamaan ja jossa ne siksi hakisivat kyseessä olevia tuotteita tai palveluita kilpailijoilta. Jotta organisaatio pysyy jatkuvasti ajan tasalla markkinoiden, kilpailijoiden tai palvelunsa asiakkaan trendeistä ja muuttujista, on tärkeää olla jatkuvasti tekemisissä organisaation sidosryhmien kanssa ja seurata oman alan tapahtumia aktiivisesti, käyttäen kaikkia saatavissa olevia tietolähteitä. Mikäli organisaatio jää mahdollisten onnistumistensa jälkeen tyytyväisenä ihailemaan johtajiaan, itseään ja tuloksiaan liian pitkäksi aikaa, saavat kilpailijat etumatkaa. Todennäköistä nimittäin on, että kovin moni muu toimija ei jää passiivisena katselemaan markkinoiden lipumista ohitse.

Yhtä lailla tärkeää on seurata mahdollisten toimittajien, kumppaneiden ja muiden organisaation olemassaolon kannalta tärkeiden sidosryhmien toi-

mintaa ja niihin liittyviä muutoksia. Tässä avainasemassa voi olla esimerkiksi organisaation hankintaosasto tai vastaava, sekä tietysti ne mittarit, joiden avulla johto seuraa näihin toimijoihin liittyviä muuttujia. Tärkeimmille toimittajille olisi tärkeää, jos suinkin mahdollista, olla varalla myös vaihtoehtoinen toimittaja. Tässä on omat, esimerkiksi volyymeihin liittyvät haasteensa, mutta näin toimimalla pystytään varautumaan muutoksiin toimittajan palvelukyvyssä tai markkinoiden kysynnässä. Tietyillä aloilla ja asiakkailla tämä onkin suoranainen asiakasvaatimus. Aktiivinen toimittajayhteistyö kannattaa ja tuo yleensä tulosta hinnoittelussa, laadussa ja yhteisessä toimituskyvyssä. Nykyisessä kansainvälisessä ympäristössä, jossa avaintoimittajat ja asiakkaat saattavat sijaita kokonaan toisella valuutta-alueella, on varauduttava myös valuuttariskeihin. Ammattinsa osaa-va taloushallinto pystyy toiminnallaan vähentämään tämän riskin todennäköisyyttä jatkuvalla seurannalla sekä antamalla selkeät ohjeet esimerkiksi sopimuksiin liittyen.

Ellei työnantaja ole organisoitunut työsuojelulain ja asetusten mukaisesti, tai asenne työsuojeluasioihin on vähättelevä, voidaan näitä seikkoja pitää myös merkkeinä tulevista kriiseistä. Tulipalot, onnettomuudet ja muut tämän tyyppiset tilanteet ovat kriisejä, joissa myös henkilötasolla saattaa tapahtua koko loppuelämään ja sen laatuun vaikuttavia tragedioita, kuten pysyviä vammautumisia ja työkyvyttömyyttä. Mikäli evakointisuunnitelmia tulipalon varalle ei ole, tai ne ovat aikansa eläneitä eikä tällaisia asioita koskaan harjoitella, voidaan olla varmoja siitä, että esimerkiksi suuronnettomuustilanteissa ei organisaatiossa osata oikein toimia, ja tässä mielessä organisaation kriisiytyminen tavalla tai toisella on näissä tilanteissa selviö. Esimerkiksi vakava työtapaturma itsessään on kriisi ja sellaisen tilanteen huono hallinta aiheuttaa kyseisen kriisin syvenemisen tai siihen liittyviä uusia kriisejä.

Kriisin merkit eivät aina ole luettavissa vain yhtä osa-alueetta seuraamalla, oli se sitten kuinka kriittinen organisaation toiminnalle tahansa. Myös vähäpätöisemmät tekijät saattavat aiheuttaa vakavia kriisejä etenkin silloin, kun niitä on samanaikaisesti useita tai niiden hallinta on niin huonoa, että niistä pääsee kasvamaan merkittäviä ongelmia. On todettavissa, että yritysten joutuminen vaikeuksiin johtuu useimmiten useasta tekijästä, joiden vaikutukset ilmenevät mieluummin tapahtumien seurauksina kuin yhtenä tekijäyhdistelmänä (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 169).

Kuten aikaisemminkin on todettu, vaaditaan kriisien ehkäisemiseksi, tai niiden vaikuttavuuden laskemiseksi, ennakoivaa johtamista ja toimenpiteitä. Jotta kriisejä voidaan ennakoida ja riskejä määritellä, tulee ne myös tavalla tai toisella tunnistaa. Mikään tunnistus- ja toimintamalli ei kuitenkaan toimi tehokkaasti kriisin merkkien tunnistamiseksi, elleivät organisaation jäsenet ole valmiita soittamaan hälytyskelloja kriisin havaittuaan (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 169). Kuten aikaisemminkin tässä tutkimuksessa on tuotu esiin, sellainen organisaatio, jonka johtamis- ja organisaatiokulttuuri perustuu terveellä pohjalla olevaan luottamukseen, selviytyy hierarkkisen autoritäärisen johtamiskulttuurin omaavaa organisaatiota paremmin kriisejä ennakoivassa ja ehkäisevässä työssään. Johtamis-

kulttuuri, jossa rangaistaan vääristä hälytyksistä, estää minkä tahansa mallin toiminnan. Huomioitavaa on, että sairastuneessa toimintakulttuurissa väärä hälytys voi olla rangaistava, vaikka organisaatio ei näkyvästi mitään kurinpidollisia toimia käyttäisikään. (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 169.)

Kriiseihin voidaan varautua ja niitä ennakoida, kunhan seurataan organisaation toimintaa ja sen toimintaympäristöä kaikkine osa-alueineen ja tulkitaan niissä tapahtuvia muutoksia oikein. Myös järjestelmällisellä johtamistoiminnalla, kuten mittareiden seurannalla (kunhan ne on asianmukaisesti ensin laadittu), raporttien seurannalla, tehokkailla palaverikäytännöillä ja niin edelleen, voidaan luoda menetelmiä kriisien ennakoimiseksi. Kuten todettu, myös tarvittavien kriisisuunnitelmien laadinta, kriisitilanneharjoitukset ja muu tätä konkretisoiva toiminta nostaa organisaation kriisinkantokykyä. Hannele Seeck (2009, 16 - 17) on määritellyt hyviä käytäntöjä kriisin varautumisvaiheeseen seuraavasti:

- Valmiussuunnitelma, jota päivitetään vähintään vuosittain
- Kriisin johtoryhmä, joka on kunnolla tehtävään koulutettu
- Säännölliset harjoitukset (vähintään vuosittain), joilla testataan valmiussuunnitelman toimivuutta ja tiimin työskentely
- Luonnokset ja mallipohjat kriisiviestintään liittyvistä keskeisistä viestintätoimista, jotka on etukäteen hyväksytetty juristeilla (esim. tiedotteet, verkkosivut).

### 3.2 Kriisijohtaminen

*”Kriisijohtaminen on toimintaa, jonka avulla ehkäistään tai vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia ja täten suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta ja lisävahingoilta” (Seeck 2009, 35).*

Kriisitilanteen johtaminen on mielenkiintoinen ja hyvin antoisa tutkimuskohde, koska sen hallinnassa ja johtamisessa tutkijan näkemyksen mukaan kärjistyy ja tulee voimakkaasti esille moni johtamisen perusasia. Tämän takia on tärkeää luoda varsin perusteellinen kuva ja perusteltu käsitys näistä perusasioista, kuten tämän tutkimuksen kappaleessa ”Johtaminen” on pyritty tekemään. Tutkimuksen perusteella, sekä tutkijan oman kokemuksen mukaan, vaikuttaa siltä, että hyvä ihmisten johtaminen luo osaltaan erinomaisen pohjan onnistuneelle kriisijohtamiselle. Toki on huomioitava, että sillä ei voida täysin suojautua suoraan esimerkiksi liiketoiminnallisia kriisejä vastaan, vaikkapa palveluiden kysynnän laskiessa nopeasti tai esimerkiksi tarjottujen palveluiden siirtymisessä halvemman työvoiman maihin. Mutta hyvällä ihmisten johtamisella voidaan esimerkiksi lieventää kriisien pitkäaikaisvaikutuksia organisaation ja sen sidosryhmien henkilöstöön, ja näin vaikuttaa positiivisesti kriiseistä elpymiseen. Tällaisella toiminnalla voidaan nähdä olevan myös kansantaloudellista merkitystä, kuten isojen organisaatioiden henkilöstön uudelleen työllistymisessä.

Kriisi tavallaan kutsuu johtajaa esiin. Siksi byrokratia ja hierarkkiset valtarakenteet eivät yksin riitä selittämään ja paljastamaan kriisissä esiin nouseita ongelmia. Ratkaisun avaimet näyttävät löytyvän niin kutsutusta julki-

sesta toiminnasta ja niistä henkilöistä, jotka ovat kriisissä kyenneet nousemaan toimijoiksi. (Huhtala & Hakala 2007, 172.) Kun tätä Huhtalan ja Hakalan ajatusta lähestytään vaikka sotilaallisessa mielessä, on totta, että rauhan aikana menestyneet sotilasjohtajat eivät välttämättä menesty sodan aikana eikä rintamalla kunnostautuneet sotilasjohtajat välttämättä vastavasti menesty rauhan aikana. Näin on myös ei -sotilaallisessa toimintaympäristössä. Ei ole mitenkään itsestään selvää, että organisaation rutiinimaisessa toimintaympäristössä toimiva menestyvä johtaja olisi huippujohtaja myös kriisitilanteessa. Yhtälailta on todettava, että ajatus, jossa organisaation elinkaaren jokaiselle erikoistilanteelle löytyisi, ja asetettaisiin, juuri tähän tilanteeseen erikoistunut johtaja, on melko mahdoton. Toki on myös johtajia, jotka toimivat ensiluokkaisesti monissa ympäristöissä ja tilanteissa, muun muassa näissä edellä mainitussa sotilaallisen esimerkin molemmissa johtamisympäristöissä.

Tämän tutkimuksen kohdassa ”Johtaminen” on tuotu esiin joitakin näkökulmia erilaisten organisaatioiden vaikutuksesta johtamisvaatimuksiin sekä tutkittu myös hierarkkisen organisaation negatiivisia puolia lähinnä ihmisten johtamisen näkökulmasta. Vaikka aika näyttää ajavan yhä kiihtyvämmiin autoritäärisen, hierarkkisesti organisoidun johtamismallin ohi, ei sillä ole perusteltavissa kaikki kriisijohtamisen haasteet, kuten Huhtala ja Hakalakin (2007, 172) ovat todenneet. ”Julkinen toiminta”, eli tässä yhteydessä ulospäin näkyvä johtaminen ja käyttäytyminen on hyvin merkittävä tekijä etenkin, kun sitä lähestytään esimerkiksi kriisiajan sidosryhmäviestinnän kannalta. Tutkijan näkemyksen mukaan sillä ei kuitenkaan pystytä todellisessa kriisinhallintamielessä paikkaamaan kestävästi niitä puutteita, joita johtamisessa tai organisaatiossa on ollut, ennen kriisiä tai sen aikana. On tietysti totta, että menestyksekkään kriisijohtamisen kannalta ehdottoman oleellista ovat johdon toimenpiteet nopeine oikein kohdistettuine, ajoitettuine ja mitoitettuine korjaavine toimenpiteineen. Yhtä tärkeää on johdon esiintyminen sekä omalle että sidosryhmien henkilöstölle ja tietenkin medialle. Tässä yhteydessä on kuitenkin kriisitilanteen johtamisen kannalta edelleen korostettava, kuten Seeck (2009, 16) tuo esille, että kriisijohtamisen ensisijaisena päämääränä on yleisen turvallisuuden takaaminen. Toimet, jotka liittyvät organisaation maineenhallintaan tai taloudellisiin seuraamuksiin, ovat toissijaisia jos ne suhteutetaan yleisen turvallisuuden takaamiseen.

Kriisitilanne vaatii organisaatiolta, mutta etenkin sen johtajalta, todella paljon. Kuten Saarelma-Thiel (1994, 24) tämän toteaa, heillä on usein kaksoisrooli sekä raskaiden päätösten tekijänä että niiden kohteena, toimiminen samanaikaisesti saneeraajana ja itsekin saneerattavana. Kriisitilanteessa johtamistoiminnan pitää kohdistua kriisin hoitamisen kannalta oleellisimpiin tekijöihin. Näiden oleellisimpien tekijöiden määrittelemine on sitä vaikeampaa, mitä kauemmaksi johto ja johtaja ovat vetäytyneet organisaationsa vallitsevasta todellisuudesta. Asiansa osaavan, organisaatioitaan tervein johtamisen periaattein johtavan johtajan, on huomattavasti helpompi tehdä oikeita ratkaisuja kuin autoritäärisen, hierarkkisen organisaation omassa todellisuudessaan elävän johtajan. Kriisitilanteessa on aivan liian myöhäistä alkaa tutustumaan organisaatioonsa ja sen toimintaan.

Kriisitilanteessa organisaation johtaja ei myöskään voi vetäytyä vastuutaan, vaan hän on tällaisessa tilanteessa organisaationsa selviytymisen kannalta avainasemassa. Tehtäviä voidaan jakaa, lopullista vastuuta ei.

Kriisi voi yllättää jokaisen organisaation ja vaatii organisaation henkilöstöltä paljon. Kriisi voi yllättää jopa koko yhteiskunnan tai globaalin yhteisön. Harvoin myöskään siviilikriisit kärjistyvät hitaasti niin, että niihin voitaisiin varautua pitkällä varoitusajalla. Ne ovat yhtäkkisiä, arvaamattomia ja seurauksiltaan usein ennakoimattomia. Kriisitilanteessa johdolta vaaditaan hyvää kriisinhallintakykyä ja jatkuvaa oikean tilannekuvan rakentamista, viestintätaitoja ja aitoa johtajuutta. (Seeck 2009, 5.) Jotta kriisitilanteen hyvän hallinnan kannalta tärkeitä toimia voitaisiin käynnistää kriisin hoitamisen kannalta oikein kohdistettuina, ajoitettuina ja mitoitettuina, tulee johdon nimenomaan omata kyky oikean tilannekuvan luomiseen jo ennen kriisiä. Oikeata tilannekuvaa ei synny, ellei organisaatiossa ole sellaista kaksisuuntaista johtamis- ja organisaatiokulttuuria, jossa tieto kulkee myös alemmilta johtamistasoilta sen johdon suuntaan. Käsittelemättömän päätöksentekoahdistus ja kielteiset mielikuvat siitä, mitä todenpuhujalle voi tapahtua, aiheuttavat sen, että organisaation jäsenet turvautuvat tietoisesti tai tiedostamatta itsesensuuriin. Se tukahduttaa organisaation kehityksen ja aiheuttaa usein huonoa yhteishenkeä ja kriisejä. Terveessä organisaatiossa, jossa sekä yksilöt että työ kehittyvät, hyväksytään rehellinen informaatio, palaute ja kritiikki. (Hammarlund 2010, 221.)

Usein, ainakin ison organisaation kriisi vaikuttaa tavalla tai toisella myös kyseisen organisaation yhteistyökumppaneihin, kuten tavarantoimittajiin. Kriisijohtaminen ei siis useinkaan ole ainoastaan kyseisen organisaation oma asia, vaan se etenkin huonosti hoidettuna vaikuttaa negatiivisesti myös muihin toimijoihin. Siksi, kriisijohtamisen yleisen vaativuuden lisäksi, on tärkeää varautua kriiseihin mahdollisuuksien mukaan ennaltaehkäisevästi, harjoitella toimintaa kriisitilanteessa ja varautua organisaation johtamiseen erilaisissa kriiseissä. On itsensä pettämistä ja suoranaista valehtelua, jos uskottelee itselleen tai organisaation jäsenille, että esimerkiksi työtapaturmia ei tapahtuisi, kun työsuojeluun on panostettu ja lain sekä asetusten vaatimukset näin täytetty. On vain ikävä tilastollinen tosiasia, että vahinkojakin tapahtuu, jos paljon erilaisia asioita tehdään. Kuten aikaisemminkin on mainittu, voidaan taitavalla ennakoivalla johtamisella ja organisaation toiminnan hyvällä organisoinnilla sekä asianmukaisella vastuuttamisella vähentää useimpien kriisien toteutumisen mahdollisuutta ja ehkäistä kriisien vaikutuksia niiden toteutuessa.

Kun tarkastellaan kriisijohtamista, voidaan myös kysyä, voiko sama henkilö olla hyvä pioneeri, ylläpitäjä ja saneeraaja. Näissä tehtävissä vaaditaan niin erilaisia pätevyys- ja vahvuuksia, että ne saattavat edellyttää joko eri henkilöitä tai ainakin riittäviä siirtymä- ja uudelleenvalmennusjaksoja. (Saarelma-Thiel 1994, 24–25.) On totta, että ”joka alan asiantuntijoita” on johtamisasioissa todellisuudessa äärimmäisen vähän, tai ei ollenkaan. Siksi onkin tärkeää perustaa johtamisensa terveille demokraattiselle yhdessä tekemisen pohjalle johtoryhmätyöskentelyineen, avoimine tiedotuspoliitikoineen ja organisaation tarkoituksenmukaisesti vastuullis-



tettuine esimiehineen. Tällöin johtaja pystyy kriisitilanteessa luottamaan organisaatioonsa ja sen esimiehiin sekä tarvittaessa antamaan kriisin ratkaisemisen kannalta oleellisia tehtäviä tai vastuuta alaisilleen. Kriisijohtaminen ei ala vasta kriisin tapahduttua, vaan se on pitkäjänteistä, suunnitelmallista toimintaa ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Tällainen tapa toimia vaatii erityisesti johtajilta ja kriisiryhmän jäseniltä paljon tietoa, aikaa ja ammattitaitoa. (Seeck 2009, 5.)

Yritystoiminnassa kriisin puutteellinen hoito voi nopeasti viedä asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja markkinoiden luottamuksen ja saattaa vahingoittaa yrityskuvaa vakavasti (Seeck 2009, 7). Etenkin liikeyritykset toimivat epävarmassa ympäristössä, jossa erisyistä johtuvien, ei-toivottujen asioiden tapahtuminen haittaa niiden menestystä tai pahimmillaan kaataa koko yrityksen. (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 10.) Kriisi, hieman sen luonteesta riippuen, on monelle organisaatiolle eräänlainen ”vedenjakaja”, jonka ratkaisemisen perusteella organisaatio joko kehittyy, taantuu tai lopettaa toimintansa. Erityisesti yrityksissä huonon kriisinhoidon seuraukset voivat olla organisaation olemassaolon kannalta äärimmäisen traagiset. Kova kilpailu alalla kuin alalla vaatii organisaation johtajalta kriisin ratkaisemisen kannalta oikein ajoitettuja, mitoitettuja ja kohdistettuja toimenpiteitä.

Kriisitilanteessa esiin nousevat luontevasti sellaiset johtajat, jotka pystyvät nopeisiin päätöksiin ja kykenevät toimimaan ja kantamaan vastuunsa riskialttiissa sekä sekavassa toimintaympäristössä. Varmistelevat ”varmanpäälle pelaajat” vetäytyvät tällaisessa tilanteessa helposti sivummalle. Sen sijaan narsistinen henkilö voi taas pyrkiä olemaan hyvin paljon esillä, löytämään nopeasti syylliset, kiemurrella tavalla tai toisella pois vastuistaan sekä ponnistamaan usein sekavan tilanteen suomin epämääräisin mahdollisuuksin muutamaa pykälää lähemmäksi omia tavoitteitaan. Myös ammatillinen osaaminen korostuu menestyksekkäässä kriisitilanteen johtamisessa, esimerkiksi päätöksenteon oikeellisuudessa kriisille ominaisessa kapeassa aikaikkunassa. Johtajuutensa oikeille arvoille rakentanut, henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopiva sekä ammatillisesti pätevä ja kokenut johtaja, nousee helposti kriisitilanteessa esille, halliten edellä mainituin perustein kriisitilanteen hyvälle johtamiselle asettamat vaatimukset.

”Kriisijohtajilta vaaditaan ymmärrystä kriisinhallinnasta ja jatkuvasti muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamista” (Huhtala & Hakala 2007, 15). Onnistunut kriisinhallinta rakentuu sille pohjalle, jolle organisaatio on rakennettu ennen kriisiä. Tämä pohja perustuu muun muassa toimivalle organisaatorakenteelle, jo aikaisemminkin korostetulle terveelle johtamis- ja organisaatiokulttuurille ja ennakoivalle johtamiselle, sekä rationaaliselle kehitys- ja riskinhallintatyölle. Mikäli rutiinijohtaminen ontuu ja organisaation toiminta takkuilee syystä tai toisesta sen normaalitehtävissä, ei enuste onnistuneelle kriisitilanteen hallinnallekaan ole kovin lupaava. Kriisitilannetta ei voi onnistuneesti hallita ja johtaa, mikäli organisaation johto ei tiedä tai ymmärrä mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten se todellisuudessa toimii. Jos tilannekuvan rakentamiselle ei ole välineitä tai paikkansapitävää tietoa organisaation rutiinitilanteissa, ei sitä voi luotettavana

päätöksenteon perusteena olla kriisitilanteissakaan. Ilman oikeaa tietoa ei synny oikeita päätöksiä, ja tutkijan näkemyksen mukaan tämä korostuu erityisesti organisaation kriisitilanteen nopeita päätöksiä vaativassa toimintaympäristössä.

Kriisitilanteessa, niin kuin toki muutenkin, pitäisi johdon pyrkiä luomaan tilannekuvaa jatkuvasti, ja toimia sen suhteen aktiivisesti sekä moninaisin keinoin ja lähtein, niin kuin tässä tutkimuksessa on aikaisemminkin korostettu, muun muassa kappaleessa ”Päätöksenteko”. Autoritäärisen johtamistyylin omaksunut hierarkkisen organisaation johtaja, ei omaa samanlaista keinorepertuaaria tai mahdollisuuksia luotettavan tilannekuvan luomiseen, kuin vaikkapa organisaatioonsa demokraattisen ja avoimen johtamisen kulttuurin luonut johtaja. Kommunikaatio ja informaatiovirta muuttuvat organisaatiossa sen mukaan, mistä sen henkilöstöä palkitaan tai rangaistaan. Muinoin ikäviä viestejä hirmuhallitsijalle tuonut saattoi menettää henkensä. Nykyisin johtajat kuulevat mielellään, että toiminta sujuu, ja myönteistä tietoa tuovat palkitaan ja ylennetään organisaatiossa. Aikapulan ja taloudellisten paineiden takia johtaja haluaa mieluummin kuulla vaikkapa lempihankkeensa menestyvän. Alaiset lakkaavatkin tuomasta ikäviä viestejä ja johtavat näin organisaatiota tahattomasti harhaan.” (Hammarlund 2010, 221.) Jos oikeaa tietoa ei ole, ei johdon päätöksentekokaan voi olla organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta toimivaa. Jos organisaatio ei toimi luottamuksen ilmapiirissä, pitää saatu tieto aina tarkastaa mieluiten useammasta lähteestä. Aikaa vievänä se on tässä mielessä erityisen tehotonta kriisitilanteessa, vaikka saatua tietoa, erityisesti kriittisten päätösten perustana, tulisikin aina tarkastella eri näkökulmista. Tutkijan oman näkemyksen mukaan onnistunut kriisijohtaminen ei ole onnistunutta, jos suurin piirtein kaikki saatu tieto pitää pakonomaisesti tarkastaa sen oikeellisuuden suhteen.

Kun kriisitilanteessa päätöksenteolle varattu aika väkisinkin lyhenee, ei päätöksenteon perusteena olevan tiedon tarkasteluille välttämättä ole kovin runsaasti aikaa. Sama ongelma on demokraattiselle johtamistavalle ominaisen vuoropuhelun kanssa. ”Kuten lääkärin, jolla on kuoleva potilas käsissään, kriisijohtajan on tehtävä päätökset nopeasti” (Huhtala & Hakala 2007, 13). Nopea ja oikea päätöksenteko kriisitilanteessa vaatii johtajalta rautaista organisaationsa toimialan osaamista, luottamusta luomaansa tilannekuvaan ja kykyä tehdä, osin vajavasiinkin tietoihin perustuvia päätöksiä. Nissisen ja Seppälän (2000, 32) mukaan sodan ajan johtamisen (kriisijohtamisen) vaatimukset edellyttävät, että päätöksenteko näissä oloissa säilyy johtajakeskeisenä. Tällaisia kriisijohtamiselle ominaisia vaatimuksia käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen kappaleessa 3.2.1, ”kriisijohtamisen ominaispiirteitä”.

Jotta kriisitilannetta voisi onnistuneesti hallita ja siihen tilanteeseen joutunut organisaatiota menestyksekkäästi johtamaan, tulisi kriisin olemusta ja sen asettamia vaatimuksia johtamiselle tuntea mahdollisimman hyvin. Jotta kriisiin voisi varautua, tulee kriisin merkkejä osata etsiä ja tulkita oikein. Kriisijohtamisessa tulisi pystyä panostamaan itse kriisin vaatimien välittömien johtamistoimenpiteiden lisäksi myös organisaation selviytymi-

seen ja elämään kriisin jälkeen. Kriisi etenee vaiheittain, sen laukaisee jokin asia, se saavuttaa huippunsa ja vaikuttavuutensa, tulee tyyntymisvaihe, keskustelu vaimenee ja aihe painuu todennäköisesti unohduksiin. Jokainen kriisi jättää kuitenkin jälkensä, ja kriisin läpikäyneet yhteisöt ja yksilöt joutuvat työskentelemään pitkään palauttaakseen luotettavuutensa ja maineensa. Tästä syystä maineesta huolehtiminen ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on parasta kriisinhallintaa. (Juholin 2006, 299.)

Kuten itse kriisi, voidaan kriisijohtaminenkin jakaa eri vaiheisiin, joita olemme sivunneet aikaisemmissakin luvuissa. Hannele Seeckin (2009, 8) mukaan kriisijohtamisessa käytetään yleisesti kolmen vaiheen mallia:

- Varautuminen kriiseihin, johon sisältyy muun muassa kriisisuunnitelman tekeminen, henkilöiden valinta ja koulutus, kriisiviestintäjärjestelmän rakentaminen, kriisiportfolion tekeminen sekä harjoitusten suunnittelu ja toteuttaminen
- Kriisitilanne, jossa keskeistä on muun muassa suunnitelmien käyttöönotto, jatkuva tilannekuvan ylläpitäminen ja sen mukaan toimiminen sekä jatkuva vuorovaikutus sidosryhmien ja kriisin kohdanneiden kanssa
- Kriisin jälkeinen tilanne, jolloin tärkeää on arvioida kriisinajan toimintaa.

Ensimmäisessä vaiheessa ennakoiva johtaminen ja asianmukaisille johtamisperiaatteille kokonaisuudessaan perustuva käytännön johtamistyö, on osaltaan oleellinen osa kriiseihin varautumista. Jotta tätä varautumista voitaisiin tehokkaasti todellisuudessa toteuttaa, tulee johdon ymmärtää erilaisten kriisien toteutumisen todennäköisyys, ja ennen kaikkea kriisien toteutuessa niiden vakavuus organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Jos organisaation johto ei varaa riittävästi aikaa kehitystyölle, johon kriisiin varautuminen tässä yhteydessä lasketaan, ei realistisia kriisisuunnitelmia-kaan synny. Organisaation johtajan on ymmärrettävä, että kriiseihin varautumalla voidaan lieventää kriisien vaikutusta ja vähentää, ainakin suurimman osan niistä, toteutumisen todennäköisyyttä. Kriiseihin varautumista voidaan käytännössä tehdä esimerkiksi tässä tutkimuksessa aikaisemminkin esiin tuodun riskianalysoinnin kautta. Jotta organisaatio sitten osaisi kriisitilanteessa mahdollisimman hyvin toimia, on kriisitilanteita mahdollisuuksien mukaan riittävän laajasti myös harjoiteltava. Harjoittelun yhteydessä on järkevää tarkastella myös suunnitelmien ja ohjeistusten kehityskohteita toteutuskelpoisuuteen nähden. Tällöin kriisitilanteiden tullessa, voidaan toimia kyseisten suunnitelmien ja ohjeiden mukaisesti, saavuttaa tätä kautta merkittäviä etuja kriisin hallinnan kannalta, eikä niihin panostettu aika ja raha siten mene hukkaan. Kriisitilanteen hallittavuutta voidaan edistää huomattavasti kunnollisin varautumiskeinoin

Toisella vaiheella tarkoitetaan itse kriisitilannetta. Jotta organisaation toiminta ja reagointi kriisitilanteen toteutuessa olisi mahdollisimman tehokasta, vaaditaan valmiit toimenpide- ja tarkistuslistat sekä eri toimijoiden ja heidän vastuidensa määrittelyt (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 170). Kriisitilanteessa oleellista on jo aikaisemminkin esiin tuotujen johtamisseikkojen huomiointi, kuten tilannekuvan ajantasaisuus ja niin edelleen.

On myös pyrittävä mahdollisimman suunnitelmalliseen toimintaan ja välttää itse menemistä liikaa kriisitilanteen vietäväksi. Erityisen tärkeää on kriisitilanteen vaativuudesta huolimatta toimia mahdollisimman suunnitelmallisesti ja räätälöidä toimintaa ainoastaan niiltä osin, kuin se kulloisenkin kriisitilanteen tehokkaan hallinnan kannalta on välttämättömintä.

Johtajakaan ei kriisitilanteessa kuitenkaan ole yksin, ellei tätä jostain syystä halua tai ole tällaiseen johtamismalliin ajautunut. Terveille periaatteille pohjautuva johtoryhmätyöskentely nousee tällaisissa tilanteissa arvoonsa. Kriisin hoitaminen edellyttää työyhteisöltä välitöntä ja nopeaa reagointia (Saarelma-Thiel 1994, 7). Kriisin ensimmäisessä, varautumisvaiheessa luodut toimintamallit, kuten erityiset kriisiryhmät ovat myös erittäin tehokas keino keventää johtajan taakkaa ja luoda eri osa-alueiden hallintaan perustuva kriisijohtamismalli. Varsin usein puhutaankin crisis management teamista, johon on kerätty oleellisimpien toimintojen edustajat sekä määritelty jokaisen vastuut ja tehtävät kriisitilanteessa etukäteen (Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 170).

Kriisitilanteessa johtajan ei pidä unohtaa organisaation eri toimijoita ja jäseniä. Kriisin välittömien vaikutusten minimoimisen ohella tulee panostaa myös henkilöstön tarpeiden täyttämiseen. Eräs tällainen seikka on sen tiedontarpeen täyttäminen. Ylin johto vastaa yksiselitteisesti kriisiviestintästä henkilöstölle, sidosryhmille ja tiedotusvälineille (Saarelma-Thiel 1994, 37). Kriisin varautumisvaiheessa tehdyt viestintäsuunnitelmat edesauttavat tämän tarpeen nopeata tyydyttämistä. Tärkeää tässäkin on nopeus ja tiedon oikeellisuus. Varsinkin nykyisin keinoja nopeaan viestintään on aikaisempia aikoja enemmän. Nopeutta ajatellen sähköpostijakelu tai organisaation intranet ovat varteenotettavia vaihtoehtoja. Kriisiviestinnässä sähköpostijakelua tehokkaampi voisi olla intranetin tai vastaavan käyttö, koska tärkeät viestit saattava monen organisaation nykyisessä tilanteessa hukkuu muuhun sähköpostitulvaan. Tällainen viestintätapa on tehokas kuitenkin vain kriisiviestinnän aivan ensimmäisessä vaiheessa. Jatkossa tarvitaan organisaation jäsenten fyysistä kohtaamista yhteisissä tiedotustilaisuuksissa ja vastaavissa pienemmissä tapaamisissa.

Liian usein kuulee, ja onpa tästä tutkijan omakohtaisiakin kokemuksia, että organisaatiota koskevia kriittisiksi määriteltäviä tiedotusasioita saa lukea ensin paikallislehdestä tai internetistä, ja vasta myöhemmässä vaiheessa niistä kuulee organisaation johtajalta. Tällä tavalla ei rakenneta luottamuksen ilmapiiriä ja hyviä toimintaedellytyksiä, ainakaan kriisin kolmatta vaihetta, kriisin jälkeistä tilannetta silmällä pitäen. Onnistunut kriisiviestintä edellyttää ihmisten kohtaamista, sillä apua tarvitsevalle tärkeintä kriisissä on yhteys (Huhtala & Hakala 2007, 35). Jokainen johtaja, oli hän sitten millä tasolla tahansa, ja omasi hän sitten kuinka monta alaista tahansa, on velvoitettava jo ennen kriisiä huolehtimaan alaisistaan kulloisenkin kriisin vaatimalla vakavuudella. ”Hyvän kriisitiedotuksen periaatteet ovat aloitteellisuus, nopeus, rehellisyys, avoimuus, ja oikea ajoitus ja myös toisen osapuolen kuuntelu” (Saarelma-Thiel 1994, 37-38).

Kolmannessa vaiheessa, kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, on tärkeää ymmärtää, että kriisitilanteen jälkeenkin on elettävä ja kyettävä olemaan osa organisaatiota. Kriisitilanteista voidaan oppia niitä analysoimalla ja tästä kumpuavalla kehitystyöllä saavuttaa entistä paremmat mahdollisuudet toimia tulevaisuudessakin. Tätä vaihetta käsittelemme lisää tutkimuksen kohdassa ”kriisin jälkeen”.

### 3.2.1 Kriisijohtamisen ominaispiirteitä

Kriisitilanne ja sen ominaisuudet asettavat vaatimukset myös kriisijohtamiselle. Näitä ominaisuuksia on käsitelty tässä tutkimuksessa, esimerkiksi kappaleessa 3.1, ”organisaatio kriisissä”. Kriisijohtamiselle ominaista on tarve nopeaan, osin vajavaisiin tietoihin perustuvaan, päätöksentekoon. Päätöksentekokyky ja päätökset ovat johtamisen osa-alueista tärkeimmät, koska vain niiden avulla organisaatio voi toimia. Ilman päätöksiä organisaation toimintaa ei voi ohjata tavoiteltuun suuntaan, vaan se ajautuu hallitsemattomasti tuntemattomille vesille. Siksi päätösten tekeminen onkin paras mahdollinen riskienhallintakeino, vaikka päätökset olisivatkin joskus vääriä. Jokunen täysin epäonnistunutkaan päätös ei koskaan saa organisaatiota sellaiseen vaaraan kuin täydellinen kyvyttömyys tehdä niitä. (Lassila 2002, 141.)

Nopeita johtamistoimenpiteitä tarvitaan, koska kriisi ei olisi kriisi, ellei se uhkaisi merkittävällä tavalla esimerkiksi organisaation turvallisuutta tai olemassaoloa. Päätöksenteon perusteena olevaa tietoa taas ei kriisitilanteessa välttämättä ehditä analysoimaan perusteellisesti hakemalla niihin perusteita, varmistuksia ja erilaisia näkökulmia. Kriisin yllätyksellisyys, vaikka siihen olisi tavalla tai toisella varauduttukin, tuo mukanaan tarpeen nopeille tilanneanalyysille tilannekuvan oikein muodostumisen ja päätöksenteon näkökulmasta. Kriisin vaikutukset myös ilmenevät ja etenevät organisaatiossa nopeatempoisesti. Siksi päätöksenteon nopeus ja sen varmistaminen tarvittaessa normaalista johtamisprosessista erillisin ”kriisiprosessein”, on hyvin tarpeellista hieman organisaatiosta ja sen johtamistavasta riippuen. ”I’ve had a lot experience turning around troubled companies, and one of the first things I learned was that whatever hard or painful things you have to do, do them quickly and make sure everyone knows what you are doing and why.” (Gertsner jr 2002, 68).

Voimakas tiedottamisen tarve on niin ikään kriisijohtamiselle ominaista. Tiedottamisella tarkoitetaan organisaation omasta aloitteesta tapahtuvaa tiedon välittämistä, esimerkiksi tiedottamista sidosryhmille, asiakkaille tai joukkoviestimille (Huhtala & Hakala 2007, 28). Nopeuden lisäksi annettun tiedon tulisi olla myös rehellistä. Asianosaiset haluavat tietoa siitä, mitä on tapahtunut, miten asia vaikuttaa heihin ja miten he voivat suojautua mahdollisilta vahingoilta. (Seeck 2009, 15.) Kriisitilanteen yllätyksellisyys tuo mukanaan vääjäämättä sekavuutta ja poikkeavuutta organisaation rutiineihin. Koska kriisitilanteessa organisaation jäsenet haluavat tietää, miten kriisi heihin ja heidän organisaatioonsa vaikuttaa, haetaan tietoa aktiivisesti myös itse, usein kyseenalaistamatta sen perusteellisemmin tiedon oikeellisuutta. Tällaisissa tilanteissa organisaation jäsenet kokoavat helposti pie-

nistäkin tiedonmurusista kokonaisuuksia ja tekevät näistä omista lähtökohdistaan kumpuavia johtopäätöksiä. Useimmiten ne kuitenkin ovat tiedon pirstaleisuuden ja kriisitilanteen mukanaan tuoman epävarmuudentunteen takia värityneet, eivätkä enää välttämättä perustu faktoihin.

Välttääkseen edellä kuvattua tilannetta organisaatiossaan, johtajan tulee huolehtia nopeasta ja faktoihin perustuvasta tiedottamisesta. Erityisolosuhteissa, kuten kriisissä, tiedon tarve kasvaa, viestintään on panostettava ja viestintätaidot näyttävät tärkeää osaa. On viestittävä ajoissa ja avoimesti. Kriisiviestinnässä korostuvat nopeus, yllätyksellisyys ja voimakkaat tunnereaktiot. (Saarema-Thiel 2009, 67). On erityisen tärkeää toimia nopeasti ja oikeilla tiedoilla. Kriisitilanteessa organisaatiolla on noin tunti aikaa tulla esiin julkisuuteen kertomaan, mitä on tapahtunut ja miten toimitaan, muuten uutistyhjiön täyttävät yleensä muut toimijat. Kriisin iskiessä organisaation ensimmäisen reaktion tulisikin olla nopea, paikkansapitävä ja johdonmukainen. Tämä asettaa paljon paineita kriisinhallinnasta vastaaville tahoille. (Seeck 2009, 15.) Johdon antamien tiedotteiden ja tiedonantojen mahdollinen ristiriitaisuus taas ruokkii entistä enemmän kriisiorganisaation spekulointia ja huhumylyä. Faktoihin perustuva, nopea ja harkittu tiedotus taas ehkäisee näiden seikkojen negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa.

Koska aikaa tiedottamiseen liittyvien moninaisten tekijöiden keksimiseen kriisitilanteessa on vähän, on onnistuneen tiedottamisen varmistamiseksi tärkeää laatia aikaisemminkin esiin tuotu tiedotusstrategia käytännön toteutuksineen ennen varsinaista kriisiä ja myös tukeutua siihen itse kriisissä. Tarvittaessa kriisitilanteen tiedotustilaisuudet voi käytännössä pitää muu johdon edustaja kuin toimitusjohtaja tai vastaava. Tärkeitä kriisitiedottamisen perusasioita ovat kyseisen henkilön taito ja kyky kommunikoida organisaation jäsenistön kanssa. Johdon ylimmällä edustajalla ei tätä vain asemansa puolesta välttämättä ole.

Poikkeustilanne vaatii hyvää yhteistoimintaa organisaation henkilöstön kesken. ”Tiedonkulku on kriittinen tekijä sen jälkeen, kun poikkeustilanne on tunnistettu ja toiminta käynnistetty” (Juholin 2006, 307). Kriisitilanne tuo esiin kunkin organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Terve organisaatio, joka omaa hyvän johtamis- ja organisaatiokulttuurin, selviytyy todennäköisesti muunlaista organisaatiota paremmin erilaisista kriiseistä. Jos organisaatiossa ei ole luottamuksen ilmapiiriä, sen johtamiskulttuuriinkin on todennäköisesti juurtunut tiedon panttaaminen keinona säilyttää oman asemansa erityisyys ja ”koskemattomuus”. Alaisia voidaan epäluotettavuuden lisäksi pitää myös yksinkertaisesti liian tyhminä, että heille voisi mitään vaativampaa asiaa alkaa edes kertomaan. Näin ajatteleva esimies tosin taivaltaa todennäköisesti narsismin harhaisessa maailmassa. Kriisitilanteessa johtajan on ehdottomasti panostettava yhteishengen säilymiseen. Jos yhteishenkeä ei organisaatiossa normaalitilanteessa ole lainkaan, sen luomiseen kriisitilanne on väärä paikka.

Kriisitilanne, sen johtamiselle ja päätöksenteolle asettamien vaatimusten takia, ei suosi demokraattista keskustelemaa johtamista samassa mittakaa-

vassa kuin normaalitilanteissa. Ennemmin se tietyssä mielessä vaatii päätöksenteon keskittämistä, unohtamatta kuitenkaan henkilöstöä ja kriisiajan päätöksenteon ulkopuolelle jäävää johtoa. Asioista voidaan, ja pitää, aktiivisesti tiedottaa, vaikka ne päätettäisiinkin erityisen kriisiajan suppean johtamis- ja päätöksentekomallin mukaisesti. Kriisiaikanakaan ei saa kuitenkaan keskittyä liikaa kriisinhoitoon ja unohtaa henkilöstön tarpeita. Kaikkeahan ei tarvitse samojen johdon edustajien tehdä. Huonolla kriisi-johtamisella murskataan helposti hyvinkin yhteishenki organisaatiosta hetkessä. Jos organisaatio on toiminut hyvien johtamisperiaatteiden ja –arvojen mukaisesti ennen kriisiä, kannattaa näitä asioita vaalia myös kriisin aikana. Näin toimimalla panostetaan myös kriisistä selviytymiseen ja elämään kriisin jälkeen. Vaikka kriisihetkellä johtaminen olisikin vain suoraa toimintaa ja lyhyisiin käskyihin perustuvaa organisaation ohjausta, ennen kriisiä luodaan joukkoon se henkinen ja toiminnallinen valmius, johon menestys perustuu (Nissinen 2000, 11).

Sotilasjohtamisessa kriisitilanteeksi määritellään usein sodanajan tilanne ja kriisijohtaja määritellään taistelujohtajaksi. Nissisen (1997, 74) mukaan tehokas taistelujohtaja osaa tehtävänsä ja on ammattitaitoinen. Hän keskittyy johtamiskäyttäytymisessään:

- Toimimaan esimerkkinä alaisilleen
- Pitämään jatkuvasti huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan
- Kunnioittamaan jokaista yksittäistä taistelijaa ihmisenä
- Hyödyntämään alaitensa ammattitaitoa ja tilannetietoisuutta
- Johtamaan ennakoiden ja
- Kannustamaan alaisiaan itsenäiseen ja aloitteelliseen toimintaan asetetun tavoitteen saavuttamiseksi.

Etenkin kriisitilanteessa alaiset seuraavat hyvin tarkasti esimiehensä toimintaa. Mikäli johtaja lankeaa tilanteen ”voivotteluun” ja tältä osin luo organisaatioonsa tappiomielialaa, tarttuu se alaisiin hyvin nopeasti. Siksi johtajan, joka tasolla toimivan, tulee ymmärtää oma roolinsa organisaatioonsa esimerkkinä ja hengenluojana. Alaisiaan pitää muistaa ja heidän tarpeistaan huolehtia myös kriisijohtamisen paineissa. Alaisiaan ei saa jättää oman onnensa nojaan toimimaan keskenään, vaan heillä tulee erityistilanteissakin olla esimies, vaikka sitten varamiesjärjestelyin, mikäli kriisitilanteen kriittisten asioiden välitön hoitaminen ei normaalia esimiesmenettelyä mahdollista. Tällainen erityisjärjestely ei saa olla pitkäaikainen.

Ihmiset ovat erilaisia ja jokainen reagoi yksilöllisesti eri asioihin. Siksi kriisitilanteessa ihmisten välitön ja yksilöllinen kohtaaminen on erityisen tärkeää. Näin toimiminen tietysti vaatii esimieheltä paljon, mutta on jälleen yritettävä pitää mielessään myös kriisitilanteen jälkeinen aika. Osa kriisinhallintaa on estää organisaation jäsenten ylireagointi ja tätä myötä siihen liittyvät ylilyönnit.

Koska kukaan johtaja ei tiettävästi osaa kaikkea, eikä kriisitilanteessa kaikkeen ole aikaa myöskään perehtyä, tulee kriisijohtajan tukeutua oikeissa asioissa organisaationsa osaamiseen. Johtaja ei kuitenkaan voi edelleenkin siirtää todellista, viimekäden vastuutaan muille. Tällä tavoin

toimimalla pystytään osaltaan lisäämään päätösten oikeellisuutta ja tarvittavien korjaavien tai lisävahinkoa estävien toimenpiteiden tehokkuutta. Itse ei pidä esittää ammattilaista asioissa joissa ei sitä ole, näin on erityisesti kriisitilanteessa. Johtajan tulee kannustaa alaisiaan ja organisaatiotaan innovoivaan ajatteluun kriisitilanteen ratkaisemiseksi. Kaikkien aivot on saatava viimeistään tässä vaiheessa yhteiseen käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Monet ensin tyhmiltä tuntuvat ratkaisuehdotukset saavat tarkemmin selvitettyinä olla kriisin ratkaisun, vaikutusten ehkäisyn tai lisävahinkojen estämisen kannalta merkittäviä.

Welchin (2005, 149) mukaan kriisinhallintaa voidaan ohjata muutaman perusoletuksen avulla.

1. Oleta, että ongelma on pahempi kuin näyttää
2. Oleta, että maailmassa ei ole salaisuuksia ja että jokainen saa lopulta selville kaiken
3. Oleta, että sinä ja organisaatiosi tapa käsitellä kriisiä esitetään pahimmassa mahdollisessa valossa
4. Oleta, että prosesseissa ja ihmisissä tapahtuu muutoksia
5. Oleta, että organisaatiosi selviytyy kriisistä ja on sen jälkeen entistä vahvempi.

Kuten aikaisemminkin on todettu, monesti meillä ihmisillä on taipumus olla uskomatta ja torjua negatiiviset kriisin merkit. Meillä on halu uskoa, että asiat sujuvat hyvin ja kriisi ei koskekaan meitä. Kriisiin varautumisen ja sen hoitamisen ensihetkien kannalta tällainen suhtautuminen on ongelmallista. Mikäli emme suhtaudu vakavasti selviinkään vaaran merkkeihin ja uskottelemme itsellemme, että kriisi voidaan helposti hallita, ajaututaan helposti tilanteeseen, jossa korjaavat johtamistoimetkin ovat alimitoitettuja todelliseen tarpeeseen nähden.

Kriisiorganisaation täytyy tiedottaa aktiivisesti, jotta kriisinhallinta onnistuisi. Aktiivisesti ja ennen kaikkea ennakoivasti tiedottamalla vältytään organisaatiota kuormittavilta kyselytulvilta ja huhuilta. (Huhtala & Hakala 2007, 161.) Kriisitiedottamisessa ja kriisitilanteen johtamisessa on lopputuloksen kannalta oleellista muun muassa rehellisyys. Mikäli johto lähtee peittelemään kriisiä ja valehtelemaan tiedonannoissaan, syventää ja pitkitää se lopulta organisaation kriisitilannetta kehittämällä esimerkiksi johtamiskriisin. Valheellisen tiedon jakamisesta jää kuitenkin kiinni jossain vaiheessa. Jatkuva oikean ja rehellisen tiedon jakaminen on erittäin tärkeää, jotta henkilöstö voisi muuttaa uhan kokemuksensa aktiiviseksi toiminnaksi. Uhan kokemus ja pelko säilyvät niin kauan, kun epätietoisuus siitä, mitä tämä minulle merkitsee, jatkuu. (Saarelma-Thiel 2009, 22.)

Johtaminen joutuu lähes aina kritiikin kohteeksi, syistä joita on tässäkin tutkimuksessa käsitelty kappaleessa ”johtaminen”. Etenkin ongelmatilanteissa ja suoranaississa kriisitilanteissa organisaation kriittisyys usein vain kasvaa. Näin tapahtuu jokaisessa johtamismallissa ja hyvin helposti silloin, kun se on tavalla tai toisella henkilöstön kannalta kieroutunutta. Hyväkin johtamista arvostellaan aivan varmasti. Tästä pitävät huolen erilai-



silla intresseillä varustautuneet organisaation jäsenet ja mahdolliset kateelliset kollegat.

Kriisitilanteessa organisaatio joutuu sekavaan tilaan ja sovittuja prosesseja ei välttämättä noudateta. Ihmistä pääosa ei ylipäänsä toimi rationaalisesti joutuessaan heille uuteen tilanteeseen, jossa omakin tulevaisuus ja turvallisuus on uhattuna. On arvioitu, että yllättävissä hätätilanteissa ihmisistä noin joka kymmenes säilyttää malttinsa, 75 prosenttia arvioi tilanteen epärealistisesti tai vähättelee sitä, ja 15 prosenttia menettää täysin tilanteen hallinnan, esimerkiksi menemällä paniikkiin tai vaipumalla apaattiseen tilaan. (Åhman 2008, 100). Ihmisten, myös organisaation eritasoisten johtajien toiminta, muuttuu perusturvallisuuden ollessa uhattuna ja näin ollen kriisijohtamisessakin tulee huomioida nämä seikat. Pelolla on vaikutusta esimerkiksi myös päätöksentekoon. Päätöksiä tehdään nopeammin ja pelkistetympin, yksityiskohtia sivuutetaan helpommin, ja tärkeitä asioita jää helpommin huomaamatta. Tällöin kaikkia vaihtoehtoja ei huomata ja päätösten sekä sitä kautta ratkaisujen laatu voi heiketä merkittävästi. (Åhman 2008, 100.) ”Joukossa tyhmyys tiivistyy” sanotaan vanhassa sananlaskussa. Erityisesti, jos organisaation kriisitiedottaminen ontuu tämä vanha sanonta käy toteen hyvin suurella todennäköisyydellä.

Kuten aikaisemminkin on tässä tutkimuksessa todettu, on kriisijohtamisen pitkäjänteisen onnistumisen kannalta hyvin tärkeää, että organisaation johdolla on usko kriisistä selviytymiseen ja että se osataan organisaatiolle asianmukaisesti myös viestiä. Johtamistoimien tulee ehdottomasti painottaa kriisin peruskysymysten ratkomiseen ja kriisistä selviytymiseen. Johtajan pitää löytää ongelman juurisyy. Vain puuttumalla siihen, voidaan varmistaa, että tänään ratkaistu ongelma ei palaa enää takaisin entistä sitkeämpänä ja karaistuneempana. (Lassila 2002, 49.) On tärkeää huomioida johtamisessaan, että tehdyt toimenpiteet tullaan arvioimaan moneen kertaan myös kriisin jälkeen. Kuten on aikaisemminkin todettu, kriisistä voidaan parhaassa tapauksessa oppia ja nousta sen jälkeen entistä vahvempaan toimijana uusien haasteiden pariin.

Normaalit, hyvät ihmisten johtamisen mukaiset periaatteet ovat arvossaan myös kriisijohtamisessa. Kriisiorganisaation vaativa toimintakenttä tosin tuo mukanaan omat erityisvaatimuksensa, joita käsiteltiin aikaisemmin tässä kappaleessa. Ne eivät kuitenkaan kumoa normaaliolosuhteiden mukaista, hyvän johtamisen periaatteita, ennemminkin monet niistä vain korostuvat. Kriisitilanteen nopeatempoisen ja vain oleellisimpiin asioihin keskittyvän johtamisen tiimellyksessä on tärkeää vaalia niitä periaatteita, joiden takia kyseinen organisaatio on ollut hyvä toimija vastualueellaan. Näin luodaan osaltaan jatkuvuutta ja turvallisuuden tunnetta kriisiorganisaation henkilöstön keskuudessa.

### 3.2.2 Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa

*“In a crisis it’s far easier for the company to emerge intact, if the CEO makes sure that all the employees know there is a crisis, what the man-*

*agement is doing about it, and what everyone must do to help.” (Gertsner jr 2002, 285).*

Koska kriisi tarkoittaa vakavaa iskua organisaation suunnitelmalliselle ja tavoitteelliselle toiminnalle, sekä tätä myötä vaarantaa sen olemassaolon, tulee johtamistoimenpiteiden keskittyä ensivaiheessa kaikkein kriittisimpiin tekijöihin. Nämä kriittiset tekijät voivat usein olla, tosin organisaatiosta ja kriisistä riippuen, liiketaloudellisiin seikkoihin liittyviä. Saarelma-Thielin mukaan (2009, 51) voidaan nähdä, että työpaikkojen kriisitilanteissa päätöksenteko keskittyy usein liiketaloudellisiin asioihin. Henkilöstön avainresurssien turvaaminen ja henkilöstön hyvinvointi jäävät helposti muun päätöksenteon varjoon. Näin on etenkin silloin, jos organisaation johdossa ei nähdä sen henkilöstön arvoa organisaation tavoitteiden saavuttamisen merkittävänä edellytyksenä. Henkilöstön inhimilliset voimavarat ovat organisaation keskeinen kilpailutekijä. Henkilöstön inhimillisen tilan seuraaminen tunnuslukujen avulla pitäisi olla yhtä tärkeä johdon työkalu kuin ovat taloudelliset tilinpäätöstiedotkin. Henkilöstön tila on menestyksen mittari, mutta siitä on usein vain ”mutu” -tietoa. Jotta tiedettäisiin, onko työyhteisö riittävän terve ja toimiva, ovatko yrityskulttuuri ja vallitsevat arvot uskottavia ja henkilöstöä kannustavia, tulee henkilöstön hyvinvoinnin tilaa systemaattisesti seurata erilaisin työkaluin ja mittarein. (Saarelma-Thiel 1994, 28.)

Kriisinkin aikana tulee henkilöstön tilaa mahdollisuuksien mukaan seurata hyvin aktiivisesti. Kun mittaristo on luotu ja sitä myös käytetään organisaation normaaliolosuhteissa, on kriisiajan mittaustuloksilla myös järkevä vertailupohja analyttistä lähestymistapaa varten. Näiden tulosten perusteella voidaan esimerkiksi kriisiviestinnän keinoin vaikuttaa organisaation jäseniin kohdennetusti. Jos henkilöstö sen sijaan kokee, että mahdollisesti organisaation arvoissakin mainittu slogan: ”henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara”, sysätään syrjään heti normaalista poikkeavan ja haastavamman johtamistilanteen tullessa, ei siinä synny luottamusta johdon toimenpiteisiin sen enempää kriisissä kuin kriisin jälkeenkään. Henkilöstö oppii tunnistamaan ”sanahelinän” eikä toista kertaa enää lähde mukaan näiden katteettomien lupauksen varaan laskettuun ”hengenkohotukseen”. Jos johdossa ei tätä ymmärretä, aiheuttaa tällaisille termeille pohjautuva johdon kriisiviestintä ainoastaan sarkastista hymistelyä ja ei toivottuja vastareaktioita kriisin aikana ja sen jälkeen.

Kriisitilanteessa henkilöstö tarvitsee työnantajan tarjoamaa tukea monessa mielessä. Tällaista voi olla esimerkiksi lomautus- ja irtisanomistilanteiden yhteydessä annettava ohjeistus lakisääteisten korvausten saamiseksi. Uudelleen koulutukseen ja työllistymiseen pyritään järjestämään tukea monessa yhteiskuntavastuunsa tuntevassa organisaatiossa. Osa tällaisista toimenpiteistä on myös lakisääteistä. On tietysti kriisin laadusta, organisaation tilanteesta ja koosta sekä toimialakohtaisista seikoista riippuvaa, millaista tukea ja miten se pystyy henkilöstölleen tarjoamaan. Kysymyksessä on myös organisaation johdon suhteesta henkilöstöön, ja ennen kaikkea sen tahtotilasta. Organisaation johdon valmiudet tukitoimiin vaihtelevat paljon riippuen esimerkiksi organisaatioiden koosta. Avoimuus, suoruus,

oikeudenmukaisuus ja myötätuntoisuus ovat kuitenkin jokaisen työnantajan keinorepertuaarissa työntekijöiden auttamiseksi. (Seeck 2009, 30.) Hyvällä johtamiskulttuurilla ja -arvoilla voidaan henkilöstön tilaa kriisitilanteessa helpottaa huomattavasti.

Mahdollisuuksien mukaan tapahtuva ihmisten yksilöllinen kohtaaminen kriisin aikana on erityisen tärkeää henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Tämän onnistuminen vaatii esimieheltä aitoa välittämistä alaisistaan ja sitä, että esimiehellä on myös jotain oikeata sanottavaa jokaiselle yksilöllisesti. Ihmisten tuntemus ja hyvät ihmissuhdetaidot auttavat tässä tietenkin huomattavasti. Tällainen toimintatapa saattaa hieman kriisistä riippuen olla esimiehellekin hyvin vaativa, mutta toisaalta se myös antaa paljon.

Myös alaisten tuntemus on avainasemassa. Toiselle tilannetta keventävä, ronskikin huumori on hyvä keino viedä viestiä perille. Toiselle tällainen lähestymistapa taas saattaa olla hyvinkin loukkaava. Erityisesti tämä korostuu monikansallisessa toimintaympäristössä. Väärin valitut, väärässä tilanteessa sanotut sanat, saattavat jäädä asianomaisen mieleen negatiivisena kokemuksena koko loppuelämän ajaksi. Myös aitous on hyvin tärkeää. Ihmiset vaistoavat näyttelemisen sekä epäaitouden ja vetävät tästä omat johtopäätöksensä. ”Jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa, me ihmiset uskomme sanatonta viestintää” (Rummukainen 2007, 36).

Kriisitilanteiden perusteella on todettu, että ihmisten mieleen jää ennemminkin se tapa, miten on tullut kohdelluksi, kuin se, mitä sanoja ikävässä tilanteessa on käytetty. Kohtelu taas sävyttää sitä, minkälaisen kuvan asianomainen viestittää työpaikastaan muille, ja sitä haluavatko työtoverit jatkaa tässä työpaikassa tai haluaako hän suositella sitä muille. Saarelma-Thiel 1994, 31-32.)

Eräs entisistä alaisistani kertoi, miten hänet irtisanottiin työpaikastaan kymmenen vuoden palveluksen jälkeen. Irtisanominen liittyi kyseisen organisaation yleisiin saneeraustoimenpiteisiin. Irtisanomispäivänä nimetty henkilö kävi ”poimimassa” irtisanottavat kesken työpäivän omista toimistaan. Isossa organisaatiossa tämä tuntui kiusalliselta muiden seurattessa, ketkä tämä kyseinen henkilö mukaansa kääntä. Neuvotteluhuoneessa oli osastopäällikkö ja -johtaja irtisanomisilmoitusta antamassa. Kumpikaan ei kätellyt, silmiin ei katsottu eikä pitkästä palveluksesta kiitetty. Hän kertoi tunteensa, että näitä ei kiinnostanut hänen asiansa yhtään, hänestä oli tullut tarpeeton ihminen. (Tutkijan omasta arkistosta).

Myös organisaatiokulttuurilla on iso merkitys henkilöstön hyvinvoinnille kriisitilanteessa. Tämä taas vaikuttaa työyhteisön keskinäisiin suhteisiin ja sitä myötä tarjolla olevaan organisaation jäsenten keskinäiseen tukeen. Kaikki apuhan ei käytännössä ole esimiesten tarjottavissa. Organisaation huono yhteishenki ja sen jäsenistössä itävät muut negatiiviset tekijät, korostuvat mitä ilmeisimmin kriisitilanteessa. Jos työyhteisössä vallitsee vie-

lä yleinen epävarmuus, huoli ja pelko tulevaisuudesta, on myös todennäköistä, että työntekijät ovat vetäytyneitä, keskinäinen tuki vähenee ja kateus, kilpailu ja itsekkyyks lisääntyvät. (Seeck 2009, 26.)

Kriisi tuo mukanaan aina muutoksia. Jo täysin rutiininomaisissakin tilanteissa muutos tuo mukanaan aina epävarmuuden myötä myös muutosvastarintaa. Kriisitilanteessa tämäkin seikka helposti korostuu, kun ihmiset ovat huolissaan omasta työpaikastaan ja toimeentulostaan. Kaikilla tasoilla, yksilöinä, organisaationa, yhteiskuntana, muutokseen sopeudutaan huonosti, koska pidämme itseämme pysyvinä rakenteina, jotka muuttuvat vain asteittain. Muutosta vastustetaan ja takerrutaan epätoivoisesti entiseen, jotta pystyisimme säilyttämään hallinnan illuusion. (Day 2006, 58.)

Muutosvastarintaa, sen aktiivista ja passiivista ilmenemistä, voidaan vähentää ja sen vaikutuksia ehkäistä osallistuttamalla henkilöstö muutoksen valmisteluun ja toteutukseen mahdollisimman hyvin. Muutoksen aiheuttamaa ahdistusta voidaan vähentää monin eri keinoin, joista tärkeimpiä lienevät osallistuminen muutoksen suunnitteluun, riittävä tiedottaminen sekä muutoksen toteuttamiseen varattu riittävä aika (Juuti 2003, 105). Jos organisaation henkilöstö pääsee osallistumaan kriisin mukanaan tuomiin muutosten suunnitteluun, on etu molemmin puoleinen. Samalla kun johto sitouttaa henkilöstöä vaadittuihin muutoksiin, saa se myös arvokasta tietoa ja ideoita siitä, miten muutokset käytännössä kannattaa implementoida eri toimintoihin ja mitä vaikutuksia niillä on organisaation toimintaan. Kriisistä selviytymiseen vaikuttavat muun muassa henkilöstön todelliset mahdollisuudet osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon työpaikan muutostilanteissa. Onko esimerkiksi järjestetty yhteisiä tulevaisuutta koskevia ideointi- ja suunnittelutilaisuuksia tai pääseekö henkilöstö itse vaikuttamaan uudelleensijoitteluun (Saarelma-Thiel 2009, 39). Sisäiseen työriiseiteistä selviytymiseen vaikuttavat merkittävimmin kolme muutoksen hallinnan edellytystä:

- Ymmärrämmekö, mistä on kysymys
- Tuntuuko muutos mielekkäältä
- Pystymmekö vaikuttamaan siihen.

(Saarelma-Thiel 2009, 40).

Parhaassa tapauksessa taitavalla johtamisella voidaan Dayn (2006, 63) mukaan saavuttaa se, että muutos voi auttaa ihmistä etenemään seuraavalle ilon, tuotteliaisuuden, luovuuden ja menestyksen asteelle. Tai vastavasti huonolla johtamisella voidaan luoda tilanne, jossa muutos voi myös suistaa hänet toimeentuloon tai tuhotekoihin tai horjuttaa syvästi hänen uskoaan maailmaan ja itseensä. Ero ei ole siinä, millaisia muutoksia ihmiselle tapahtuu, vaan siinä, millaisina hän nämä muutokset näkee ja miten niihin reagoi.

### 3.2.3 Kriisijohtamisen karikat

Kun organisaatio syystä tai toisesta on ajautunut kriisiin, vaanii sen selviytymistä itse kriisin lisäksi organisaation johtamisen puutteet ja niiden mahdollisesti mukanaan tuomat uudet kriisit. Hinta kriisien huonosta hal-

linnasta on usein kova, vaarana on ihmishenkien menettämisen ja henkisen hädän lisäksi huhumylly, joka vaikeuttaa oikeiden tietojen pohjalta toimimista ja lisää ihmisten ahdinkoa. (Huhtala & Hakala 2007, 18.) Huonolla johtamisella tuhotaan nopeasti organisaation mahdollisuudet selviytyä kriisistä puhumattakaan sen mahdollisuudesta kehittyä kriisin pohjalta entistä paremmaksi toimijaksi. Rissasen (2007, 331) mukaan tällainen tilanne voidaan nähdä jopa niin vakavana, että jos yritysorganisaatio joutuu syöksykierteeseen, yritys ajautuu muutamassa vuodessa konkurssiin, ellei organisaatioon löydy uutta, todella pätevää johtajaa. Koulutukseen, uudelleenorganisointiin, jämäkkään johtamiseen nojaamalla työn sekä uuden sisällön luomisella, löytämällä tavoitteet yksilöille ja ryhmälle uusi johto voi pelastaa hukkuvan yrityksen. Kriisijohtajan pitää ymmärtää johtavansa organisaatio kriisin yli seuraavaan vaiheeseen. Elämää on myös kriisin jälkeen. Jos tämä unohdetaan, leimaa päätöksentekoa lyhytkatseisuus, joka pahimmassa tapauksessa pitkittää organisaation tuskaa kun se tällaisen päätöksenteon seurauksena ajautuu seuraavaan, itse aiheutettuun kriisiin. On selvää, että kriisijohtamisen ensimmäisessä vaiheessa tulee keskittyä lisävahinkojen estämiseen, erityisesti kun kysymyksessä on kriisi, joka uhkaa ihmisten henkeä tai turvallisuutta.

Huono kriisijohtaminen noudattelee pääperiaattein tämän tutkimuksen luvussa ”ihmisten johtamisen karikot” esiin tuotuja tekijöitä. Toki kriisi ja etenkin sen johtamiselle asettamat kovat vaatimukset itsessään, luovat mahdollisuuksia ohjata organisaation toiminta tahattomasti nopeasti tuhoon. Eräs tällainen tekijä on esimerkiksi kriisiorganisaation johtamisen byrokraattisuus ja siitä johtuva päätöksenteon hitaus. Kuten Huhtala ja Hakala (2007, 94) kuvaavat tätä haittaa: Byrokraattisen ajattelumallin takia ei osattu nopeasti organisoitua ja ryhtyä hoitamaan kriisiä. Odoteltiin johtajia ja ohjeita, ja kun ne puuttuivat, ei osattu toimia. Toinen tällainen tekijä on itse kriisin selvittämisen sijasta keskittyminen syyllisten nimeämiseen ja heidän rankaisemiseensa, joka narsistisessa johtamiskulttuurissa usein onkin ensimmäinen johdon kriisinhallintatoimenpide.

Narsistisen johtamiskulttuurin organisaatioissa itse kriisin hoito, sen välitömiä vaikutusten vähentäminen ja lisätuhojen syntymisen estäminen, jää helposti sivuosaan narsistisen johtajan keskittyessä tilanteen vaatimiin johtamis- ja elämänfilosofiansa mukaisiin vastatoimiin. Silloin suurimman huomion saavat ”näyttävät peliliikkeet” todellisten, kriisin juurisyihin pureutuvien johtamistoimien sijaan. Näennäisen, ja osin väkivalloin rakennetun ”me -hengen” varjelemiseen menee oma ”leijonanosansa” tällaisen johtajan huomiosta. ”Jos johtaja konkreettisten toimiensa kautta syystä tai toisesta väheksyy organisaatiotaan eteenpäin ajavia tekijöitä, tarpeita ja arvoja, hänen organisaationsa ilmapiiristä tulee painostava ja tunkkainen. Innostuksen tappaminen tuhoaa yleensä myös tuloksen, jonka tekeminen piti olla työyhteisön tavoitteena. (Lassila 2002, 64.) Kriisitilanteessakin hierarkkisen organisaatiomallin narsistinen johtaja on aina oikeassa eikä tarvitse kenenkään apua, sillä hän on organisaationsa ”valittu” ja paras osaja. Perinteisessä hierarkkisessa päätöksenteossa onkin usein kyseessä jokin muu kuin itse päätösten tekeminen. Päätäminen nähdään helposti arvovaltakysymyksenä. ”Minä olen johtaja, täällä päätän minä!” Mutta

tärkeintähän ei ole se, kuka teki päätöksen, vaan että se on tavoitteiden kannalta onnistunut. (Lassila 2002, 142.) Tällainen johtamistyyli johtaa automaattisesti kriisin välittömään syvenemiseen, kuten tässäkin tutkimuksessa on esiin tuotu. Narsistinen ja itsekäs johtamiskulttuuri saattaa johtaa myös siihen, että kriisin tullen johto toteuttaa omat henkilökohtaiset ”evakuointisuunnitelmansa” kriisiorganisaation henkilöstön jäädessä oman onnensa nojaan katastrofin keskelle.

Narsistisessa johtamiskulttuurissa organisaatio ja sen henkilöstö uhrataan kriisitilanteessa helposti, etenkin jos narsistisen johtajan henkilökohtaiset tavoitteet ja asema ovat uhattuna. Huonoa kriisijohtamista ja -hallintaa voidaan yrittää peitellä tekemällä jatkuvia, kriisin ratkaisemisen kannalta epäoleellisia muutoksia organisaatorakenteessa tai prosesseissa. Näin voidaan perustella, ainakin jonkin aikaa, organisaation huonoja tuloksia näillä käänteentekevien ratkaisujen uutuudella ja ihmisten sopeutumattomuudella niihin. Tuloksethan paranevat vasta jonkin ajan päästä muutoksesta, mutta ennen tätä vaihetta on tekeillä jo uusi muutos. Narsisti vaihtaa organisaation avaintehtävien miehitystä nopeatempoisesti pyrkien pitämään alaiset kontrollissaan pelolla. Työpaikka lähtee, ellei narsistisen johtajan päättömät ratkaisut miellytä. Uusien henkilöiden valinta tehtäviin ei perustu näyttöihin tai tuloksekkaaseen toimintaa puhumattakaan ammatillisista seikoista. Tehtäviin valitaan narsistisen johtajan valitsemat ”sopivimmat”, ja sopivuuden ratkaisee hyötynäkökulma narsistille, ei organisaatiolle. Lahjakkaat yksilöt, jotka normaalissa johtamisilmapiirissä nousivat viimeistään kriisitilanteessa ratkaisijoiden rooliin, koetaan epävaakaassa kriisitilanteessa potentiaalisina henkilökohtaisina haastajina ja eliminoidaan viimeistään tässä vaiheessa pois organisaatiosta kokonaan tai siirretään sekundääreihin tehtäviin, joissa heistä ei ole vaaraa.

Kriisitilanne saattaa myös antaa, etenkin sairastuneissa organisaatioissa mahdollisuuden sen jäsenten välisille kostotoimenpiteille, joiden motiivina saattaa olla liiallinen kilpailu ja henkilökohtaisen eduntavoittelun lisäksi suorainen kateus. Tällaisiin toimiin mukaan lähtevä johtaja rampauttaa organisaationsa nopeasti. Myös kriisistä nouseminen vaikeutuu huomattavasti. Toisaalta narsistille muu kuin hänen oma ”kilpensä kiillotus” on täydellisen yhdentekevää, joten organisaation jäsenten kohtalo ei häntä kiinnosta pienimmistäkään määrin. Tutkija on ollut todistamassa sellaista-kin tilannetta, jossa kriisiorganisaation uusi johtaja on ollut oikeastaan täysin organisaationsa pahansuovan ja kateellisen, sinänsä pienen mutta aktiivisen osan, ohjailtavissa. Tämä johti ällistyttävän nopeasti ennen esimerkillisen hyvän organisaatioilmapiirin peruuttamattomaan pilaantumiseen. Tämä näkyi kyseisessä organisaatioissa aikaisemmin menestyneen, myös organisaation menestyksen luoneen, pätevän henkilöstön ajojahtina, ja toisaalta joukkopakona. Voi hyvin ennustaa, mitä tämä tarkoittaa organisaation toipumiselle kriisin jälkeen.

Toisaalta myös liika muihin henkilöihin tukeutuminen, etenkin lopullisessa päätöksenteossa, on kriisijohtamisen onnistumisen kannalta vaarallinen tekijä. Ristiriitaista ja monentasoista informaatiota tulee silloin paljon, ja tämän vyyhdin selvittely voi viedä liikaa aikaa jäntevältä päätöksenteolta.

Johtajan liiallinen muihin tukeutuminen ja henkilökohtainen epävarmuus voi saada muotoja, jotka häiritsevät objektiivista ja nopeaa päätöksentekoa, sekä oikeudenmukaista suhtautumista alaisiin. Monet esimiehet tekevät mitä vain saadakseen alaistensa luottamuksen kaveripohjalta. He ovat aina paikalla jutustelemassa ja pitävät itseään kaveriporukan jäsenenä. Sellaisilla esimiehillä on usein suuria vaikeuksia silloin, kun pitää tehdä jokin epämiellyttävä päätös. Usein he ovat niin sitoutuneet kaveruuteen, että välttävät tavalla tai toisella kaikkea ikävää. He eivät onnistu hankkimaan todellista luottamusta ja arvostusta johtajana. (Ekman 2004, 24.) Johtaja tarvitsee kriisissä vahvan ja terveen itsetuntonsa lisäksi runsaasti itseluottamusta. Itseluottamus on merkittävä menestystekijä organisaatiota kriisin läpi luotsatessa. Joskus saattaa tuntua siltä, ettei selviytymisestä ole mitään takeita. Siinä tilanteessa on kriittisen tärkeitä pitää pää kylmänä, välttää paniikkia ja etsiä pieniäkin onnistumisia, joiden varassa voi jatkaa, saada lisää itseluottamusta ja joiden avulla voi motivoida omaa organisaatiotaan. (Sculley & Byrne 1988, 313.) Liian varovainen, pelokas ja riskinottokyvytön johtaminen, ajaa päätöksentekoprosessin liiallisen varmistelun tielle asiassa kuin asiassa, ja päätöksenteko kestää näin kriisin vaatimuksiin nähden aivan liian kauan. Organisaatiossa saatetaan myös kokea, että liian varovainen johtaja yrittää siirtää vastuitaan muille, joka lisää henkilöstön epäluuloisuutta muutenkin epävakaaassa tilanteessa entisestään. Luottamus kärsii ja usko organisaation menestyksekkääseen johtamiseen loppuu, joka luo vain lisää sekasortoa ja syventää kriisiä tässä mielessä.

Epävarman johtajan esiintyminen organisaatiolleen saattaa viestiä henkilöstön näkökulmasta katsottuna tilanteen suurempaa vakavuutta kuin se todellisuudessa onkaan. Liian ”varman päälle” toteutettu viestintä saateetaan organisaatiossa myös mieltää siten, että johtajalla ei ollutkaan mitään todellista kerrottavaa, ja näin viestinnän hyväkin sanoma jää sisäistämättä. ”Kunhan nyt täytti velvollisuutensa”, voi olla henkilöstön mielipide tällaisesta viestinnästä. Liiallinen varmistelu kriisitilanteessa näkyy hitautena ja passiivisuutena organisaatioon, joka odottaa johdolta kriisitilanteessa paljon tietoa, selkeitä ratkaisuja ja toiveikkaita viestejä paremmasta tulevaisuudesta.

Mikäli organisaatio ei tiedota lainkaan toimistaan tai tiedottaa niistä puutteellisesti tai yliolkaisesti, saattaa varsinaisen kriisin lisäksi kehittyä viestintäkriisi (Huhtala & Hakala 2007, 161). Organisaatio voi johdon huonolaatuisella, hitaalla ja valheellisella viestinnällä ajautua viestintäperusteiseen kriisiin varsinaisen kriisin lisäksi. On tapauksia, jossa organisaation johto päättää yrittää peitellä kriisin vakavuutta. Tästä ääriesimerkkinä on esimerkiksi Tsernobylin ydinonnettomuus, jossa ensivaiheessa ei tehty mitään kriisin vaikutusten vähentämiseksi esimerkiksi, evakuoimalla ihmiset heti säteilyalueelta. Tietoa ei ollut ja hierarkkisen organisoitumisen ja autoritäärisen johtamisen miinuspuolet kävivät tässä maailmanlaajuisesti tunnetussa tapauksessa toteen mitä suurimmissa määrin. Liian tiukka hierarkkinen johtamis- ja päätöksentekomalli, lisätynä vielä byrokraattisella organisaatiolla, lisää tiedon jakamisen ja saannin kankeutta jo ilman ylimääräisiä muita tekijöitä. Kuten Huhtala ja Hakala (2007, 151) kuvaavat: ”Aiemmat kriisit ovat osoittaneet, että samat virheet tai kriisiviestinnän

solmukohdat ovat toistuneet usein. Ongelmia on ollut etenkin tiedonkulusa niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden välilläkin. Hallintoyksiköiden väliset raja-aidat ovat hidastaneet päätösten tekemistä.”

Viestintä on nopean ja oikeisiin asioihin painottuneen päätöksenteon ohella tärkeimpiä tekijöitä kriisitilanteen hallinnassa. Kriisiviestinnässä tehtyjä virheitä voi olla mahdotonta korjata, etenkin jos ne organisaation ulkoisena viestintänä päätyvät julkisuuteen. Tosin myös sisäisen viestinnän kanssa saa olla yhtä tarkkana, sillä senkin huono hoitaminen, väärässä tilanteessa väärinlausuttuine viesteineen päätyy yhtäläillä julkisuuden riepoteltavaksi. Tässä on tietenkin organisaatiokohtaisia eroja perustuen organisaation kokoon ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Käytännössä ei tietenkään ole sama asia, mitä lausutaan johtajan suulla kolmen hengen organisaatiossa tai Nokian kokoisessa, monikansallisessa yrityksessä kymmenille tuhansille työntekijöille, vaikka periaatteessa näin onkin.

Eräs kriisitilanteen haaste on nähdä, koska kriisi on todellisuudessa ohitettu ja voidaan siirtyä organisaation normaalirutiineihin myös johtamisen osalta. On turhaa kuvitella, että tämä prosessi olisi nopea ja helposti hoidettavissa. Kriisi jälkipuinteinen vaatii paljon virallisia ja epävirallisia keskusteluja sekä organisaatiossa että sen sidosryhmissä. Kriisitilanne pitää ottaa hallintaan ja johtaa organisaatio sen läpi loppuun asti. Mikäli kriisin jälkipuintia ei viedä loppuun asti, voi siitä seurata konflikteja, jotka kiusaavat työyhteisöä jatkossakin. Organisaation arvojen on oltava sellaisia, että asioista voidaan keskustella avoimesti ja rehellisesti parhaan ratkaisun löytämiseksi. (Lassila 2002, 10.) Hierarkkisen autoritäärisyyden kulttuureissa voi käydä niin, että johtaja määrittelee omavaltaisesti organisaation tilaa sen enempää tulkitsematta, milloin kriisi on loppuun käsitelty. Näinhän tällaisen johtamiskulttuurin omaavissa organisaatioissa toimitaan muissakin tilanteissa. Kun epämiellyttävistä ja vaikeista asioista ei puhuta, kaikki on kunnossa. Johtaja pyrkii kontrolloimaan kaikkea toimintaa ja päättää kaikesta itse, myös siitä milloin joku asia on loppuun käsitelty. Kontrolloiva johtaja pyrkii saavuttamaan tavoitteensa riippumatta siitä, mitkä ovat alaisen tavoitteet. Johtaja ei ole yleensä kiinnostunut alaisistaan. Kontrolloivan johtajan usein näennäinen tehokkuus perustuu asioiden johtamiseen. Kontrolloiva johtaja vahtii aktiivisesti kaikkea toimintaa ja etsii virheitä, koska ei luota alaisiinsa. (Vuorio 2001, 15).

On tärkeää, että valvontaa ja seuranta kriisiorganisaatiossa terävöitetään, koska esimerkiksi kulujen seurantaan voi olla tarvetta panostaa, mikäli rahaa on totuttu organisaatiossa käyttämään leväperäisesti. On kuitenkin kontrolloitava oikeita, kriisin ratkaisun ja sen vaatimusten kannalta oleellisiä asioita. Kaikkea ei ole tarvetta kontrolloida. Liiallinen ja väärin asioihin kohdistettu johdon kontrollointi tappaa organisaation jäsenten oma-aloitteisuuden, joka monesti kriisitilanteen ratkaisun kannalta saattaa olla hyvin oleellista. Tällainen väärin asioihin kohdistettu kontrollointi vain kiihdyttää kriisin epäsuotuisia vaikutuksia sen sijaan, että se ehkäisisi niitä ja antaisi organisaatiolle hyvät lähtökohdat kriisin seuraavalle vaiheelle.



### 3.3 Kriisin jälkeen

Perusteet organisaation toiminnan jatkumiselle ja sen laadulle kriisin jälkeen, luodaan jo ennen kriisiä mutta ennen kaikkea kriisin aikana. Jos kriisijohtaminen on taitavaa ja toteutukseltaan pitkäjänteiselle tavoitteellisuudelle ja päätöksenteolle pohjautuvaa, on kriisistä selviytymisen mahdollisuudet huomattavasti paremmat kuin tilanteissa, joita on kuvattu esimerkiksi kappaleessa 3.2.3, ”kriisijohtamisen karikot”. Jos ylimmässä johdossa puuhastellaan operatiivisten haasteiden parissa ja sen oma varsinainen työ, toiminnan strateginen suunnittelu ja siihen liittyvien uhkatekijöiden määrittely sekä niiden ehkäisyyn suunnittelu jää hoitamatta, kriisejä ei pystytä ennakoimaan riittävän ajoissa eikä niiden vaikutuksia ehkäisemään kriisin aikana. Kriisin jälkeen tämä ylimmän johdon rooli on viimeistään ymmärrettävä analyttisen pohdinnan lopputulemana.

Kriisi voi myös toimia kasvualustana ja kimmokkeena uudistuksille. Jälkikäteen tarkasteltuna kriisi on ollut monille tärkeä ja haasteellinen oppimiskokemus. Vaikeat elämäntilanteet auttavat ihmisiä kasvamaan yksilöinä myös henkisessä mielessä. (Saarelma-Thiel 1994, 51.) Kuten aikaisemminkin todettiin, voi kriisi olla myös kasvupohja tai niin sanottu ”alkupamaus” organisaation kehityspolun uudelle vaiheelle. Se ajaa organisaation vääjäämättä muutoksen tielle, koska kriisin jälkeen kaikki organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät eivät useinkaan ole ennallaan. Terveessä, hyvässä organisaatiossa ja sen hyvällä johtamisella, saadaan kriisin jälkianalysoinnin perusteella tehtyä sellaisten muutosten sarja, jolla organisaatio parhaassa tapauksessa kehittyy entistä paremmaksi toimijaksi alallaan. Jopa työtapaturma voidaan jälkikäteen nähdä sellaisena asiana, että tällaisen sinänsä erittäin valitettavan tapahtuman seurauksena organisaation työturvallisuutta kehitetään niin, että työntekijöiden on siellä entistä turvallisempaa työskennellä. Organisaatio on tällaisessa tapauksessa tavallaan tämän velkaa tapaturman uhrille, hänen omaisilleen ja työtovereilleen.

Kriisin jälkeen on äärimmäisen tärkeää, että työpaikan toiminnot saadaan nopeasti ja hallitusti palautettua normaaleiksi. Kriittiset toiminnot ja tehtävät on varmistettava ensimmäiseksi, jotta tärkeimpiä asiakkaita voitaisiin vaatimustenmukaisesti palvella. (Saarelma-Thiel 1994, 35.) Organisaation perustehtävää, ja tätä myötä sen olemassaolon oikeutusta, ei saa unohtaa missään vaiheessa, ei kriisin aikana eikä sen jälkeen. Jotta perustehtävää päästään jatkamaan mahdollisimman nopeasti, on kriisin purkua henkilöstön ja sidosryhmien kanssa vietävä eteenpäin samalla kuin organisaation toimintoja normalisoidaan. Toimintojen normalisointi viestii käytännössä henkilöstölle, että kriisin pahimmat vaiheet on ohitettu ja ”elämä jatkuu”. Samalla organisaatio pääsee eteenpäin itselleen kriittisissä tehtävissään.

Kriisin purkuvaiheessa on hyvä pitää mielessä, että liian pitkäksi tätä vaihetta ei pidä venyttää. Osa henkilöstöstä saattaa kokea koko purkuvaiheen turhana, kun taas suurin osa varmasti kaipaa kriisin asianmukaista purkua osana organisaation henkistä elpymistä. Tässä avainasemassa ovat organisaation esimiehet, jotka tuntevat omat alaisensa ja osaavat toiminnassaan ottaa huomioon alaisensa erilaisuuden. Ilman johdon ja henkilöstöhallin-

non toimintaa yhtenäistäviä ohjeita, esimiesten työ on usein niin kirjavaa, että se ei sellaisenaan välttämättä avaa kaikkia kriisin myötä syntyneitä solmuja toivotulla tavalla.

Kriisin jälkeen, oli se sitten suuri tai pieni, on syytä paneutua johdon toimin niihin syihin, jotka organisaation kriisiin ajoivat. Analyysi, kehitys, muutos ja oppiminen ovat kriisistä selviytymisen avainasioita. Koko henkilöstön on oltava sitoutuneesti mukana (Rissanen 2007, 39). Jälkiviisastelu ja syyllisten nimeäminen ei tässä vaiheessa johda mihinkään organisaation toimintaa kehittäviin asioihin. Jotta kriisistä voidaan mahdollisimman hyvin oppia, tulee johtamis- ja organisaatiokulttuurin olla terveellä pohjalla ja organisaation toiminnan avoimuudelle ja luottamukselle perustuvaa. Analyysin kannalta on tärkeää saada mahdollisimman hyvin kriisin juurisyihin liittyvää tietoa monesta eri näkökulmasta. Kriisien syyt ovat olosuhteiden ja lähtötilanteiden eriateisen suotuisuuden sekä tiettyjen valintojen, jälkiviisaasti ajateltuna virheiden ja laiminlyöntien ketjuja, joita voidaan jäljittää ja analysoida jälkeinpäin (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 169). Tämän jälkeen itse analyysi pitää pyrkiä luomaan mahdollisimman faktapohjaisiin tekijöihin perustuen. Mikäli organisaatiossa on vahva politikoinnin kulttuuri, ei tämä vaihe yleensä onnistu, koska lähes kaikkea kriisin jälkeinen informaatio on vahvasti väritynyttä ja väärin intressein syntynyttä. Muutos syntyy vain, jos johto ymmärtää ja hyväksyy analyytin työn merkityksen ja tulokset. Nämä saattavat olla myös johdon johtamis- sekä päätöksentekoprosessin kannalta hyvin kiusallisia. Mutta jos johto oikeasti on tehtäviensä tasalla, ja ymmärtää oman tehtävänsä organisaation palvelijana, pystyy se tekemään myös oman toimintansa ja järjestäytymisensä kannalta vaikeita päätöksiä.

Muutos tapahtuu, jos organisaatiossa niin halutaan. Todellinen muutos toimintatavoissa tapahtuu, jos organisaation joka tasolla ymmärretään sen välttämättömyys. Oleellista tämän tahtotilan syntymiseen on johdon viestintä ja esiin tuleminen. Jos johto aidosti haluaa muutosta itse, ja osaa sen organisaatiolleen kaikilla viestintäkanavilla älykkäästi esiin tuoda, pystytään muutos saamaan liikkeelle. Oleellista tässä on aikaisemminkin esiin tuotu organisaation osallistuttaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Käskyttämällä muutos saadaan aikaiseksi hyvinkin nopeasti, ainakin kosmeettisesti. Mutta todellista, organisaation toimintaan suunnitellulla tavalla vaikuttavaa muutosta, ei näin toimimalla aikaiseksi saada. Kun kaikki jäsenet saadaan muutokseen sitoutettua hyvällä johtamisella ja johdon omalla esimerkillä, ei muutoksen implementoinnilla ole enää merkittäviä esteitä.

Seeckin (2009, 10) mukaan kriisijohtamisen piirteet, joiden avulla johtamisen onnistumista tai vastaavasti epäonnistumista voidaan mitata, ovat

- 1) varoitussignaalien havaitseminen,
- 2) kriisin leviäminen,
- 3) toiminnan jatkuvuus,
- 4) vaikutukset oppimiseen,
- 5) vaikutukset maineeseen,
- 6) resurssien saatavuus ja

## 7) päätöksenteko

Kriisin jälkeisessä analyysissä voidaan hyödyntää näitä edellä esiin tuotuja tekijöitä. Näin toimien voidaan johtamista ja organisaation toimintaa kriisin eri vaiheissa tarkastella tältä osin rationaalisesti. Organisaation johdon tulisi hyvin perusteellisesti selvittää, mitä kriisin ensivaiheessa tehtiin, mihin reagoitiin milläkin tavalla ja minkälaiseen toimintaan se johti. On tärkeää selvittää, esimerkiksi:

- Miksi kriisiä mahdollisesti ennakoivia varoitussignaaleja ei osattu tulkita tai miksi ne eivät tavoittaneet organisaation johtoa ajoissa ja riittävän selkeinä?
- Kun sitten reagoitiin, mikä reaktiot todella käynnisti?
- Hyödynnettiinkö kriisisuunnitelmia ja kuinka käyttökelpoisia ne olivat?
- Ovatko mahdolliset ongelmat johdon omassa toiminnassa vai raportoinnin ja viestinnän monimutkaisuudessa, reaaliajattomuudessa tai muissa syissä?

On myös erityisen tärkeää selvittää kriisin hallinnan eteneminen itse kriisitilanteessa ja sen merkitys organisaatiossa sekä sidosryhmissä kriisin leviämisen suhteen, esimerkiksi seuraavin kysymyksin:

- Miten ja missä vaiheessa kriisin vaikutukset ilmenivät organisaation toiminnassa?
- Missä niiden vaikutus oli organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta kaikkein merkittävimmät ja mitä kautta kriisin vaikutukset levisivät organisaatioon?
- Olisiko kriisin leviämistä voitu hidastaa tai ehkäistä se kokonaan? Millä keinoin?
- Miten organisaation viestintä toteutettiin ja miten se vaikutti organisaatioon ja sidosryhmien reaktioihin sekä toimintaan?
- Miten johdon päätöksentekoprosessi todellisuudessa tässä vaiheessa toimi?
- Minkälaisia toimenpiteitä ja tuloksia johtamisella saavutettiin kriisin eri vaiheessa?
- Saatiinko organisaatiosta palautetta kriisin aikana ja miten sitä hyödynnettiin?

Toiminnan jatkuvuuden takaaminen ja sen mahdollisimman nopea käynnistäminen, on kriisin jälkeisen päätöksenteon tärkeimpiä kohteita. Organisaation toiminta tulee pyrkiä normalisoimaan ja saada jatkumaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisimmilta osin hyvin nopeasti kriisin jälkeen. Liika hätiköinti kuitenkin saattaa aiheuttaa sen, että organisaatio ei ole kriisin jäljiltä todellisuudessa vielä valmis toimimaan vaaditulla tavalla ja sen tarjoamat palvelut eivät täytä asiakasvaatimuksia. Tällainen, liika organisaation henkilöstön ”prässääminen” johdon toimesta välittömästi kriisin jälkeen, on virhe. Sellainen toiminta todennäköisesti aiheuttaa ongelmia henkilöstön jaksamisen, ja tätä myötä annetun työpanoksen laadun ja määrän suhteen. Keskeisiä kysymyksiä jatkuvuutta arvioidessa on esimerkiksi:

- Missä vaiheessa ja mihin perustuen johto päätteli organisaation olevan valmis jatkamaan normaalia toimintaa normaaliprosessein?
- Miten ja millä aikataululla ajateltiin toiminnan saavuttavan normaalitaso ja koska tämä saavutettiin?
- Sisältyikö mahdolliseen kriisisuunnitelmaan organisaation elpymissuunnitelma, käytettiinkö sitä ja toimiko tämä suunnitellusti?

Kuten tässä tutkimuksessa on useaan otteeseen korostettu, kriisistä voidaan myös oppia. Kriisitoiminnan analyysissä on tärkeää huomioida myös organisaation oppimista edistäneet ja haitanneet tekijät. Keskeisiä pohdittavia seikkoja ovat muun muassa:

- Millä tavalla organisaation kriisitoiminta suunniteltiin analysoitavan, toteutettiinkö suunnitelmia ja miten ne toimivat todellisuudessa?
- Millä toimenpitein johto oli suunnitellut oppimisen ja toiminnan kehittämisen toteutettavan ja miten tässä käytännössä onnistuttiin?
- Millä tavoin onnistuttiin kohdistamaan kehitystoimet kriisin perusteella oikeisiin asioihin?
- Miten nämä kehityskohteet määriteltiin?
- Miten tätä kehittämistä mitattiin ja onnistuttiinko mittauksessa?

Organisaation maineen kannalta oleellista on tietysti itse kriisiin ajaneet, organisaatiosta itsestään johtuvat seikat, kuten esimerkiksi törkeät työsuojelemääräysten laiminlyönnit tai suoranainen rikollinen toiminta. Toinen äärimmäisen tärkeä tekijä on kriisiviestintä, sen suunnittelu, toteutus ja vaikuttavuus. Mikäli kriisiin ajaneet seikat ovat olleet organisaation kannalta raskauttavat ja selvästi tuottamukselliset, on kriisiviestinnän onnistuminen vielä entistä tärkeämmässä asemassa, vaikka organisaation mainetta se ei pystyisikään pelastamaan, ainakaan välittömästi. Arvioitaessa kriisin vaikutusta organisaation maineeseen on hyvä selvittää esimerkiksi:

- Miten kriisiviestintä oli suunniteltu ja miten se toteutui?
- Kohdistettiinkö viestintä oikeille sidosryhmille?
- Olivatko viestintäkeinot ja viestinnässä käytetyt välineet onnistuneita?
- Oliko viestintä oikein ajoitettu?
- Oliko viestintä sisällöllisesti tilanteen mukaan oikein laadittu?
- Miten viestinnän sisältö päätettiin, missä vaiheessa ja kenen toimesta?
- Saatiinko viestintää varten oikeata tietoa ja miten tämä tieto hankittiin?
- Mitattiinko sidosryhmien ja organisaation tyytyväisyyttä tai mielipidettä organisaation toiminnasta?
- Minkälaiset tulokset saatiin? Mihin niitä peilattiin ja miten niistä saatu palaute implementoitiin osaksi organisaation toimintaa?

Resurssien saatavuutta voidaan tarkastella edellisten pohjalta. Kriisi, sen tyypistä riippuen, voi vaatia esimerkiksi henkilöstöresurssien sopeuttamista tai tuotantoresurssien realisointia. Silloin on syytä tarkastella sopeuttamisen onnistumista organisaation tuloksentekeytykseen nähden kriisin jäl-

keen. Tutkijan näkemyksen mukaan on tyypillistä, että kriisitilanteessa resursseja leikataan usein liikaakin, tavallaan tapahtuu siis yliojausta tässä mielessä. Johdon korjausliikkeet voivat myös perustua muuhun kuin varsinaisiin todellisiin tarpeisiin. Narsistisen johtamisen kulttuurissa kysymys voikin olla siitä, kuka on johtoryhmän ”kovin jätkä”, eli tekee näyttävimmät ja nopeimmat ”peliliikkeet”. Tällainen toiminta perustuu siis täysin näennäisiin seikkoihin, eikä sillä välttämättä ole minkäänlaisia liiketaloudellisia, oikein mitoitettuja motiiveja. Kriisiorganisaation resursointi on haasteellista ja tämä haasteellisuus jatkuu kriisin jälkeenkin. Jos organisaatio menettää maineensa kriisissä syystä tai toisesta, voi olla hyvin vaikeaa saada esimerkiksi tehtäviensä tasalla olevaa pätevää henkilöstöä organisaatioon. Henkilöstöressurssien kyseessä ollessa, sopeutetut henkilöt, jos heitä on huonosti kohdeltu, levittävät negatiivista viestiä organisaatiosta käyttäen muun muassa internetin sosiaalista mediaa hyväkseen. Erityisesti Suomen kokoisessa ja kaltaisessa, paljon sosiaalista mediaa käyttävässä populaatiossa, negatiivinen viesti etenee todella nopeasti ja ohjaa näin uuden henkilöstön hakeutumista organisaation käyttöön. Keskeisiä kysymyksiä resursoinnin onnistumisesta arvioidessa voi olla esimerkiksi:

- Mihin perustuen eri resursseja sopeutettiin?
- Vaikuttivatko toimenpiteet suunnitellusti organisaation kriisitavoitteisiin?
- Ohjattiinko resursointia tavoitteiden kannalta oikein?
- Vaikuttiko resursoinnin uudelleen mitoittaminen sidosryhmiin ja miten ne pystyvät vastaamaan organisaation palveluiden kysyntään kriisin jälkeen?
- Minkälainen maine organisaatiolla on ja miten se vaikuttaa henkilöstöressurssien saatavuuteen kriisin jälkeen?

Päätöksentekoprosessi on kriisijohtamisen tärkeimpiä tekijöitä. Sen onnistumisen analysointiin kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa, koska organisaation kriisi tuo johtamisen vahvuudet ja heikkoudet esille selkeämmin kuin mikään muu johtamistilanne. Päätöksentekoa on käsitelty tässä tutkimuksessa suhteellisen perusteellisesti, samoin kuin päätöksenteon perusteena olevia tekijöitä, joten niitä ei tässä käydä erittelemään tämän perusteellisemmin. Jos organisaation johto todella haluaa kehittyä ja luotsata organisaationsa entistä paremmaksi toimijaksi, se analysoi ja kehittää päätöksentekoaan jatkuvasti. Erityisesti kriisin jälkeen tähän on normaaliolosuhteita helpompi paneutua, koska sen onnistuminen ja epäonnistuminen on selkeämmin todennettavissa. Päätöksentekoa voidaan pohtia muun muassa seuraavien kysymysten valossa:

- Toimittiinko kriisissä etukäteen tehtyjen suunnitelmien mukaan? Olivatko suunnitelmat toteutuskelpoisia?
- Reagointiinko saatuihin, kriisiä ennustaviin merkkeihin ajoissa ja minkälaisia päätöksiä siinä vaiheessa tehtiin?
- Kohdistuivatko nämä päätökset kriisin vaikutusten ehkäisyn kannalta oikein?
- Saatiinko kriisistä ja sen vaikutuksista oikeaa ja käyttökelpoista tietoa päätöksenteon tueksi kriisin aikana?
- Tarvittiinko saadun tiedon oikeellisuuden varmistamista? Miksi tarvittiin ja miten varmistaminen toteutettiin?

- Onnistuttiinko päätöksissä kriisin eri vaiheissa ja aiheuttivatko päätökset odotettuja korjaavia toimenpiteitä organisaatiossa?
- Olivatko toimeksiannot riittävän selkeitä ja yksiselitteisiä?
- Etenivätkö päätetyt toimenpiteet organisaatiossa oikeille henkilöille toimeenpanoa varten?
- Miten päätöksenteossa onnistuttiin kriisin jälkeen tarkasteltuna?
- Oliko turhaa byrokratiaa, joka hidasti päätösten etenemistä toimenpiteiksi?
- Mitä päätöksenteossa tulisi kehittää?

Ylin johto suunnittelee tulevaisuutta ja vastaa yritystä tai organisaatiota koskevista strategisista päätöksistä. Ylimmällä johdolla tulee siis olla selkeä näkemys, visio, myös päätöstensä seurauksista. Se joutuu usein myös tekemään nopeita päätöksiä monimutkaisessa, epävarmassa ympäristössä, jossa suunnittelujänne on lyhentynyt. Onnistuakseen ylimmän johdon pitää pystyä tekemään työpaikan tulevaisuuden kannalta oikeansuuntaisia, toivoa ylläpitäviä ratkaisuja, joihin samalla liittyy kielteisiä henkilöstöratkaisuja. Ylimmälle johdolle kuuluvat ennen kaikkea strategiapäätökset tuotannon ja toiminnan suunnasta ja määrästä sekä riskianalyysit ja ”kaiken varalle” -suunnitelmat. (Saarema-Thiel 1994, 36-37.) Kaiken kaikkiaan organisaation toiminnasta ja sen tuloksista vastaa viime kädessä yksiselitteisesti sen ylin johto. Johdon vastuulla on tehdä organisaation olemassaolon ja kehittymisen kannalta kaikkein merkittävimmät päätökset. Tämän toiminnan merkittävyys korostuu kriisijohtamisessa. Johdon vastuu ei kuitenkaan poista organisaation henkilöstön vastuuta omissa tehtävissään toimeksiantojen toteuttajina ja organisaation päämäärien tavoittelijoina. Johto on vastuussa siitä, että sen itselleen luoma tilannekuva on kulloinkin oikea, johdossa luodaan myös perusteet koko viestintä- sekä raportointikulttuurille tämän tilannekuvan luomisen pohjaksi. Jos organisaation henki on huono eikä johtamis- ja organisaatiokulttuuri suosi realistiselle tilannekuvan luomiselle perustuvaa viestintää, saa johto syyttää tästä vain ja ainoastaan itseään. Taitavalla ihmisten johtamisella saadaan organisaation toimintaa vaikeuttavien tekijöiden vaikutuksia vähennettyä ja sen toiminta ohjattua oikealle polulle. Esteenä tälle on ainoastaan johdon tahtotila ja sen kyvykkyys.

Ylin johto voi kriisin jälkeen joutua tekemään hyvin vaikeita päätöksiä henkilöstöratkaisuineen. Johdon tulee kuitenkin kantaa myös oma vastuunsa eikä jättää itseään koskevia vastaavia ratkaisuja tekemättä. Vastuunsa tunteva, organisaationsa aito johtaja, pystyy vetämään oikeat johtopäätökset myös oman toimintansa vaikutuksesta organisaationsa tavoitteiden täyttymiseen, itse kriisiin sekä siitä selviytymiseen. Jos ne ovat sen laatuista, että johtaja ei enää pysty nauttimaan organisaationsa luottamusta, on syytä tehdä ”johtajan ratkaisu”, eli poistua kohti uusia haasteita. Kerran, syystä tai toisesta, kasvonsa menettänyt johtaja ei enää omaa jatkamisen mahdollisuutta organisaationsa huipulla eikä organisaatiossaan.

### 3.4 Yhteenveto

Onnistuneen kriisijohtamisen perusteet luodaan organisaation arkipäiväisen toiminnan aikana rutiinitilanteissa. Kriisitilanteen onnistunut hallinta vaatii kriisin syvimmän olemuksen, ja sen johtamiselle asettamien vaatimusten mahdollisimman hyvää ymmärrystä. Kriisejä on hyvin monenlaisia ja niiden syyt yhtäläillä moninaiset. Kriisi vaatii organisaatiolta ja sen johdolta paljon, johon muun muassa kriisitilanteen yllätyksellisyys tuo omat nyanssinsa. Kriisijohtaminen vaatii johdolta erittäin hyvää tietämystä toimialakohtaisista tekijöistä ja organisaation sekä sidosryhmien tilasta. Tämä asettaa suuria vaatimuksia myös käytännön onnistuneelle johtamistyölle. Aikaa päätöksentekoon on vähän ja tiedottamisen tarve kasvaa. Myös henkilöstön tarve esimiesten konkreettiselle johtamistyölle kasvaa rutiinitilanteeseen nähden. Kriisitilanteessa johtaja tarvitsee rutkasti tervettä itsetuntoa, oikeata tietoa, kykyä sekä vahvaa uskoa itseensä ja arvoihinsa.

Kriisi jakautuu vaiheisiin, joissa johtamisen kannalta tarkasteltuna jokaisessa on omat ominaisvaatimuksensa. Kriisissä on erittäin paljon muuttujia, hämmennystä ja epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä. Pääsääntöisesti johtamisen perustekijät eivät muutu, mutta niiden soveltaminen muuttuu kriisin ominaisstarpeiden mukaan. Kriisin hallinnan kannalta on erityisen tärkeää ennakoiva johtaminen, sen eri ilmenemismuotoineen. Ennakoivassa kriisijohtamisen vaiheessa on esimerkiksi päätöksenteolle hyvin erilaiset aikavaatimukset kuin itse kriisitilanteessa. Riskien tunnistamisen ja niiden vaatimien toimenpiteiden määrittelyjen kautta päästään riskien- ja kriisinhallintasuunnitelmien laatimiseen, joka on oleellinen osa ennakoivaa johtamista. Tämän vaiheen onnistumiselle tärkeää on laaja organisaation osaamisen käyttäminen.

Toimialakohtaisten tekijöiden, organisaation ja sidosryhmien tilan jatkuva seuranta on erittäin tärkeää. On äärimmäisen tärkeää tunnistaa kriisiä ennakoivat merkit ajoissa siitä tietomassasta, joka organisaation johdon käyttöön jatkuvasti tulee. Kriisien merkkejä on tässä tutkimuksessa esitelty varsin perusteellisesti. Autoritäärisen, eristäytyvän johtamisen kulttuurissa, näiden ennakoivien merkkien tunnistaminen vaikeutuu, koska viestintä on yksisuuntaista, luottamuksen ilmapiiriä ei ole ja johtajan saama tieto on usein manipuloitua. Myös organisaation toiminnan motiivit ovat vääristyneet.

Kriisitilanne haastaa myös perinteiset toimintatavat, jotka normaalitilanteessa ovat käyttökelpoisia. Esimerkkinä tästä voidaan mainita jälleen johtamisen kannalta erittäin merkittävä tekijä, päätöksentekoprosessi. Kriisitilanteen kaventunut aikaikkuna mahdollistaa harvoin päätöksenteon perusteiden juurevan puntaroinnin. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että johto on hyvin perillä sen päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä jo valmiiksi. Kriisijohtaminen vaatii kykyä soveltaa hyvän johtamisen periaatteita kulloisenkin tilanteen kannalta parhaiten. Etääntyneen johdon oikeiden toimenpiteiden määrittely ei ole yhtä tehokasta kuin organisaatiotaan lähellä olevan johdon. Autoritääriinen johtaminen on tässäkin mielessä tuhoisaa.

Byrokraattisuus taas aiheuttaa päätöksenteon ja toiminnan hitautta, joka onnistuneen kriisijohtamisen kannalta on yhtäläillä epätoivottu ilmiö.

Ihmisten kohtaaminen yksilöinä on kriisissä hyvin tärkeää ja johtajan motiivintakyvyn merkitys kasvaa. Kriisitilanteessa tarvitaan koko organisaation osaamista ja innovatiivisuutta yhteisten haasteiden voittamiseksi. Narsistinen johtaja ei tämän tekijän merkityksellisyyttä ymmärrä, eikä myöskään ryhdy sitä mahdollistaviin toimenpiteisiin. Narsistinen johtamiskulttuuri ohjaa kriisiorganisaation toimintaa sen selviytymisen merkittävien tavoitteiden kannalta epäoleellisin motiivein väärään suuntaan, joka osaltaan vain syventää kriisiä.

Tiedottamisen tarve lisääntyy huomattavasti kriisitilanteessa. Tiedottamisen onnistumisen perustekijöitä ovat muun muassa viestinnän rehellisyys ja oikea-aikaisuus. Hyvälaatuisella ja aktiivisella tiedottamisella parannetaan osaltaan kriisistä selviytymisen mahdollisuutta ja nopeutetaan organisaation toiminnan normalisoitumista. Myös kriisistä toipumisen kannalta katsottuna organisaation viestinnällä on tärkeä osuus. Kriisistä voidaan myös oppia ja nousta siitä entistä vahvempana toimijana uusiin haasteisiin. Tässä selviytymisprosessissa hyvällä ihmisten johtamisella on erityisen tärkeä asema. Kriisijohtaja johtaa organisaatiotaan tavoitellen kriisistä selviytymistä mahdollisimman pienin tappioin. Kriisijohtamisen tiimellyksessä on kuitenkin tärkeää muistaa organisaation kokonaistavoitteet, jotka ulottuvat myös kriisin jälkeiseen aikaan. Johtamisen tulee kriisitilanteesakin olla mahdollisimman pitkäjänteistä ja johtajalla perustehtävä ”kirkaana mielessä”. Hyvä ja taitava johtaminen luo organisaatioon sellaisen yhteishengen, jolla haastavatkin kriisitilanteet ovat helpommin voitettavissa.

Kun sitten vertaamme edellä käytyjä organisaation normaali- ja kriisitilannejohtamisen tekijöitä, voimme jo tässä vaiheessa vetää joitakin alustavia johtopäätöksiä. Kriisissä korostuu moni organisaation arkipäiväisessä johtamisessakin tärkeä asia. Kriisi nostaa esille rutiinijohtamisen puutteet, mutta toisaalta myös sen vahvuudet. Kriisivaiheessa on usein liian myöhäistä alkaa luomaan uusia menettelyjä tai lähteä korjaamaan sellaisia perustavaa laatua olevia virheitä, joita johtamisessa on tehty rutiinijohtamisen vaiheessa. Aika ei riitä ja toimintaa ohjaavat motiivit ovat erilaiset.

Päätöksenteko ja sille oleellinen oikean tilannekuvan luominen on joka tilanteessa tärkeää. Erityisesti organisaation kriisitilanteessa oikean tilannekuvan merkitys päätöksenteon perusteena kuitenkin kasvaa entisestään. Kriisitilanteen erityisvaatimukset ja niiden organisaation olemassaoloa tai sen tavoitteita uhkaavat kriittiset seikat eivät anna virheellistä päätöksentekoa anteeksi siinä määrin kuin organisaation normaalissa tilanteessa. Päätöksenteon aikajänne ja oikea kohdistuminen, sekä päätösten perusteella käynnistyvien toimenpiteiden vaikuttavuus nousevat yhtäläillä tässä mielessä standarditilannetta huomattavasti merkittävimiksi.

Organisaation normaalitilanteessa mahdollisesti käytössä oleva autoritääriinen, hierarkkinen ja byrokraattinen toimintakulttuuri ei mahdollista or-



ganisaation tavoitteiden mukaista selviytymistä kriisitilanteesta ilman vakavaa uhkaa sen toimintaedellytyksille. Sen sijaan kriisitilanne nostaa hyvän johtamisen mukanaan tuomat elementit, kuten luottamuksen ja innovatiivisuuden, organisaation selviytymisen kannalta merkittäväksi menestystekijäksi. Kriisitilanteen vaatimukset korostavat tilanteenmukaisesti räätälöidyn demokraattisen johtamisen positiivisia puolia tuloksekkaan toiminnan mahdollistajana.

Organisaation henkilöstö tulee pitää ajan tasalla sen toimintaan vaikuttavista tekijöistä kaikissa tilanteissa. Erityisesti kriisitilanteessa tämän tekijän merkitys kasvaa oleellisesti. Hyvä tiedotuspolitiikka luo joka tilanteessa, organisaatiossa ja sen sidosryhmissä, toivottuja vaikutuksia, mutta kriisitilanteessa tästä tulee onnistumisen kannalta erityisen kriittinen tekijä. Kriisitilanteessa kasvanut tiedontarve täytetään tavalla tai toisella henkilöstön toimesta. Johdon aktiivisella tiedottamisella epämääräinen, huhujen pohjalta käynnistyvä kustannustehoton toiminta negatiivisine vaikutuksineen saadaan minimoitua.

Hyvä ihmisten johtaminen vapauttaa organisaation voimavaroja monimuotoisesti ja tehokkaasti organisaation johdon käyttöön. Kriisitilanteen ratkaisun ja siitä selviämisen kannalta tämä on eräs hyvin oleellinen tekijä, etenkin kun otetaan huomioon nykyaikainen, kasvavien vaatimusten kylälästävä toimintaympäristö. Organisaation johdon tulee jalkautua henkilöstönsä pariin ja olla sosiaalisessa kanssakäymisessä henkilöstönsä kanssa. Tämä luo osaltaan luottamusta, sitoutumista ja yhtenäisyyttä johdon ja henkilöstön välille ja on tilannekuvan realistisen muodostumisen kannalta tärkeä tekijä. Tätä luottamusta tarvitaan, kun organisaatio syystä tai toisesta ajautuu kriisin armottomaan toimintaympäristöön.

## 4 IHMISTEN JOHTAMINEN ORGANISAATION KRIISITILANTEISSA

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tavoitteita, sen suunnittelua, toteutusta ja tuloksia. Empiirinen tutkimus muodostuu haastattelututkimuksesta, jota käytettiin tämän opinnäytetyön primäärinä tietolähteenä, kirjallisuus- ja muun tutkimuksen ollessa sekundääri tietolähde. Tällä menettelyllä tuettiin tutkimustavoitteiden täyttymistä merkittävästi. Tämän luvun perusteella voimme tarkastella empiirisen tutkimuksen tuloksia muun tutkimuksen valossa, ja saada tutkimusongelmiin viitaten vahva objektiivinen näkökulma.

### 4.1 Aihepiiri ja taustatietoa

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada käytännön näkemystä tukevaa tietoa tutkijan omien kokemusten lisäksi ja lisätä tällä keinoin objektiivista tutkimusnäkemystä. Teknologiaosaamisen johtamisopintojen alkuvaiheessa käydyn ”Työelämäperustainen tutkimus- ja kehittämistyö” – opintojakson aikana syntyi näkemys toteuttaa haastattelututkimus nimenomaan kvalitatiivisena tutkimuksena kvantitatiivisen sijaan. Tämä lähinnä

siksi, että kvantitatiivisessa mielessä tutkimusmateriaalia on saatavissa runsaasti kirjallisuuden muodossa ja erilaisissa medioissa muutenkin. Haastattelututkimuksen tulikin siis täydentää edellä mainittua kirjallisuuslähtöistä teoreettista tutkimusmenetelmää ja tuoda siihen vahva käytännön näkemys.

Haastattelututkimus aiheena oli ”ihmisten johtaminen organisaation kriisitilanteissa”. Haastattelututkimus koostui kuusiosaisesta kysymysrakenteesta, joka jakautui tutkimuksen lyhyeen taustaselvitykseen ja varsinaiseen kysymyssarjaan, joka oli jaettu viiteen aihealueeseen. Ensimmäinen alue koski taustatietojen keräämistä itse haastateltavasta, seuraavat alueet koskivat johtamista yleisesti, ihmisten johtamista, kriisijohtamista ja päätöksentekoa.

Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna henkilökohtaisina haastatteluina.

Haastattelut toteutettiin syksyn 2010 ja alkuvuoden 2011 aikana.

#### 4.2 Haastattelututkimuksen tavoitteet

Haastattelututkimuksen tavoitteena on saada tutkijan kokemuksen, teoreettisen tiedon ja kirjallisten lähteiden lisäksi käytännön kokemuseräistä tietoa tutkimusongelmasta haastavissa tehtävissä toimineilta, hyvin menestyneiltä johtavassa tehtävässä toimivilta / toimineilta henkilöiltä, hyvin erilaisista organisaatioista ja toimintaympäristöistä.

Haastattelujen tarkoituksena oli saada kirjallisuustutkimuksesta kerättyä teoretietoa täydentävää objektiivista informaatiota, jonka perusteella pyrittiin osaltaan määrittelemään kriisitilannejohtamiseen liittyviä tekijöitä ja niiden välisiä riippuvuuksia sekä yhteisiä tekijöitä onnistuneelle ihmisten johtamiselle organisaatiosta riippumatta, nimenomaan käytännön kokemusten perusteella.

Oletettavaa on, että nämä onnistuneen kriisitilannejohtamisen elementit ovat määriteltävissä rajaamatta niitä mihinkään tiettyyn organisaatioon, yritykseen tai toimialaan. Perusoletus on, että hyvän ihmisjohtamisen elementit ovat tässä mielessä määriteltävissä ja ainakin jossain määrin opittavissa, sekä tietyssä mielessä organisaatiovapaasti käytettävissä auttamaan esimiehiä ja alaisia selviytymään parhaalla mahdollisella tavalla erilaisista kriisitilanteista.

Yleisesti ottaen opinnäytetyötutkimuksessa pyritään tuomaan esiin myös muita näkökulmia ihmisten johtamiseen ja johtamiseen ylipäänsä ja tutkia näiden välisiä riippuvuuksia ja yhteisiä tekijöitä erilaisissa toimintaympäristöissä. Tutkijan oletuksen mukaan, haastattelututkimuksessa on odotettavissa myös näitä tavoitteita tukevia tuloksia.

### 4.3 Haastattelututkimuksen suunnittelu

Haastattelututkimuksen suunnittelu aloitettiin tutustumalla saatavissa oleviin haastattelututkimusteorioihin kirjallisella tutkimuksella. Tämän jälkeen määriteltiin haastattelututkimuksen tavoitteet sekä tutkimuksen rakenne. Kysymykset laadittiin kokonaistutkimuksen kannalta tavoiteperusteisesti ja ryhmiteltiin siten, että kysymysten asettelulla ”johdatettiin” haastateltava kohti haastavinta kriisijohtamisosiota kohti. Kysymykset laadittiin puolistrukturoidun kysymysrakenteen periaatteella, koska haluttiin suosia myös vapaata keskustelua ja vapaampaa ilmaisua vastausten suhteen. Ajatuksena oli kokonaistutkimuksen kannalta oleellisimpien seikkojen selvittäminen kerättyä kirjallisuustutkimuksella kerättyä teoriaa tukien.

Kysymysten määrä rajoitettiin kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita noudattaen, unohtamatta käytännön toteutuksen mielekkyyttä, sekä haastateltavan että kerätyn materiaalin analysointimielessä. Kysymykset myös testattiin etukäteen koehenkilöillä, jotta voitiin varmistua niiden ymmärrettävyydestä ja yksiselitteisyydestä. Kysymysten tarkoituksenmukaisuus selvitettiin pohtimalla jokaista kysymysosiota erikseen ja paneutumalla haastattelututkimuksen tavoitteisiin tutkimuksen kokonaisuustavoitteellisuutta unohtamatta.

Haastattelututkimuksesta tehtiin erillinen tutkimussuunnitelma, joka hyväksyttiin opinnäytetyön valvojalla. Hyväksynnän jälkeen aloitettiin varsinaiset haastattelut.

### 4.4 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen aihealueen varsin yleisen luonteen takia oli tärkeää saada haastateltavat hyvinkin erilaisista toimintaympäristöistä, eri aloilta (erilaiset teollisuuden alat, taiteet, opetus, sotilasorganisaatiot ja niin edelleen) ja erilaisella kokemustaustalla. Haastattelututkimuksen otannaksi suunniteltiin 10 – 15 henkilöä, joka toteutui kahtenatoista haastatteluna.

Tarkoituksellisuusotannan periaatteella haastateltavat valikoituivat tutkijan laajasta sosiaalisesta verkostosta. Tällaisen valinnan etuna on haastateltavien taustatietojen luotettavuus ja tutkimuksen toteutuksen kannalta mahdollisimman hyvin soveltuvien haastateltavien saaminen mukaan. Muina etuina mainittakoon haastateltavien tavoitettavuus ja tässä mielessä tutkimuksen toteuttamisen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukainen ajankäyttö.

### 4.5 Toteutus

Esivaiheessa tutkija otti haastateltaviin yhteyttä henkilökohtaisesti puhelimitse tai sähköpostitse esitellen tutkimuksen viitekehysten, tutkimuksen itsessään ja sen tavoitteet. Tässä vaiheessa selvitettiin haastateltavien halukkuus osallistua haastattelututkimukseen. Käytännössä kaikki kysytyt

henkilöt halusivat osallistua haastatteluun, mutta kahden haastateltavan kohdalla ei sopivaa ajankohtaa pystytty kuitenkaan järjestämään tutkimuksen raportointiaikatauluun sopivasti.

Seuraavassa vaiheessa tutkija otti yhteyttä erikseen haastattelujen sopimiseksi ja käytännössä myös haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen kysymysten haastavuuden takia. Joissain tapauksissa haastatteluajankohtaa jouduttiin siirtämään muutamaa otteeseen tai ei muuten löydetty yhteisesti sopivaa aikaa, jolloin haastattelu toteutettiin siten, että kysymykset lähetettiin etukäteen täytettäväksi ja niitä sekä vastauksia täsmennettiin puhelimitse tai sähköpostitse. Käytännössä tämäkin tapa osoittautui hedelmälliseksi, vaikkakaan täysin alkuperäisen suunnitelman mukaista se ei ollut. Haastateltavien tavoitettavuus osoittautui kaiken kaikkiaan alkuperäistä ajatusta haasteellisemmaksi.

Haastattelun kestoksi suunniteltiin noin 1,5 tuntia, ja se oli tarkoitus toteuttaa haastateltaville tutussa työ- tai vastaavassa ympäristössä. Käytännössä näin tapahtuikin, vaikkakin varsinaisissa haastatteluissa varattu aika ylittyi parissa tapauksessa reilustikin. Haastateltavat olivat kuitenkin myös varanneet aikaa haastattelulle enemmän, kuin alun perin suunniteltiin. Haastattelut on tarkoitus tallentaa äänittämällä (älypuhelin, tietokone, muu taltioiva medialaite) ja kirjallisoin, täydentävin muistiinpanoin. Käytännössä tallennus toteutui pääasiallisesti kirjallisoin muistiinpanoin, mutta joissain tapauksissa erikseen hankitulla sanelukoneella. Ehdottomasti suurin osa valitsi ennemmin kirjalliset muistiinpanot. Puhelimella tallennus ei käytännössä tuntunut asianmukaiselta tallennustavalta, vaan erillinen, siihen tarkoitukseen varattu sanelukone tuntui haastateltavan ja haastattelijankin kannalta henkilökohtaisemmalta, ja näin siis toteutuskelvollisemmalta tallentimelta. Varsinaiset haastattelut toteutettiin kaikissa tapauksissa tutkijan itsensä toimesta.

Kysymykset pyrittiin laatimaan ja käytännön haastatteluissa myös esittämään mahdollisimman yksiselitteisesti ja johdattelematta. Käytännössä tässä onnistuttiinkin odotuksia paremmin. Haastateltavan tehtäväksi jäi vastaaminen haastattelijan pitäessä haastattelua kysymysten ja aihealueen parissa pysyvänä. Käytännössä ”rönsyilyltä” ei kuitenkaan aina voitu välttyä, vaikkakin haastattelutilanteet pysyivätkin hyvin aihealueella. Toisaalta tämä toi haastatteluihin sisältöä jopa ajateltua enemmän. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti, myös esimerkein selkeytettynä kunkin haastateltavan henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Vastausten, ja käytännössä siis kysymystenkin, ollessa odotettua yksiselitteisempiä, tarvetta keskustelua ohjaaviin täydentävin lisäkysymyksiin olikin varsin vähän.

#### 4.5.1 Haastattelun taustatiedot ja alustus

Haastateltaville kerrottiin yhteydenotoissa ja haastattelutilanteessa seuraavat taustatiedot:

1. Miksi haastattelu tehdään?

- Liittyy tutkijan YAMK opinnäytetyöhön kriisitilannejohtamisesta
2. Mitä tavoitteita sillä on?
    - Tavoitteena saada käytännön tutkimusaineistoa teoria- ja kirjallisen tiedon tueksi
  3. Miten sen tuloksia tullaan luottamuksellisesti käsittelemään?
    - Materiaalia ei tulla sellaisenaan, tunnistettavana, luovuttamaan kolmannelle osapuolelle eikä oppilaitoksen tai muun instanssin käyttöön muuta kuin opinnäytetyöhön kirjatuin osin. Siihen tuleva haastateltavaa koskeva tunnistettava materiaali hyväksytetään vielä haastateltavalla ennen lopullista käsittelyä.
  4. Kerrottiin haastattelun kulku ja aikataulu.
    - Haastattelu koostuu tutkijan esittämistä kysymyksistä, niihin voidaan vastata vapaasti ja lisäkysymysten esittäminen on sallittua puolin ja toisin. Haastattelun kesto on noin puolituntia.

Lisäksi kysyttiin:

- Lupa haastattelun tulosten käyttöön opinnäytetyössä.
- Saako haastateltavan nimeä ja/tai nimellisiä sitaatteja käyttää opinnäytetyössä tai sen yhteydessä.

Haastateltaville tarjottiin lopullista hyväksyttyä opinnäytetyötä eräänlaisena haastattelupalkkiona.

Haastattelu alustettiin seuraavasti:

Tutkijan oman kokemuksen, ja lukuisten muiden lähteiden, lähdeostosten ja -tutkimusten mukaan kriisitilanne vaatii johtajalta tai esimieheltä ylipäänsä päivittäisjohtamista huomattavasti taitavampaa johtamista. Mutta mitä tämä ”taitavampi” johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmasta on? Mistä se koostuu ja mikä siinä on tärkeää? Voidaanko määritellä, mitkä asiat ovat menestyksekkään johtamisen kannalta tärkeitä, tai ainakin tärkeämpiä kuin toiset? Miten johtajan tai esimiehen ylipäänsä tulisi kriisitilanteessa johtaa yritystään ja organisaatiotaan? Mihin arvoihin hänen johtamisessaan tulisi nojata?

”Kriisi” sanalla on paljon merkityksiä, joista tässä tutkimuksessa keskitytään erilaisiin ihmisten johtamiseen vaikuttaviin, normaalista poikkeaviin ja normaalia päivittäistä johtamistyötä huomattavasti vaativampiin johtamistilanteisiin.

#### 4.5.2 Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Nimi?

2. Ikä?
3. Koulutus?
4. Tämänhetkinen tehtävä?
5. Ajallinen kokemus esimiestyöstä?
6. Merkittävimmät johtamistehtävät uran aikana?

#### Johtaminen yleisesti

7. Mitkä ovat kokemuksesi mukaan johtajan tärkeimmät ominaisuudet?
8. Miten priorisoisit ne?
9. Minkälaista on mielestäsi hyvä johtaminen?
10. Toimiiko kuvaamasi hyvä johtaminen kokemuksiesi mukaan eri tilanteissa yhtä hyvin?
11. Mitä kuvaamalla hyvä johtamisella saavutetaan?

#### Ihmisten johtaminen

12. Mitä mielestäsi on ihmisten johtaminen?
13. Mistä asioista ihmisten johtaminen mielestäsi koostuu?
14. Minkälainen on hyvä ihmisten johtaja?
15. Mitä hyvällä ihmisten johtamisella voidaan mielestäsi saavuttaa
  - a. yksilön ja
  - b. organisaation kannalta?
16. Miten ihmisten johtamisen, tai johtamisen menestyksellisyys yleensä voidaan mielestäsi mitata?
17. Mikä ihmisten johtamisessa on haastavinta?
18. Voidaanko ihmisiä kokemuksesi mukaan johtaa menestyksekkäästi erilaisissa tilanteissa joillain tietyillä perussäännöillä?

#### Kriisijohtaminen

19. Minkälaisia kriisitilanteita (johtamisen kannalta) olet johtajana/esimiehenä toimiessasi kokenut?
20. Miten kriisitilannejohtaminen eroaa tavallisesta johtamisesta?
21. Mitä ovat kokemuksesi mukaan kriisitilanteessa oleelliset seikat ihmisten johtamisen näkökulmasta?
22. Mitkä toimenpiteet onnistuneessa kriisitilannejohtamisessa ovat kokemuksesi mukaan johtajan toiminnassa tärkeimpiä?
23. Miten priorisoisit nämä toimenpiteet?
24. Mitä kriisijohtamisessa tulisi ehdottomasti välttää?
25. Entäpä kriisin jälkeen, miten eteenpäin johtamisen näkökulmasta?
26. Pystytkö kertomaan historiastasi jonkun hyvin onnistuneen kriisijohtamistapahtuman?

#### Päätöksenteko

27. Miten keräät tietoa organisaation tilanteesta?
28. Miten varmistat tiedon oikeellisuuden?
29. Onnistuneen päätöksenteon tärkeimmät elementit?

#### 4.5.3 Haastattelutulosten analysointi

Haastattelutulokset analysoitiin tämän tutkimuksen kohdan 1.4, ”Tutkimusmenetelmät”, kuvatuin periaattein. Haastatteluissa saatu tieto koostettiin tutkimusraporttiin aihe- ja kysymyskohtaisesti alaluvuittain, jotta niihin pystytään tutustumaan riittävän yksityiskohtaisesti, tutkimuksen tavoitteiden määrittämien analyysien tekemistä varten. Tutkimusmateriaali on haastatteluvastausten osalta kokonaisuudessaan hyvin laaja, joten käytännön syistä vastausmateriaalia on tarkoituksenmukaisuus -periaatteella koostettu kysymyskohtaisesti. Alkuperäinen vastausmateriaali säilytetään tutkijan omissa arkistoissa mahdollista myöhempää tarkastelua varten.

Haastattelututkimuksen tulosten analyysin perusteella tehtiin tutkimuksen johtopäätökset. Tämän luvun lopussa, kappaleessa 4.7, ”Haastattelututkimuksen tulosten tulkinnat ja päätelmät”, haastattelumateriaalista on esitetty tulkinnat ja haastattelututkimuksesta johtopäätökset kootusti. Saatua haastattelututkimustietoa verrattiin kirjallisuustutkimuksesta kerättyyn tietoon tämän kriisijohtamista koskevan tutkimuksen lopullisten johtopäätösten tekoa varten.

#### 4.6 Haastattelutulokset

Haastattelututkimuksen tulokset esitellään taustatieto- ja kysymysosioiltaan eritellysti. Taustatiedot on esitetty tutkimuksen tavoitteiden kannalta tarpeellisella laajuudella. Taustatiedoista voidaan tehdä tarvittavat päätelmät tutkimuksessa käytetyn kvalitatiivisen menetelmän tutkimusotannan käytettävyydestä tähän tutkimukseen, sen tavoitteet huomioiden.

Kysymykset on esitelty kysymyskohtaisesti ja jokainen kysymysalue on tavoitteidensa osalta esitelty ennen vastausten esittelyä. Ajatuksena on se, että vastausmateriaali on tutkimuksen tavoitteiden kannalta eritelty riittäväällä tarkkuudella lähempää tarkastelua varten. Osaan kysymyksistä vastattiin hyvin laajasti kunkin kysymyksen laajuuden mukaan. Toisiin taas pystyi vastaamaan huomattavasti lyhyemmin. Lainaukset on poimittu vastausmateriaalista sellaisenaan.

##### 4.6.1 Haastateltavien taustatiedot

Tarkoitus on selvittää vastaajan, tutkimuksen kannalta oleellisimpia taustatietoja. Haastateltavat edustivat eri alojen erilaisissa johtamistehtävissä toimivia tai toimineita henkilöistä. Haastateltavien keski-ikä oli 46 vuotta ja joukosta pääosa oli miehiä. Esimieskokemusta tai vastaavaksi luettavaa kokemusta oli keskimäärin 16 vuotta. Koulutustaustaltaan haastateltavat olivat korkeakoulutettuja, omien alojensa erikoiskoulutettuja, ulkomailla korkea-asteen opintoja suorittaneita ja teknisen eriaasteisen koulutuksen saaneita. Eri aloja oli haastateltavilla erilaisten tehtäviensä kautta edustettuna seuraavasti:

- Metall- ja konepajateollisuus
- Viljely- ja ympäristöteollisuus

- Elintarviketeollisuus
- Metsäteollisuus
- Elektroniikkateollisuus
- Rahoitusala
- Koulutus- ja konsultointi
- Musiikkiteollisuus
- Opetusala
- Poliisitoimi
- Maanpuolustus
- Opetusala
- Viestintäala
- Diplomaattiala.

Tehtäviltään haastateltavat edustivat muun muassa:

- Yrityksen korkein johto, toimitusjohtaja / vastaava
- Yrityksen keskijohto
- Konsultti
- Koulunjohtaja
- Taiteellinen johtaja
- Kapellimestari
- Poliisin kenttä- ja joukkojenhallinnan ryhmänjohto
- Osastoesiupseeri.

Kaiken kaikkiaan merkittäviä johtamistehtäviä oli kertynyt sinänsä pienelle kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena olleelle ryhmälle merkittävästi isoissakin, jopa n. 2000 hengen organisaatioiden johdossa. Tällaisia olivat muun muassa:

- Maajohtajuus kansainvälisessä elintarviketeollisuudessa
- Toimitusjohtajuus kansainvälisessä metalliteollisuudessa
- Jälkimarkkinointijohtajuus kansainvälisessä metalliteollisuudessa
- Tuotantojohtajuus kansainvälisessä metalliteollisuudessa
- Sinfoniaorkesterin kapellimestarin tehtävät
- Kansainvälisen telekommunikaatiojätin markkinointijohtajuus
- Panssarieserviupseerikoulun johtajuus .

#### 4.6.2 Johtamisesta yleisesti

Tässä osiossa oli tavoitteena selvittää muun muassa:

- Millainen lähestymistapa haastateltavalla on kokemukseräisesti johtamiseen ja johtamisen arvoihin?
- Mitkä ominaisuudet on koettu käytännössä hyviksi ja tärkeiksi?
- Löytyykö yhtäläisyyksiä erilaisten organisaatioiden välillä?
- Vaihteleeko hyvän johtamisen määritelmä eri tilanteissa?



### Kysymys 7)

Tiedusteltaessa kokemusperäistä määrittelyä johtajan kolmelle tärkeimmälle ominaisuudelle, saatiin yhteisöllistä tavoitteellisuutta, niiden selkeyttä ja saavutettavuutta korostavia vastauksia.

- ”Rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tavoitteellisuus = saada asiat tehdyiksi.”
- ”(1)Varmistaa, että kaikki tietävät minne halutaan päästä ja että siihen on riittävät resurssit, (2) uskaltaa tehdä päätöksiä epätäydellisen tiedon varassa, (3) oikeat ihmiset oikeille paikoille.”
- ”Oma esimerkki, rehellisyys, ammattitaito.”
- ”Saada alaiset tekemään asioita yhteisen päämäärän hyväksi. Alaisten hyvän henkisen ja fyysisen toimintakyvyn ylläpito. Oikeudenmukaisuus.”
- ”Hyvät vuorovaikutustaidot, hyvä havainnointikyky, kyky soveltaa tietoja käytäntöön.”
- ”Luoda käytössään olevista osatekijöistä tehokas kokonaisuus (resurssit ja osastot), Tavoitteellisuus operatiivisella ja strategisella tasolla, Hyvät vuorovaikutustaidot. (Saada kaikki tuntemaan, että heidän työnsä ja tavoitteensa ovat mielekkäitä).”
- ”Asiantuntemus, järjestelmällisyys ja ihmistuntemus.”
- ”1)Uskottavuus 2) Kyky reagoida vallitsevaan tilanteeseen 3) Kyky työskennellä.”
- ”Oikeudenmukaisuus, Tunneäly ja kommunikointitaidot.”
- ”Kuunteleminen, ihmistuntemus ja johdonmukaisuus.”
- ”Yhteistyökykyinen, johdonmukainen, määrätietoinen.”
- ”Ammattitaito (riittävä älykkyys, tietotaito ja kokemus). Ihmisten johtaminen (kyky saada ihmiset innokkaasti, motivoituneina, luovasti suuntaamaan työnsä saman tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi). Asioiden johtaminen (kyky valita ja päättää oikea tavoite ja päämäärä organisaatiolle).”

### Kysymys 8)

Kysymyksessä tiedusteltiin edellisessä kysymyksessä esiin tulleiden ominaisuuksien priorisointia.

- ”Tavoitteellisuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus.”
- ”Kaikki kolme ominaisuutta ovat tarpeelliset, mutta mielestäni tärkeysjärjestys voisi olla seuraava; Oman esimerkin kautta esimies voi saavuttaa luottamuksen, jonka avulla saa ihmiset sitoutumaan paremmin yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan sekä samalla pystyvä luomaan innostuneisuutta. Rehellisyyden merkitys korostuu ongelmien syntyessä. Ammattitaitoa (oman alan) tarvitaan jokapäiväisessä operatiivisessa johtamisessa.”
- ”1. asiantuntemus: luo pohjan toiminnalle. Pitää sisällään myös koulutuksen ja sen hyödyntämisen erilaisissa johtamistilanteissa 2. järjestelmällisyys: suuremman kokonaisuuden johtaminen vaatii lukuisia pieniä päätöksiä ja ratkaisuja, jotka tulee suorittaa kiireellisyys ja ympäristön turvallisuus huomioiden. Päätökset ovat usein

erittäin nopeita ja pohjautuvat asiantuntemuksen kautta tosiasioiden hallintaan. 3. Ihmistuntemus: alaisten ominaisuudet sekä osaaminen tiedettävä, jotta heitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Suorittajan ollessa oikeassa paikassa hän on yleensä itsekin tyytyväinen.”

- ”Uskottavuus on tärkeintä. Se pitää oikeastaan sisällään kaiken. Jotkut poikkeusyksilöt saattavat olla uskottavia pelkästään läsnäolonsa voimalla, mutta yleensä uskottavuus vaatii kaikkia mainitsemiani ominaisuuksia.”
- ”1. Ihmistuntemus 2. Johdonmukaisuus 3. Kuunteleminen.”
- ”1) ihmisten johtaminen, 2) ammattitaito, 3) asioiden johtaminen.”

### Kysymys 9)

Kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien näkemystä siitä, mitä hyvä johtaminen on. Ajatuksena oli saada tietoa siitä, miten vastaajat ”hyvän johtamisen” kohdaltaan määrittelevät.

- ”Tekeminen ja tavoitteiden saavuttaminen tapahtuvat kuin omalla painollaan ja mukanaolijoilla kannustava ja toisiaan tukeva ilmapiiri. Organisaatiossa ei ole pelon ilmapiiriä. Avoimella ja kannustavalla vuorovaikutuksella sitoutetaan henkilöstö ja luodaan mahdollisuus uusien ajatusten ja innovaatioiden synnylle. Päätöksiä syntyy järjellisessä ajassa.”
- ”Avointa, selkeää, reilua, kunnia sille, jolle kunnia kuluu, tehdään asioita tosissaan muttei otsa rypyssä.”
- ”Hyvä johtaminen on johdonmukaista, avointa ja innostavaa.”
- ”Organisaatio saavuttaa hyvät tulokset.”
- ”Siinä asetetaan selkeät tavoitteet ja saadaan organisaatio luottamaan itseensä ja tekemään parhaansa tavoitteiden eteen ja jopa ylittävän itsensä.”
- ”Hyvä johtaminen luo edellytykset yhteiselle onnistumiselle. Valtaa ja vastuuta jaetaan niin, että itseäkin hirvittää. (Henkilöstö sitoutetaan yhteisiin tavoitteisiin), Tehdään selkeitä päätöksiä, joiden lähtökohdana ovat tunnetut tosiasiat ja mitattavat tavoitteet. (Tehdään oikeita asioita ja tiedetään mihin tekijöihin saavutetut tulokset perustuvat), Kaikessa pyritään jatkuvaan parantamiseen, Pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja ollaan rehellisiä.”
- ”Myös omiin tuntemuksilla ja intuitiolla on merkittävä asema hyvässä johtamisessa.”
- ”Perstuntuma” täytyy olla aina kunnossa ja usein se myös riittää päätösten perusteeksi.”
- ”Kaikkia päätöksiä ei voi tehdä pelkästään faktoihin perustuen. On luotettava myös omiin näkemyksiin ja tuntemuksiin ja annettava niille oikea painoarvo, joskus myös ratkaiseva.”
- ”Esimies ei ole virheetön, alaisia on kuunneltava ja mielipiteitä tulee kunnioittaa. Tehtävillä tulee antaa selkeät ohjeet ja varmistettava ettei niissä ilmene ristiriitaisuuksia. Esimiehen tulee myös huolehtia riittävästä koulutuksesta ja että se vastaa tarkoitusta. Koulutuksella on havaittu olevan motivoiva vaikutus.”

- ”Hyvän johtamisen erottaa huonommasta se, että se ei ole riippuvaista olosuhteista. Hyvä johtaminen on aina hyvää.”
- ”1) Uskottavuus – Johtaja on keulakuva. Johtaja voi olla enemmän tai vähemmän esimerkki johdettavilleen, mutta kaikissa tapauksissa hän on johtamansa organisaation keulakuva. Johtajan sanomiset ja erityisesti tekemiset asetetaan aina erityistarkasteluun kun kaikkea johdettavaa toimintaa tarkastellaan. Tästä seuraa se, että johtajan on oltava tilanteen tasalla – tiedettävä ”missä mennään”. Analyysi on uskallettava tehdä. Siksi on kyettävä voimia säästämättä keräämään mahdollisimman paikkansapitävää tietoa johdettavasta toiminnasta. Samanaikaisesti on oltava selvillä esimerkiksi siitä, ketkä ovat johdettavan organisaation kilpailijoita ja mistä kilpailu nimenomaisella alalla syntyy. Itsestään selvää on, että mitä paremmin johtaja hallitsee johtamansa alan sisällön, sitä paremmin hän voi keskittyä tietojensa ja taitojensa käyttöön näitä soveltaen. Halu kehittyä osaamisessaan luo kokemuksen mukaan aina arvovaltaa. 2) Kyky reagoida vallitsevaan tilanteeseen – Johtaja voi toivoa asioita ja kehityskulkuja, mutta viime kädessä ratkaisut on tehtävä todelliseen tilanteeseen suhteutettuna. On uskallettava toimia. Johtajan on nähtävä muita johtaakseen pidemmälle. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että päätöksen teon hetkellä muut eivät voi läheskään aina ymmärtää päätöksiä kokonaisuuteen suhteutettuna. Tällöinkin johtajan on kyettävä päätöksiin ja hyväksyttävä ”rakenteellinen yksinäisyys” (oma termi). Toisaalta kokonaisuuden hahmottuessa, yleensä ajan myötä, ei johtajan tulisi muistuttaa johdettavilleen olleensa päätöksen teon hetkellä muita paremmin asioista perillä. Korkeintaan, mikäli kiitosta jaetaan, on se otettava nöyrästi vastaan ja suunnattava tulevaan. 3) Kyky työskennellä – Tässä palataan edellä mainittuihin kohtiin. Kovin harvoin toimimattomuudessa on kokemuksen mukaan puhtaasta laiskuudesta. Niin sanottu saamattomuuskin yleensä tarkoittaa sitä, että johtavassa asemassa oleva henkilö ei osaa tai uskalla toimia. Tietyssä mielessä voidaan ajatella niinkin, että hyvä johtaja ”tekee itsensä tarpeettomaksi”. Mikäli organisaatio kukoistaa ei perustilanteessa ketään kiinnostaa ensisijaisesti se, miten johtaja on toiminut. Mutta kokemuksen mukaan ”töiden paiskomiseen” tarvitaan aina suunta. Johtajan tehtävä on valvoa, että organisaatiolla on suunta, ja että se on kaikilla organisaation jäsenillä sama. Mikäli johtaja hallitsee alansa on hänellä kyky halutessaan olla ahkera.”
- ”Taitava johtaminen on sellaista, jossa johtaja saa porukat tekemään innokkaasti tärkeiden asioiden eteen töitä. Näkemys, Innostus ja vauhti, riittävä tuki.”
- ”Ihmisten arvostaminen, huomioiminen ja palkitseminen.”
- ”Johtaja luo ympärilleen hyvää ilmapiiriä, menee sitkeästi, toisia kuunnellen kohti yhteisiä tavoitteita. Päämäärätietoista. Selkeä suunta ja kirkas visio. Vielä kirkkaampi tavoite ja konkreettinen, tavoiteltavissa oleva välitavoite. ”Oikeudenmukainen, rehti, suora ihmisten johtaminen. Asioiden johtamisessa kyky nähdä metsä puilta.”

Kysymys 10)

Tässä kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan vastaajien kokemukseräistä näkemystä siitä, toimiiko edellä määritelty johtaminen aina hyvin eri tilanteissa. Vaihteleeko hyvän johtamisen painopiste ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä erilaisissa tilanteissa?

- ”Periaatteessa kyllä, kriisitilanteessa ei toimi.”
- ”Kriisitilanteessa päätöksenteko väkisinkin keskittyy, muuten hyvä johtaminen toimii kriisissäkin.”
- ”Toimii.”
- ”Ei toimi joka tilanteessa. Uuden johtajan tullessa vanhaan organisaatioon on johtajan ensiksi järjestettävä organisaatio kuntoon edellisen johtajan mahdollisen väärän johtamisen takia.”
- ”Kyllä (mutta eri tilanteissa eri keinoin).”
- ”Periaatteessa kyllä. Tilanneherkkyyttä ei kuitenkaan saa unohtaa. Usein esimerkiksi kriisitilanteissa pitää päätöksentekoa nopeuttaa ja vastuuta siirtää organisaatiossa ylöspäin.”
- ”Kenttätehtävissä johtaminen jakaantuu karkeasti kahteen tasoon: Henkilöjohtaminen ja tilannejohtaminen. Henkilöjohtamisen osalta edellä kuvattu toimii kokemuksieni mukaan erinomaisesti mutta tilannejohtamisessa kaikki edellä kuvattu täytyy löytyä pohjalta, jotta tilanteessa kaikki osalliset toimisivat kurinalaisesti koulutuksissa sovitulla tavalla. Kenttäoperaatioissa on ensiarvoisen tärkeätä, että kukaan yksittäinen toimija ei tee omia ratkaisuja ilman tilannejohtajan hyväksyntää, ellei kyseessä ole hätävarjelutilanne tai muu äkillistä ratkaisua vaativa erillinen tilanne. Näistäkin erillisistä ratkaisuista täytyy tiedottaa tilannejohtajaa viipymättä.”
- ”Oma ajatukseni johtamisesta perustuu siihen, että toiminta tunnetaan niin hyvin, että kaikkiin tilanteisiin kyetään reagoimaan vauhtia nopeasti.”
- ”Toimii, mutta se näyttäytyy eri muodoissa tilanteissa ja ajassa.”
- ”Kyllä.”
- ”Ei. Joskus pitää toimia ihan oman ajatuksensa mukaan, eikä kysellä.”
- ”Ei aina toimi, koska johtaja ei viestitä konkreettista visiota ja tavoitetta, ei tiedä itsekään tavoitteiden saavuttamisen askelmerkkejä ja edellytyksiä, pitäytyy liikaa vanhassa huomaamatta sen vaaroja tai päinvastoin syöksyy suin päin uusien trendien vietäväksi näkemättä niiden soveltumattomuus organisaation tilanteen.”
- ”Ei aina toimi, vaikka johtaja tekisi oikeita päätöksiä, koska hän ei saa päätöksensä merkitystä ja etuja viestitettyä muille, osallistujille ei välity sama ymmärrys ja tilannekuva ratkaisusta, eivätkä osallistajat sen takia sitoudu johtajan ratkaisuihin.”

Kysymys 11)

Kysymyksessä tiedusteltiin, mitä edellä kuvatulla hyvällä johtamisella saavutetaan.

- ”Hyviä tuloksia motivoituneen henkilökunnan kanssa jääkiekko-termein huippujoukkue.”
- ”Ihmiset tietävät minne ollaan menossa, ei pelätä ja uskalletaan keskustella, uskalletaan olla oma-aloitteisia.”
- ”Hyvällä johtamisella edesautetaan hyvän taloudellisen tuloksen syntymistä ja organisaatio tietää kuka tekee, mitä tekee ja miksi tekee.”
- ”Hyviä tuloksia organisaation pysyessä terveenä.”
- ”Odotettuja tuloksia, onnistumisia.”
- ”Yritys menestyy, kaikki sidosryhmät ovat tyytyväisiä työskennellen entistä sitoutuneemmin yhteisten päämäärien eteen. Henkilöstön parhaat puolet nousevat esiin hyödyntäen organisaatiota ja johtoa.”
- ”Henkilöjohtamisen osalta työtyytyväisyyttä. Toissakin saa viihtyä ja siellä voi olla ystäviä ja yhteistä harrastamista! Hyvällä tilannejohtamisella turvallista, lainmukaista ja nopeaa lopputulosta.”
- ”Suvereniteetti luo työntekijöissä luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriin. Se ei vaadi täydellistä onnistumista kaikissa tapauksissa, mutta luo yleensä ”positiivisen kierteen”, jossa ihmiset vapautuvat uskaltamaan ja yrittämään kun näkevät, että yrittäminen ja venyminen johtaa konkreettisiin onnistumisiin. Lisäksi turhulta hötkyilyltä vältytään kun johtaja hallitsee kokonaisuuden ja hänen tilanearvioonsa uskalletaan luottaa.”
- ”Innostuneet ja osaavaa ihmiset, tyytyväiset asiakkaat ja hyvä liiketaloudellinen tulos.”
- ”Ihmisten luottamus, avoimuus ja hyvä henki.”
- ”Hyvä ja innostunut, eteenpäinpyrkivä työilmapiiri.”
- ”Organisaation toimivuus, ihmisten sitoutuminen työhön ja organisaatioon sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.”

#### 4.6.3 Ihmisten johtaminen

Tällä kysymysosalla oli tarkoitus selvittää, muun muassa:

- Miten haastateltava ihmisten johtamisen ymmärtää ja miten hänen johtamisarvoissaan priorisoi?
- Minkälaisia johtamisnäkökulmia tunnustetaan?
- Miten haastateltava suhtautuu ihmisten johtamiseen ja määrittää ”menestyksekkään” johtamisen?

Kysymys 12)

Kysymyksessä tiedusteltiin kokemusperäistä mielipidettä siitä, mitä ihmisten johtaminen on.

- ”Rehelliä, oikeudenmukaista ja yksien tarpeet huomioivaa tietyissä rajoissa.”
- ”Kuuntelua, keskustelua, rohkaisua, rakentavaa palautetta.”
- ”Ohjeistamista, motivoimista, kuuntelemista ja valvontaa.”

- ”Sovittujen päämäärien johdonmukaista vientiä eteenpäin ottaen huomioon ihmisten hyvinvointi.”
- ”Motivointia, kannustusta, tahtotilojen synnyttämistä, voimien ja kykyjen vapauttamista.”
- ”Ihmisten kykyjen ja voimavarojen esiin nostamista.”
- ”Huomiointia yksilötasolla asettamatta ketään eriarvoiseen asemaan. Yksilön ja tehtävän tulee istua kaksisuuntaisesti: työnantajan ja työntekijän yhteinen tahtotila ja etu.”
- ”Ihmisten johtamisessa on mielestäni ymmärrettävä se, että loogisuudesta ja rationaalisuudesta on luovuttava aika ajoin ihmistä ymmärtääkseen. Peiliin katsominen silloin tällöin voi olla paikallaan. Mielestäni rehellisyys vie pitkälle. Ihmiset ovat organisaatioissa hyvin erilaisissa tehtävissä ja suorittavat tehtäviään kovin erilaisista näkökulmista. Vetoaminen ihmisiin on tehtävä rehellisesti. Itse olen pyrkinyt jättämään riittävästi tilaa ”herravihalle” ja ”välttämättömälle niskuroinnille”. Eri asemassa olevien ihmisten tilanteita ja näkökulmia ei pitäisi keinotekoisesti yhtenäistää ja vaatia yhteistä kokemusta asioissa, joissa se ei ole mahdollista. Tämä tekee myös todellisista yhteisistä kokemuksista vahvempia. Rehellisyys.”
- ”Olennaista on johtaa jokaista henkilöä hänen omista lähtökohdistaan, kuitenkin niin, että mietityt tavoitteet tullaan saavuttamaan.”
- ”Ohjaamista ja valmentamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.”
- ”Saada ihmiset työskentelemään yhteisen asian hyväksi, samoilla säännöillä.”
- ”Alaisista välittämistä (ihmisten päivittäistä huomioimista kanssakäymisessä, kiinnostusta alaisen vahvuuksista, murheiden kuuntelemista, rohkaisua ja lohduttamista, ihmisten auttamista ja opettamista, henkilökohtaisten tavoitteiden luomista alaisille ja niiden seuraamista, itsensä ylittäneiden huomioimista ja vastoinkäymisten alla painivien tukemista).”
- ”Kyky nostaa kissa pöydälle ilman, että ihmiset pahastuvat asiasta vaan rakentavasti löytävät yhteisen ratkaisun ongelmaan (eli suora, ongelmien käsittely heti, kun ne havaitaan ja vieläpä siten, että henkilöiden oma motivaatio ongelman ratkaisuun lisääntyy).”

### Kysymys 13)

Tässä kysymyksessä pyrittiin selvittämään, millaisista asioista tai tekijöistä ihmisten johtaminen koostuu. Mikä on oleellisinta ihmisten johtamisessa?

- ”Kuuntelu on tärkeää, keskustelu mutta tarvittaessa myös selkeitä päätöksiä pitää pystyä tekemään.”
- ”Varmistetaan, että kaikki tietävät minne halutaan päästä, annetaan ihmisille työkalut ja resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi, tarkistetaan säännöllisesti ollaanko oikealla tiellä, tehdään korjaavat liikkeet ja lopuksi annetaan kunnia niille joille se kuuluu.”

- ”Saada alaiset vakuuttuneiksi päämäärien ja keinojen optimaalisesta yhdistelmästä. Ihmisten henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen huomioonottamista hyvän johtamisen edellytyksenä. Lisäksi se on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutusta.”
- ”Avoimesta vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta, Ihmisten erilaisuuden tunnistamisesta ja hyödyntämisestä, Tavoitteellisuudesta ja palautteesta, Osaaminen suhteessa tehtävään. Osaamisen kehittämisestä ja tehtävien kehittymisestä.”
- ”Kokonaisuuden hallinnasta, tavoitteen ymmärtämisestä sekä oikeiden ihmisten asettamisesta hänelle soveltuvaan toimeen. Näiden osa-alueiden valvonnasta ja muutostarpeisiin vastaamisesta yhteistyössä työntekijöiden kanssa.”
- ”Kyky asettua toisen asemaan. Kyky saada ihmiset ymmärtämään yhteisen päämäärän merkitys. Rekrytointi. Rekrytoinnissa suoritetut virheet eivät ole korjattavissa, ainoastaan minimoitavissa. Huomioiminen. Ihminen, joka kokee tulevansa huomioiduksi on voimavarana mittaamaton. Oikeudenmukaiselta johtajalta hyväksytään myös kritiikkiä. Tämä on ehdoton edellytys työskenneltäessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.”
- ”Arvot, tavoitteet, seuranta, kannustaminen, huolenpito ja välittäminen.”
- ”Psykologiasta, tehtävien delegoimisesta ja rajojen määrittämisestä.”
- ”Yhteistyöstä, toisten kuuntelemisesta, yhteisistä säännöistä ja yhteisestä päämäärästä.”
- ”Keskittyminen olennaiseen.”
- ”Olennaisen yksityiskohtien ymmärtäminen ja kokonaisuuden näkeminen samanaikaisesti.”
- ”Saada alaiset toimimaan olennaisen toteuttamiseksi.”
- ”Alaisten työnteon esteiden poistaminen.”
- ”Työryhmien, kokousten, tilaisuuksien toteuttaminen siten, että niistä on jotain hyötyä (eli työpäivien ja prosessien rakentaminen siten, että ihmisten aika ei mene hukkaan vaan saadaan työaika ja -resurssit asioiden tekemiseen (eli tavoitteiden saavuttamiseen).”

#### Kysymys 14)

Kysymyksellä haluttiin kartoittaa, minkälainen hyvä ihmisten johtaja on kokemuseräisesti ominaisuuksiltaan.

- ”Kokonaisvaltainen ihminen, joka osaa johtaa myös itseään.”
- ”Avoin, innostava, energinen, alaisiinsa luottava, asettaa selkeät tavoitteet ja muistaa kiittää.”
- ”Sellainen, joka saa ihmiset sitoutumaan tavoitteisiin ja strategiaan, mutta olemalla samaan aikaan innostava.”
- ”Vakuuttava, asiantunteva, psykologista silmää omaava, avoin.”
- ”Hänellä on vahva tunneäly ja hän on oikeudenmukainen (looginen kausaalisuus).”
- ”Hyvä ihmisten johtaja on kuin hyvä isä, luo selkeät pelisäännöt, kannustaa, opastaa ja antaa palautetta, arvostaa, antaa kehittymisen

mahdollisuuden ja kehittää, luottaa, antaa mahdollisuuksia, valtaa ja vastuuta, on avoin, on mukana ja ottaa mukaan.”

- ”Osallistuva, välittävä, oikeudenmukainen ja riittävän asiantunteumuksen omaava henkilö.”
- ”Kysymys on mielestäni uskottavuudesta. Se vaatii syntyäkseen oikeanlaista persoonaa, kiistatonta osaamista, sosiaalisia taitoja, sekä sellaista rakkautta ja rohkeutta johdettavia asioita kohtaan, että päätöksiä syntyy ja ihmiset haluavat toimia niiden mukaisesti.”
- ”Luotettava, oikeudenmukainen, osaava, delegoiva ja kannustava (palautetta antava).”
- ”Sosiaalinen, ulospäin suuntautunut, tasapuolinen, ammatissaan pätevä.”
- ”Kuunteleva, toisten mielipiteet huomioon ottava, päämäärätietoinen, tasapuolinen.”
- ”Luotettava, oikeudenmukainen, välitön ja läsnä oleva.”
- ”Kiinnostunut alaisten huolista ja murheista sekä iloista ja ideoista.”
- ”Aktiivinen eli johtaja tulee alaisten luo sekä etsii myös itse ratkaisuja ongelmiin.”

#### Kysymys 15)

Tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus löytää niitä tekijöitä, joita haastateltavat ovat kokeneet saavuttavansa hyvällä ihmisten johtamisella. Kysymys oli jaettu kahteen osaan, joista toisessa tiedusteltiin asiaa yksilön kannalta ja toisessa organisaation kannalta.

#### Yksilön kannalta:

- ”Kehittyä tekijänä, asiantuntijana tai esimiehenä yhä vaativampiin tehtäviin.”
- ”Työtyytyväisyys, energia suuntautuu työn tekemiseen, eikä mu-rehtimiseen, ihminen tekee mielellään töitä yhteisten tavoitteiden eteen.”
- ”Yksilö tietää mitä pitää tehdä ja miksi. Yksilö tekee oikeita asioita. Motivoituneena yksilö saa enemmän aikaan.”
- ”Yksilö tekee parhaansa ja on tyytyväinen saamiinsa tuloksiin ja saamaansa palkkioon, tunnustukseen ja hyväksyntään.”
- ”Elinvoiman vapautuminen ja omien kykyjen ylittäminen ja kehittäminen.”
- ”Yritykseen ja tehtäviin / tavoitteisiin sitoutuneita henkilöitä, Hyvä työilmapiiri / työhyvinvointi, Jatkuvasti kehittyvät henkilöresursit.”
- ”Yksilön kannalta tyytyväisiä työntekijöitä, jotka ovat kokonaisuuden yhtenä osana kehittämässä toimintaa.”
- ”Yksilön kannalta hyvä johtaminen luo kannustavan ilmapiirin. Se mahdollista tyydyttävän työuran luomisen ja työpanoksen täysimääräisen hyödyntämisen. Parhaimmillaan työn kautta yksilö voi, työpaikasta ja työn luonteesta riippuen löytää myös ystäviä ja luo-



da sellaisia kontakteja, jotka tuovat elämisen laatua työn ulkopuolellakin.”

- ”Työtyytyväisyys, osaamisen kasvu ja saavutukset.”
- ”Työntekijälle turvattu ja motivoiva ilmapiiri.”
- ”Työ ja työpaikka koetaan mielekkääksi ja oma panos tärkeäksi → työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, sitoutumista organisaation jäsenyyteen ja työnantajaan.”

Organisaation kannalta:

- ”Kasvua, kannattavuutta sekä uusia businessideoita.”
- ”Syntyy hyvän työpaikan maine, saadaan rekrytoitua parhaat ihmiset, organisaatio on vahva ja tulokset erinomaisia.”
- ”Organisaatio toimii samaan suuntaan ja välttää ristiriitaisuuksilta. Tämä johtaa parempaan tulokseen.”
- ”Organisaatio saavuttaa hyvät tulokset.”
- ”Terve organisaatio, joka onnistuu tehtävässään.”
- ”Menestyvä yritys.”
- ”Monitaitoiset, joustavat ja sitoutuneet resurssit.”
- ”Uusien ”tähtipelaajien” kehittyminen.”
- ”Haluttu työpaikka.”
- ”Organisaation kannalta vaihtuvuus vähenee ja henkinen hyvinvointi on hyvä.”
- ”Organisaation kannalta hyvä johtaminen tekee työskentelyn organisaatiossa haluttavaksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Tämä synnyttää parhaimmillaan ”positiivisen kierteen”: organisaation työntekijät kokevat ylpeyttä organisaatiosta, jonka jäseniksi halutaan. Taitavasti hyödynnetty työpanos vie tavoitteisiin, olivat ne sitten taloudellisia tai muutoin viritettyjä. Tämä onnistuminen luo jatkuvuutta ja mahdollisuuden organisaation johdolle ohjata toimintaa onnistuneesti ympäristön vaatimuksiin sopeutuen.”
- ”Kyvykkyyksien kasvu, maine ja liiketoiminnan tulokset.”
- ”Tuottava ja avoin työilmapiiri.”
- ”Innostuneet, hyvin työssään jaksavat ihmiset jaksavat tehdä töitä firman hyväksi. Turhilta konflikteilta ja poissaoloilta välttään → parempi työilmapiiri, vähän sairaspöissaoloja, ei kiusaamista, parempia tuloksia, enemmän tuottavuutta, tyytyväisemmät asiakkaat ja sidosryhmät (koska toimivat hyvän yrityksen kanssa).”

Kysymys 16)

Kysymyksessä kartoitettiin mitattavuutta koskien ihmisten johtamista ja johtamisen menestyksellisyyttä ylipäänsä. Voidaanko näitä tekijöitä yleis-pätevästi mitata?

- ”Tasapainotetulla mittaristolla, joka huomioi eri osa-alueet. Kovat mittarit: taloudellinen tulos kilpailijoihin verrattuna, markkina-aseman muutokset, poissaolot, vaihtuvuus. Pehmeät mittarit: erilaiset haastattelut.”

- ”Ensisijaisesti tuloksen kautta. Sitä voidaan mitata toissijaisesti esimerkiksi poissaolojen kautta tai muilla vastaavilla ”viihtymis kriteereillä””
- ”Mittaaminen on vaikeata. Tulokset ratkaisevat, jos ne voidaan mitata kohtuullisessa ajassa. Asiantuntijaorganisaatioissa tai palveluja tuottavassa organisaatioissa voidaan mitata esimerkiksi asiakastytyväisyydellä.”
- ”Organisaation toiminnan mittaamisen kautta.”
- ”Yrityksen henkilöstön vaihtuvuudella.”
- ”Vaihtuvuus yrityksen sisällä osastolta toiselle. Huomioitava kuitenkin, että hyvä esimiestyö kehittää henkilöiden osaamista ja ohjaa henkilöitä yrityksen tavoitteiden ja kokonaistuottavuuden mukaisesti. (Ei pelkästään esimiehen tai osaston tarpeista lähtien).”
- ”Työilmapiirimittauksella.”
- ”Sairaspoissaoloja seuraamalla”
- ”Palvelukyvyllä ja tuottavuuden kehittymisellä.”
- ”Perinteinen mitta lienee se, mitä jää sen viimeisen viivan alle. Lisäksi tulisi kuitenkin seurata työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatioissa.”
- ”Tämä on erittäin hyvä kysymys. Mielestäni olisi uskallettava asettaa tavoitteita, joita on mahdollista saavuttaa. Ihminen tarvitsee onnistumisia. Mikäli organisaation johto ei kykene asettamaan tavoitteita ei onnistumisen tunne ole mahdollinen ja toiminta on kyseenalaista. Tavoitteiden asettaminen vaatii myös rehellisyyttä ja sitoutumista, asioita, jotka jo sinällään luovat onnellisuutta.”
- ”Liiketoiminnan tulokset, brändi, 360 tulokset.”
- ”Kyselyin työpaikan ilmapiiristä.”
- ”Miellyttävällä työilmapiirillä, työntekijöiden innostuksella ja saavutetuilla tuloksilla.”
- ”Alaisten ja vertaisten palautteesta.”
- ”Johtajasta tehtävistä arvioista (esim. kompetenssarviot, johtajaarviot ym.).”
- ”Organisaation / tiimin työtyytyväisyys, sairaspöissaolat, kiusaamistapausten määrä.”
- ”Vain välillisesti tulokset, koska siihen vaikuttaa niin paljon työntekijöiden työpanos sekä markkinoiden tilanne.”

#### Kysymys 17)

Kysymys käsitteli ihmisten johtamisen haasteita. Mitkä tekijät haastateltavat ovat kokeneet haastavimmiksi?

- ”Olemme yksilöitä – miten sovittaa erilaiset odotukset ja lähtökohdat joukkueen yhteisiksi tavoitteiksi, joihin kaikki ovat sitoutuneet.”
- ”Arkisessa aherruksessa ja kiireessä fokus katoaa helposti, johtaja kadottaa itsensä pikkunippeleihin ja numeroihin (eli manageroi). Pitää ehtiä enemmän kuuntelemaan, keskustelemaan, olemaan ”joukkojensa edessä”.

- ”Saada ihminen toimimaan pitkällä aikavälillä ensisijaisesti yrityksen parhaaksi.”
- ”Saada erimieliset tai skeptiset alaiset tekemään työtä organisaation hyväksi.”
- ”Inhimillisyys (oma ja toisten), ”bugit”, ”ohjelmoimattomuus”, kaaoksen hallintaa, epätäydellisyyden johtamista.”
- ”Erilaisuuden hyödyntäminen ja hallinta.”
- ”Ihmisten odotusten ja yrityksen tarpeiden yhdistäminen.”
- ”Yksilön huomiointi; saako organisaatio vastinetta ja onko työntekijä itse tyytyväinen. Laajemmassa kokonaisuudessa tulee minimoida päällekkäisyydet sekä ristiriitaisuudet.”
- ”Ihmisten erilaisuus. Se on tietysti ”voimavara”, mutta myös ”ruutitynnyri”. Toistan itseäni, mutta mielestäni yli kaiken vaikuttaa uskottavuus – tai sen puute.”
- ”Empatian huomioiminen joka tilanteessa.”
- ”Ihmistuntemus.”
- ”Ihmisten luonne-erot, kemiaat eivät aina vain kohtaa. Ihmiset myös arvostavat erilaisia asioita.”
- ”Uskallus olla oma itsensä, eikä esittää johtajaa.”
- ”Päätäväisyys siihen, että kehittää päivittäin itseään (kuuntelemisessa ym. ihmisten johtamisen taidoissa sekä ammattitaidossa alaisten luottamuksen saavuttamiseksi).”
- ”Kyky olla väsymättömästi aktiivinen, positiivinen ja muita voimaannuttava.”

#### Kysymys 18)

Kysymyksessä haettiin haastateltavien kokemuseräistä näkemystä menestyksekkään johtamisen perussääntöjen yleistettävyydestä.

- ”Tiedyt perussäännöt ovat lähes pääsääntöisesti voimassa kaikissa tilanteissa johtamisen näkökulmasta.”
- ”Minusta hyvän johtamisen perussäännöt ovat aina samat.”
- ”Johtamisen perusasioita ovat rehellisyys, luottamus, tasapuolinen kohtelu, hyvä vuorovaikutus, tavoitteellisuus ja palaute. Nämä pätevät kaikissa tilanteissa.”
- ”Kenttätehtävissä johtaminen on kaavamaista ja pohjautuu tarkoin ennalta sovittuun tilannejohtomalliin mutta henkilöjohtamisessa täytyy aina huomioida kokonaisuus erikseen: ihmiset, tilanne ja tavoite sekä pyrkiä saavuttamaan yhteisymmärrys työntekijän, työnantajan sekä tavoitteen välillä.”
- ”Perussäännöt toimivat, mutta niitä tulee tilanteiden mukaan soveltaa. Ihan sama vastaus ei sovi kaikille, eri tilanteisiin ja ajankohditiin. Samat periaatteet sopivat.”
- ”Kyllä.”
- ”Itse olen kokenut tiimityön aina hyväksi. Kaikki saavat osallistua toiminnan suunnitteluun ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Yhdessä suunniteltu ja toteutettu työ on mielekkäämpää.”

- ”Ei periaatteessa, mutta kuitenkin ”Tee parhaasi ja ole rehellinen itsellesi ja muille” - sillä pääsee aika pitkälle, eikä ole ainakaan mitään jossiteltavaa.”

#### 4.6.4 Kriisijohtaminen

Tarkoituksena oli selvittää muun muassa:

- Mitkä asiat kokemuksepäisesti nousevat tärkeimmiksi organisaation kriisijohtamisessa?
- Miten kriisijohtaminen eroaa rutiinijohtamisesta?
- Mitkä ovat onnistuneen kriisijohtamisen merkittävimmät tekijät?
- Mitä kriisijohtamisessa tulisi välttää?

#### Kysymys 19)

Kysymyksessä kartoitettiin, millaisia kriisejä haastateltavat ovat omakohtaisesti työssään johtamisen kannalta kohdanneet ollessaan esimiesasemassa.

- ”Eläintautikriisit ja laittomat lakkotilanteet.”
- ”Vakava tapaturma tehtaalla (2 krt), iso hävitty kauppa.”
- ”Fuusio sai organisaation kriisitilaan.”
- ”Markkinoiden kuivuminen kokoon yhtä äkkiä.”
- ”Yrityksen imagon päälaelleen kääntyminen (sinivalkoinen → rötösfirma).”
- ”Yritykseen kohdistuneet syytökset ja tiedotusvälineiden syytökset.”
- ”Yllättävät organisaatiomuutokset.”
- ”Henkilöiden väliset erimielisyydet, jotka vaikuttavat laajasti koko organisaatioon.”
- ”Asiakastoimituksia vaarantavat tuotantohäiriöt.”
- ”Yrityksen toimintojen ulkoistusprosessit.”
- ”Kentätehtävissä olen ollut useissa monipartioitehtävissä kenttäjohtajana tai varsinaisena tilannejohtajana. Vaativinta johtaminen on ollut silloin kun kyseessä on henkeen ja terveyteen kohdistuva tehtävä, joka vaatii lisävahinkojen välttämiseksi nopeita ratkaisuja. Sen lisäksi, mitä paineita varsinaisen tehtävän tuo johtamiseen on myös huomioitava ympäristön paine, kuten sivulliset ihmiset ja media.”
- ”YT-menettelyt, Irtisanomiset, alkoholinkäyttö, vakavat sairaudet, perheen jäsenen menetykset.”
- ”Irtisanomiset.”
- ”Urani alussa piti selvittää edellisen johtajan rahankavallusjuttuja.”
- ”Alaisten alhainen motivaatio ja jopa palveluksen välttäminen.”
- ”Klikkien eli liian kiinteiden pienryhmien syntyminen, joka aiheuttaa ongelmia työyhteisön tiedonkululle, ihmisten väliselle yhteistyölle ja tyytyväisyydelle.”

Kysymys 20)

Tällä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan haastateltavien näkemykset kriisitilannejohtamisen eroja normaaliin johtamistoimintaan verrattuna.

- ”Johdon pitää ottaa tiukasti tilanne hallintaan ja johtaa sitä selkeillä päätöksillä ja ohjeistuksella (kriisitilanteessa asiat pitää yksinkertaistaa, ohjeistaa selkeästi ja tiedottaa tiedottamasta päästyään).”
- ”Pitää osata kuunnella normaalia enemmän, mutta päätöksenteko pitää olla tarvittaessa nopeampaa kuin tavallisesti.”
- ”Kriisiin pitää varautua etukäteen toisella tavalla.”
- ”Yleensä läsnä oleva aikataulupaine ei mahdollista normaalia toimintaa. Yksilölliset ja yhteisölliset reaktiot ovat voimakkaampia ja arvaamattomampia. Kriittisen massan mukaan saaminen tärkeää, nopeasti vaikuttavia päätöksiä tarvitaan. Päämäärä ajaa keinojen ohi. Käytetään päävärejä, ei eri sävyjä.”
- ”Päätökset on usein tehtävä nopeammin kuin normaalitilanteessa.”
- ”Tyypillistä on, että vastuu jakautuu harvemmille.”
- ”Henkilöstön sitouttaminen saattaa jäädä kevyemmäksi tai sitä ei aina voi saada. Johtajan on tehtävä päätöksiä.”
- ”Seurannan merkitys korostuu.”
- ”Kentätehtävissä tilannejohtaja on yleensä enemmän tai vähemmän aina kriisitilanteessa. Kriisitilanteessa on vain tehtävä nopeampia päätöksiä ja toimintoja.”
- ”Reagointinopeus erottaa hyvät johtajat erinomaisista. Aina tämä ei tarkoita salamannopeaa toimintaa, mutta ongelman selvittäminen ja rajaaminen nopeasti antaa etulyöntiaseman. Kriisitilanteissa mitataan myös ihmisten välistä luottamusta.”
- ”Asioihin tulisi paneutua intensiivisemmin ja syvällisemmin. Olla mukana ja läsnä.”
- ”Tiedottamista ja keskustelua asioiden edistymisestä pitää lisätä. Huhuilta katkaistava siivet.”
- ”Kriisitilanteessa kaikki voimavarat kohdistuu tilanteen selvittämiseen. Ajatukset seuraavat myös työajan ulkopuolelle. Muu välttämätön työ tehdään rutiinilla kriisin ajan. Työntekijöiden jaksaminen on kovilla.”
- ”Huomio on kiinnitettävä tavallista enemmän asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen.”
- ”Keskiössä on löytää yhteisvoimin vaihtoehdot ratkaisuun sekä suunnitelman valitun vaihtoehdon toteuttamiseksi.”

Kysymys 21)

Tällä kysymyksellä kytkettiin yhteen ihmisten johtaminen ja kriisitilanteen erityisvaatimukset johtamisen kannalta. Edelleen pyrittiin selvittämään tässäkin kohtaa tärkeimmät tekijät.

- ”Viesti siitä että tilanne on hallinnassa, selkeät yleensä kirjalliset viestit organisaatiossa alaspäin.”
- ”Rehellisyys ja selkeä viesti.”

- ”Tehtävien jako etukäteen ja johtamisen / viestinnän keskittäminen. Johtajan pitää osata jo etukäteen delegoida tehtäviä kriisitilanteen varalta.”
- ”Proaktiivinen johtaminen, havainoinnin on oltava nopeaa, että kriisin syveneminen vastareaktioiden johdosta vältetään. Pitää osata lukea signaaleja oikein.”
- ”Luotettava informaatio, jota annetaan / toistetaan, riittävän usein.”
- ”Katkotaan huhuilta siipiä.”
- ”Ei anneta ”normaalien” tehtävien jäädä kriisin jalkoihin. ”Normaali” elämä luo turvallisuuden tunnetta!”
- ”Nostetaan esiin kriisin tai entisten kriisien luomat mahdollisuudet.”
- ”Käyttäytyään itse rauhallisesti.”
- ”Käydään usein henkilöstön työpisteissä ja seurataan aktiivisesti heidän tuntemuksiaan. Ollaan läsnä ja tukena.”
- ”Kriisitilanteessa ihminen ei vastaanota ympäristön ärsykeitä normaalisti, jolloin on tärkeitä, että pohjalla on hyvät koulutuksen antamat toimintamallit. Johtamisen tulee myös olla äärimmäisen selkeää ja annettujen ohjeiden ymmärrettäviä. Tarvittaessa tiedon läpimeno tulee varmistaa. Tilanne tulee käydä tarkoin läpi tapahtuneen jälkeen.”
- ”Toiminnan säilyttäminen ja rauhallisen ilmapiirin luominen tai säilyttäminen. Asiat on osattava sijoittaa kokonaisuuden mittakaavaan. Mikäli nopeita toimenpiteitä tarvitaan ei ole syytä epäröidä. Johtaja ei ole johdettaviensa ystävä vaan näiden työn tulosten edistäjä ja suojelija.”
- ”Kuuntelu ja pulssilla oleminen.”
- ”Tiedottaminen.”
- ”Luottamuksen palauttaminen ja työolojen vakauttaminen normaalisti mahdollisimman pian. Työntekijöiden tukeminen. Annetaan heille mahdollisuus purkaa ajatuksiaan.”
- ”Tarkastellaan yhdessä tosiasiat siitä, miten kriisiin on päädytty sekä luodaan yhteinen ymmärrys tilanteesta (ja sen väistämättömyydestä).”
- ”Pohditaan ja selvitetään askelmerkit eteenpäin (eli mihin suuntaan ja millä toimenpiteillä edetään sekä mitkä ovat vaihtoehdot suunnille).”
- ”Arvioidaan eri vaihtoehtojen riskit ja osoitetaan, että kriisistä on mahdollista selvitä, mutta kaikissa tapauksissa toimenpiteisiin sisältyy mahdollisuuksien lisäksi riskejä (eli kriisistä ei selvitä ilman ponnisteluja ja jopa takaiskuja).”
- ”Luodaan toivoa jokaiselle yksilölle (työpaikasta, toimeentulosta, yksilön keinoista - mutta pitää olla rehellinen eli jos organisaatio joutuu vähentämään työvoimaa, se on ilmoitettava ajoissa ja ko. alakriisi on ratkaistava).”

Kysymys 22)

Kysymyksessä tiedusteltiin kokemusperäisiä, onnistuneen kriisitilannejohtamisen tärkeimpiä johtamistoimenpiteitä.

- ”Tilanteen nopea haltuunotto ja tosiasioihin perustuva viestintä. Kerro vain se, minkä kriisistä varmasti tiedät. Ei spekulointia.”
- ”Johtajan on luotava selkeä tilannekuva, oltava läsnä, seistävä porukkansa tukena, tehtävä kriittiset päätökset ja tiedotettava lopultomasti niin omalle organisaatiolle kuin ulospäin.”
- ”Rauhallisuus, uskottavuus, johtajan pitää tietää mitä hän tekee.”
- ”Täsmällinen avoin tiedottaminen sekä kriisistä että korjaavista liikkeistä ja niiden syistä.”
- ”Rauhallisuuden ja analyttisyyden säilyttäminen.”
- ”Kyky tehdä päätöksiä, myös epämiellyttäviä.”
- ”Otetaan itse vastuu, ei mennä muiden taakse tai syytetä muita.”
- ”Pidetään huoli, että oikea tieto on oikeiden henkilöiden käytössä ja että kaikki saavat riittävästi tietoa.”
- ”Päätösten toteuttamisen varmistaminen ja vaikutusten seuranta.”
- ”Alaisten ja esimiehen saama koulutus, sen ylläpito ja kehittäminen sekä tilanteessa sen hyödyntäminen.”
- ”Kyky sietää painetta ja keskittyä itse ongelmaan. Kyky löytää kulloiseenkin tilanteeseen oikeat ihmiset, joille antaa mahdollisuus ”nousta” tilanteessa omien kykyjensä rajoille ja yli.”
- ”Rauhallisuus, luotettavuus, määrätietoisuus, läsnäolo.”
- ”Systemaattisuus, neutraali lähestyminen ei liioittelua negatiiviseen / positiiviseen suuntaan.”
- ”Eri osapuolille asiasta tiedottaminen. Epävarmuus ahdistaa ja luo turvattomuutta. Tilanteen selvittäminen mahdollisimman nopeasti. Luottamuksen palauttaminen.”
- ”Tiedonjako, info-tilaisuudet, säännölliset kokoukset ja työpalaverit (jossa johto mukana).”
- ”Kaikilla asioilla pitää olla jokin tarkoitus! Asioiden merkitys ja tarkoitus kerrotaan koko organisaation jäsenille.”
- ”Osoitetaan, että tulevaisuus on edelleen (ainakin osin) omissa käsissä.”
- ”Säännöllisyys eli informoidaan useasti (esim. viikoittain sama aika), vaikka aina ei olisikaan uutta sanottavaa. Samalla mahdollistetaan alaisten säännönmukainen johdon tapaaminen ja tilanteen kysyminen.”
- ”Ymmärretään ja sallitaan vastarinta, mutta perustellaan todellisin järkisyin valittu vaihtoehto (ei saa keksiä perusteluja vaan ne on oltava todellisia, muuten viestinnältä menee pohja pois).”
- ”Varmistetaan, että kyvykkäät, motivoituneet osaajat jatkavat organisaatiossa ja ovat johtajan tukena kriisitilanteessa.”
- ”Ihmisten kouluttaminen uusien tilanteiden hallitsemiseksi (käytännönläheisesti ja kaikkia koskien).”
- ”Johtaja näkyy ja on aina tavattavissa (eli ylimääräisten virkamatkat minimiin ja huomio oman organisaation selviytymiseen).”

- ”Johtaja itse tietää, miten tilanteesta selvittää sekä oikeasti uskoo siihen (silloin on helppo vastata kysymyksiin ja motivoida alaisia).”
- ”Ihmisten sosiaalisten suhteiden arvostaminen eli ylläpidetään hyvin toimivat ryhmät, tiimit, työryhmät (jolloin työn lisäksi joukko saa sosiaalista tukea toisiltaan).”
- ”Löydetään onni onnettomuudesta (eli kaikista asioista on aina jotain hyötyäkin, josta voi ottaa ilon irti).”
- ”Järjestetään epävirallisia hengenkohottajaisia ja tilaisuuksia, joissa ihmiset voivat tarvittaessa ”painia” asiat kuntoon (huom! Brittikomentaja suunnitteli ja toteutti joukkojen paluun Irakista Englantiin siten, että joukot palasivat Irakista Kyproksen kautta, jossa he viettivät yhden illan ja ryyppäsivät porukassa ja paransivat maailman hieman paremmaksi eli sillä tavalla ihmiset pystyivät päästämään höyryt pihalle ennen kuin palasivat normaaliin arkeen perheiden pariin).”

#### Kysymys 23)

Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään edellisessä kysymyksessä eriteltyjen toimenpiteiden keskinäinen prioriteetti.

- ”Oikea tilannekuva, selkeät päätökset ja tiedotus.”
- ”Kriisistä ulosvievän tahtotilan synnyttäminen on tärkeintä, se hoidetaan tiedottamisella.”
- ”Rauhallisuuden ja analyyttisyyden säilyttäminen, Kyky tehdä päätöksiä, myös epämiellyttäviä, Pidetään huoli, että oikea tieto on oikeiden henkilöiden käytössä ja, että kaikki saavat riittävästi tietoa, Päätösten toteuttamisen varmistaminen ja vaikutusten seuranta.”
- ”1. Koulutus: riittävä osaaminen tuo toimintavarmuutta 2. Koulutuksen ylläpito: tietojen päivittäminen ja uusien asioiden läpikäynti luo osaamista ja vähentää muistin varassa toimimista.”
- ”Kyky keskittyä olennaiseen on tärkein.”
- ”1. Tiedottaminen, 2. tilanteen selvittäminen, 3. luottamuksen palauttaminen.”
- ”Johtajan oma aktiivinen, positiivinen ja ratkaisuhakuinen johtamisote.”
- ”Viestintään keskittyminen, koska sen avulla huomio välttämättä suuntautuu ihmisiin samalla, kun asioita ratkaistaan.”

#### Kysymys 24)

Tällä kysymyksellä kartoitettiin niitä tekijöitä ja toimenpiteitä, mitä tulisi välttää kriisijohtamisessa.

- ”Turhan paniikin synnyttämistä.”
- ”Viivyttelyä, väärää tilannekuvaa, huhujen vellomista (energia suuntautuu väärin asioihin).”
- ”Epärehellisyyttä tai linjattomuutta.”



- ”Epäjohdonmukaisuutta, salailua, alaisille ei saa antaa liikaa mahdollisuuksia tehdä virheitä.”
- ”Vääriin tietoihin perustuvaa päätöksentekoa, joka johtaa kriisin syvenemiseen väärän ohjauksen ja vastareaktioiden kautta.”
- ”Paniikkia.”
- ”Väärän tiedon jakamista.”
- ”Epämääräisiin tietoihin tai oletuksiin perustuvaa päätöksentekoa.”
- ”Syyttelyä.”
- ”Arkuutta tehdä päätöksiä.”
- ”Johtamista epävarmojen seikkojen pohjalta, epäselvien ohjeiden antamista ja kiirettä.”
- ”Syyttelyä. Olen itse tavannut aika usein sanoa, että ”en kaipaa syyllisiä, vaan Lahtista ja konekivääriä.” Tälle nauretaan iloisesti, mutta viesti on ainakin toistaiseksi mennyt hyvin perille.”
- ”Hätiköintiä, välinpitämättömyyttä, pelon näyttöä.”
- ”Liiottelua, ihmisten aliarvioimista.”
- ”Panikointia, hätäisiä ratkaisuja, liiallista tiedottamista.”
- ”Syyllisten etsiminen.”
- ”Hätiköityjen päätösten tekeminen.”
- ”Päätämättömyys ja vastuuttomuus (eli johtaja ei laita itseään peiliin).”
- ”Asioiden henkilöityminen.”
- ”Johdon eläminen umpiossa (jolloin kukaan ei uskalla kertoa totuutta tilanteesta eikä johto halua edes tietää ongelmia saati niiden syitä tai ratkaisumahdollisuuksia).”

#### Kysymys 25)

Kysymyksellä selvitettiin haastateltavien näkemyksiä siitä, miten kriisin jälkeen tulisi toimia johtamisen näkökulmasta. Miten kriisistä selvittää johtamisen näkökulmasta.

- ”Kriisin perinpohjainen läpikäynti tarvittavan henkilöstön kanssa ja rakennuspuut tulevaisuuteen.”
- ”Pölyn laskeuduttua on keskusteltava, purettava traumat, yritettävä oppia vastaisuuden varalta.”
- ”Kriisin analysointi. Mikä meni oikein ja mikä väärin.”
- ”Kriisistä pitää palautua (elpyminen & toiminnan normalisointi), Oppiminen (kriittinen läpikäynti), Seuraavaan kriisiin pitää varautua jo ennakkoon (esim. Kehittämällä organisaation viestintäkulttuuria).”
- ”Huolehditään kriisiavun antamisesta, jos se on tarpeellista.”
- ”Analysoidaan kriisin syyt ja seuraukset. (mistä aiheutui, mikä muuttui, mitä vaikutti, mitä opimme, miten voimme välttää uusiutumisen, jne.).”
- ”Käsitellään analyysin tulokset kriisiin nähden oikealla tasolla / oikeiden ihmisten kanssa.”
- ”Palataan normaalin työtekoon kriisin kokemukset hyödyntäen.”

- ”Tilanne tulisi käydä suorittajien osalta riittävän laajasti läpi, jolloin tapahtuu taas oppimista ja henkinen hyvinvointi huomioidaan.”
- ”Kriisin jälkeen on katkaistava mahdollinen syytelyjen kierre tai vihanpito lähtökuoppiinsa. Mikäli on syytä kirkastaa yhteisiä tavoitteita saattaa olla syytä muistuttaa mihin on yhteisesti sitouduttu. Voipa olla paikallaan kiittää ihmisiä mahdollisuudesta saada olla mukana toteuttamassa yhteisiä tavoitteita.”
- ”Asiat tasaantuvat, ne etenevät omalla tahdillaan ja seestyvät.”
- ”Otetaan oppia. Puretaan kriisitilanne mahdollisimman hyvin ja tarpeeksi moneen kertaan. Palautetaan normaalit työskentelyolosuhteet ja luottamus. Jatketaan työtä, joka keskeytyi kriisin ajaksi.”
- ”Pidetään suunta, tavoitteet ja toimenpiteet jatkuvasti mielessä (arvioidaan niiden saavuttamista kokouksissa ja tuetaan työntekijöiden työtä).”
- ”Jatketaan korostetun aktiivista viestintää (vuoden verran sen jälkeen, kun kriisi on todettu päättyneeksi).”
- ”Otetaan ilo irti kriisistä selviämisestä ja vahvistetaan siten joukon kiinteyttä ja ihmisten sitoutumista (palkitse ne, jotka tekivät muiden edistämiseksi eniten sekä palkitse parhaat tiimit/ryhmät).”

#### Kysymys 26)

Kysymyksessä pyydettiin kertomaan hyvin mennyt kriisijohtamistapauksen johtaminen omasta historiasta. Tällä kysymyksellä kerättiin taustamateriaalia erilaisista kriiseistä, joissa haastateltavat ovat joutuneet toimimaan.

Yksi vastaus nousi esimerkkien joukosta esille kertomaan johtamisen haasteista ja johtajan suhtautumisesta työssään kehittymiseen:

- ”*En, aina jää sellainen olo, että asiat olisi pitänyt hoitaa paremmin.*”

#### 4.6.5 Päätöksenteko

Tarkoituksena oli selvittää muun muassa:

- Mihin tekijöihin haastateltavien päätöksenteko kokemuksepäisesti perustuu?
- Miten tietoa saadaan ja kerätään?
- Miten tiedon käyttökelpoisuus varmennetaan?

#### Kysymys 27)

Tässä pyrittiin selvittämään kunkin keinovalikoimaa organisaation tilan kartoittamiseen.

- ”Kyselemällä eri ihmisiltä, kylmät luvut sekä oma tilanearvio, näistä muodostuu kokonaiskuva.”
- ”Keskustelu, kuuntelu, kovat mittarit, pehmeät mittarit.”

- ”Keskustelemalla laajasti organisaation eri tasoilta, kilpailijoilta ja yhteistyökumppaneilta.”
- ”Raportointijärjestelmästä (osastopalaverit, mittarit, poikkeamat suunnitellusta, kuormitukset, liukummat ja ylityöt jne), luottamushenkilöiltä, työterveydestä ja jalkautumalla joukkoihin.”
- ”Mittaristoista, raporteista ja pöytäkirjoista.”
- ”Henkilökohtaisen verkoston avulla.”
- ”Yleisellä havainnoinnilla. Usein ilmeet, eleet ja ihmisten käyttäytyminen kertovat enemmän kuin tunnusluvut tai raportit.”
- ”Esimiehiltäni, vertaisiltani ja myös alaisiltani sekä ennen kaikkea omasta sisäisestä ”xxxxx”-järjestelmästä. Lisäksi pidämme vuorojen alussa aloituspalaverin.”
- ”Organisaation sisältä keskustelemalla, kuuntelemalla ja asettamalla muiden näkökulmaan. Ulkopuolelta samalla tavalla. Lisäksi käyn läpi menneitä tapahtumia ja etsin aktiivisesti lainalaisuuksia lukitsematta ajatteluani niihin.”
- ”Työtyytyväisyystutkimuksista, 360 raporteista, keskustelemalla mahdollisimman paljon henkilöstön kanssa erilaisissa forumeissa ja erilaisista asioista.”
- ”Organisaatiotutkimukset, henkilökohtaiset haastattelut.”
- ”Katson kunnanhallituksen ja valtuuston päätökset, käyn koulunjohtajien kokouksissa, juttelen työntekijöiden, vanhempien ym kanssa, teetän arviointeja toiminnastamme.”
- ”Keskustelemalla, kuuntelemalla ja tarkkailemalla ihmisten vuorovaikutusta, työtilojen järjestelyjä, asiakkaiden tyytyväisyyttä, sidosryhmien toimijoiden kannanottoja.”
- ”Kyselyt (oma organisaatio, asiakkaat, esimiehet). Raportit tuottavuudesta.”

#### Kysymys 28)

Tällä kysymyksellä selvitettiin kunkin suhdetta saatuun tietoon ja tiedon oikeellisuuden varmistamiseen.

- ”Useiden tietolähteiden ristiin analysoinnilla. Mikä on OIKEA tieto. Perception is reality, organisaation tilanne ei useinkaan ole se miltä numerot näyttävät, vaan se on erittäin monimuotoinen häkkyrä tunteita, tuoksuja ja kappa rautanauvoja.”
- ”Varmenamalla tiedon vähintään kahdesta lähteestä.”
- ”Keskustelemalla laajasti organisaation kanssa, ei saa jäädä norsunluutorniin.”
- ”Mietin itsekkin tuota kysymystä jonkin verran.... aika ”mielenkiintoinen” kysymys... Itse taidan kuvitella, että tunnen kavereiden omat tavat kertoa asioista ja siten osaan laittaa määrättyt asiat oikeisiin uomiin... mutta olet kyllä oikeassa... kyllähän sitä toisinaan varmistaa asioita myös toiselta henkilöltä, mutta sekin on joidenkin tapauksessa sitten jo melkein enemmän sääntö kuin poikkeus ;).”
- ”Varmistus eri lähteistä. Kaikki eivät todennäköisesti osaa johtaa kyselijää harhaan.”

- ”Keräämällä sitä toisistaan riippumattomista lähteistä ja toisistaan hyvinkin riippuvaisista lähteistä. Analysoimalla informaatiota (intelligence analysis).”
- ”Tarvittaessa varmistan tiedon useammasta eri lähteestä.”
- ”Myös ihmistuntemus auttaa tiedon luotettavuuden varmistuksessa ja analysoinnissa. Pitää tietää kuka on varmanpäälle -pelaaja, optimisti, pessimisti, jne.”
- ”Vertaan saamaani tietoa historiantietoihin, jos se on mahdollista.”
- ”Meillä edellä kuvatut väylät ovat varsin luotettavia ja perustuvat yleensä todettuihin faktoihin.”
- ”Lähteiden määrällä ja monipuolisuudella.”
- ”Varmistamalla asian tarvittaessa monesta suunnasta.”
- ”Riittävä edustavuus organisaation eri tehtävistä valmistelijajoukossa.”
- ”Riittävästi aikaa (varsinkin monimutkaisten asioiden selvittämiseen).”
- ”Kokemusta omaavien motivoituneiden henkilöiden valinta avaintehtäviin (eli henkilöt, jotka osaavat suhteuttaa ja pelkistää suuren tietomassa päätöksenteon edellytyksiksi).”

#### Kysymys 29)

Tässä kysymyksellä selvitettiin päätöksenteon onnistumisen kannalta oleellisimpia elementtejä.

- ”Hivenen keventäen eli kolmen O:n sääntö: Osaaminen, Olosuhteet ja Onni.”
- ”Riittävän oikea tilannekuva, selkeä yhteisesti hyväksytty päätös, tiedottaminen.”
- ”Yrityksen tavoitteiden ja strategian sovittaminen tilanteeseen onnistuneesti.”
- ”Taustatekijöiden ja erilaisten intressien selvittäminen. Hyvä arvio päätöksenteon vaikutuksista.”
- ”Oikeat tiedot ja päätöksentekijän substanssiosaaminen. Todellisten riskien tunnistaminen.”
- ”Lähtötietojen luotettavuus.”
- ”Päätösten tekeminen oikealla tasolla. Huomioiden päätöksen vaikutukset ja sovitut valtuutukset.”
- ”Päätöksenteon ajoitus ja selkeys.”
- ”Varmistetaan, että päätökset myös toteutetaan.”
- ”Oikein kohdistettu ja ajoitettu tiedotus päätöksistä, päätösten vaikutuksista ja taustoista.”
- ”Päätösten toteuttamisesta ja vaikutusten seurannasta sopiminen.”
- ”Oleellinen päätös, jota ei ole tehty vain päätöksen vuoksi. Sen tulee pohjautua faktaan ja olla laillinen sekä toteutettavissa oleva. Päätöksen suorittajan tulee myös kyetä suoriutumaan siitä. Päätöksen (lähtölaukauksen) tulee olla niin selkeä, että suorittaja ymmärtää tavoitteen (maalin).”
- ”Kyky, halu, uskallus.”

- ”Riittävästi dataa ja faktaa, olennainen aika keskustelulle ja mielipiteille, rohkeus tehdä päätös epävarmuuden vallitessa, seisoa päätösten takana vaikeina aikoina, valmius kuitenkin muuttaa asioita, jos päätös ollut väärä.”
- ”Tiedon oikeellisuus, oikea-aikaisuus.”
- ”Päämäärätietoisuus, ajan tehokkuus, tyytyväiset osapuolet.”
- ”Kaikilla on tiedossa päätöksenteon valmisteluprosessi: päätöksentekoa tukevat esittelyt, vaihtoehtojen arviointi, päätöksenteko vaihtoehtojen valinnasta, päätöksenteko toteutuksesta.”
- ”Päätöksen perustana on kattava määrä oikeaa tietoa.”
- ”Organisaatio jäsenet pääsevät vaikuttamaan johtajalle esitettäviin asioihin.”
- ”Johtajalla on vähintään kolme hyvin arvioitua vaihtoehtoa tai yksityiskohtainen perustelu, miksi muita vaihtoehtoja ko. tilanteessa ei ole.”
- ”Valmistelijat esittävät päätöstä perusteluineen.”
- ”Johtaja on sitoutettu päätöksentekoprosessin myötä päätöksen tekemiseen (ja lisäksi hänellä on valmiina todenmukainen tilannekuva).”
- ”Päätöksenteon jälkeen päätös tiedotetaan käytännönläheisin perusteluineen kaikille toimijoille.”
- ”Johto kantaa vastuunsa eli toteuttaa myös itse tekemäänsä päätöstä.”

#### 4.7 Haastattelututkimuksen tulosten tulkinnat

##### 4.7.1 Johtaminen yleisesti

Johtajan tärkeimpien ominaisuuksien kohdalla haastatteluissa tulivat esiin muun muassa:

- Tavoitteellisuus
- Johdonmukaisuus
- Ammattitaito
- Kyky saada asiat tehdyksi
- Kyky soveltaa tietoja käytäntöön

Tekijöitä, joita voidaan pitää tässä kohtaa nimenomaan ihmisten johtamisen näkökulmasta pohdittuina, olivat muun muassa:

- Rehellisyys
- Oikeudenmukaisuus
- Hyvät vuorovaikutustaidot
- Tunneäly
- Ihmistuntemus

Huomioitavaa on, että yleisen johtajuuden osiossa, ei pyydetty lähestymään johtajuutta mistään erityisestä, esimerkiksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Näitä kirjallisuustutkimuksen kanssa yhteneväisiä näkemyk-

siä voimme vertailla esimerkiksi kappaleen 2.3.2, ”Mitä johtajalta vaaditaan?” sisältöön johtopäätösten vahvistamiseksi. Mainitut johtajan tärkeimmät ominaisuudet pyydettiin myös priorisoimaan. Tässä voitiin nähdä nimenomaan ihmisten johtamisen kannalta tarkasteltuna merkityksellisimpien tekijöiden olevan useiden vastaajien kohdalla tärkeimpiä. Jonkinasteista, tosin lievää, hajontaa oli toki havaittavissa.

Kun näitä, haastattelututkimuksessa esille tulleita määrittelyjä verrataan kirjallisuustutkimukseen, on kokeneiden johtajien haastattelujen perusteella nähtävissä hyvin jäsentynyt, kokemuseräisesti vahvistunut ja yhtäläinen käytännön näkemys johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista sekä niiden ominaisuuksien tarkastelukulmasta. Näitä kirjallisuustutkimuksen tuloksia voidaan lähestyä esimerkiksi tutkimuksen kappaleen 2.3.2 perusteella, ja nähdä näkemysten yhteneväisyys tätä kautta. Myös kirjallisuustutkimuksessa tuli esille johtajan ominaisuuksia käsitellessä asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen liittyviä määrittelyjä, joiden sisältö on yhdensuuntainen haastattelututkimuksen tulosten kanssa.

Haastateltavilta tiedusteltiin mielipidettä hyvästä johtamisesta ja määrittelemään, mitä se on. Esiin tuli varsin vahvasti tekijöitä, joissa yleisesti ottaen korostui nimenomaan yhdessä tekeminen ja onnistuminen. Oikeastaan kaikissa vastauksissa oli havaittavissa yhteisöllinen ajattelu tavalla tai toisella. Tavoitteiden ja tulosten saavuttamista pidettiin myös hyvän johtamisen yhteyteen kuuluvina argumentteina, kuten kirjallisuustutkimuksessa kappaleen 2.3.2 perusteella on nähtävissä. Nämä seikat voidaan nähdä myös tulemana hyvästä johtamisesta. Myös päätöksentekokyky nousi erikseen esille. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että haastateltavat toimialasta riippumatta lähestyivät hyvää johtamista nimenomaan ihmisten johtamisen näkökulmasta. Kun näitä tuloksia verrataan kirjallisuustutkimuksen tuloksiin, on havaittavissa selvä yhteneväisyys kappaleessa 2.3.1, ”Johtamisen arvot”, esiin tuotuihin näkemyksiin. Näkökulma johtamiseen oli jokaisen haastatellun kohdalla kypsä, demokraattinen johtamistapa autoritäärisen sijaan. Niin ikään byrokraattisuus ei tullut esille yhdenkään haastateltavan kohdalla kannatettavana toimintatapana. Tiimijohtamisen hyväksyttävyyden, jossa johtaja on suunnannäyttäjän roolissa, oli tätä paljon selkeämmin esillä. Johtamisnäkemystä leimasi yhdentävä johtamistyyli, jossa johtajassa yhdistyvät voimakas ihmis- ja tehtäväsuuntautuminen, jota käsittelevät myös esimerkiksi Parviainen, Lillrank ja Iivonen (2005,49). Leadership -tyypeistä johtamista arvostettiin haastateltavien keskuudessa selvästi.

Hyvä johtaminen pitää haastateltavien mielestä sisällään kannustavan ilmapiirin ja avoimuuden, joilla osaltaan sitoutetaan organisaation jäseniä yhteisiin tavoitteisiin. Tässä on nähtävissä yhteys kirjallisuustutkimuksen mukaiseen yhdentyvään ja demokraattiseen johtamistyyliin. Jäsenien valta ja vastuut ovat tasapainossa keskenään. Johtajan päätösten on oltava selkeitä ja niiden perusteet kunnossa faktatietoon perustuen. Haastateltavien johtamisen arvoissa havaittavissa perinteiselle suomalaiselle arvopohjalle nojaava lähestyminen kappaleen 2.3.1 mukaisesti. Hyvää johtamista saavutetaan jalkautumalla organisaatioon ja sitouttamalla henkilöstö tätäkin

keinoa käyttäen johdon tavoitteisiin samalla kun itse saa tietoa päätöksentekonsa tueksi, kuten kirjallisuustutkimuksessa on todettu.

Kun haastateltavien määrittelemää hyvän johtamisen soveltuvuutta eri tilanteisiin pyydettiin kuvaamaan, oli vastauksissa selvää jakautumista vastaajien kesken. Osa näki selkeästi, että kuvattu hyvä johtaminen ei toimi eri tilanteissa yhtä hyvin. Eli mitään ”joka tilanteen yleisohjetta” johtamiseen ei olisi siis tällä perusteella löydettävissä. Osa taas näki, että hyvä johtaminen toimii aina, mutta sitä pitää pystyä soveltamaan kulloisenkin tilanteen vaatimusten mukaan, esimerkiksi tiedottamalla aktiivisemmin tai keskittämällä päätöksentekoa toimenpiteiden vaikutuksen nopeuttamiseksi. Pieni osa on kokenut, että hyvä johtaminen toimii aina samoilla perusmenetelmillä. Kirjallisuustutkimuksen (esimerkiksi kappaleessa 2.3.2.1 ”Hyvä johtaminen”) perusteella voidaan päätellä, että periaatetasolla hyvän johtamisen metodit ovat sovellettavissa. Erityisesti ne ovat sovellettavissa, jos toimintaympäristö pysyy samantyyppisenä (Nissinen 2000, 37). Kuitenkaan kummankaan tutkimuksen perusteella ei ole löydettävissä toimenpidelistaa, jolla johtaja selviytyisi tilanteessa kuin tilanteessa samanlaisin lopputuloksin. Tästä pitävät huolen ihmisten, organisaatioiden ja toimintaympäristöjen erilaisuus.

Tiedustellessa, mitä kuvatulla hyvällä johtamisella saavutetaan, tuli ensin esille yhteisöllisyyttä korostavia arvotekijöitä. Molempia sekä liiketaloudellisia että ihmisten johtamisen kannalta tarkasteltuja arvoja lueteltiin. Tässä mielessä haastateltavat katsoivat johtamista hyvin laajakatseisesti. Tuloksellisuus oli vastauksissa merkittävästi esillä muun ohella. Vastaava näkemys syntyy myös kirjallisuustutkimuksen ja tutkijan omien kokemusten perusteella. Hyvä johtaminen tuottaa organisaation hyvinvoinnin kautta hyviä tuloksia, joka näkyy tyytyväisinä asiakkaina ja hyvänä liiketaloudellisena tuloksena.

#### 4.7.2 Ihmisten johtaminen

Tässä osiossa haastateltavia pyydettiin lähestymään johtajuutta nimenomaan ihmisten johtamisen näkökulmasta. Haastateltavilta tiedusteltiin mielipidettä siitä, mitä ihmisten johtaminen heidän mielestään on. Vastauksissa oli nähtävissä selkeästi ihmisten johtamisen merkityksen sisäistäminen johtamiselle ylipäänsä. Kirjallisuustutkimuksen kappaleessa 2.4, ”Ihmisten johtaminen”, käy ilmi selvästi samantyyppiset tulokset. Toisekseen tuli selkeästi esille ihmisten johtamisessa oleellisen yksilöllisyyden huomioiminen johtamistyössä. Yksilöiden tarpeita ei kuitenkaan saa ottaa huomioon siten, että organisaation tarpeet jäävät niiden jalkoihin, vaan yksilöt toimivat tarpeineen osana organisaatiota. Yksilöllisyydestä ja erilaisuudesta on organisaatiolle suurta hyötyä, jos ne vain osataan esimiesten toimesta hyödyntää. Ihmisen toiminnan epärationaalisuuden huomioiminen johtamistoiminnassa kävi yhtäläillä haastatteluissa ilmi. Ihmiset ovat yksilöitä ja myös heidän lähtökohtansa ovat erilaisia. Kaikki eivät voi kokea ja nähdä asioita samalla tavalla tältä pohjalta. Johtajan on otettava tämä aspekti huomioon ihmisiä johtaessaan. Ihmisten eriarvoinen kohtelu ei ole hyväksyttävää, vaan tasapuolisuutta on vaalittava parhaan mukaan.

Johtajan rooli voimavarojen ja kyvykkyyden etsijänä, sekä näiden vapauttajana nähtiin haastateltavien joukossa selvästi. Samaan tulokseen tultiin kirjallisuustutkimuksessa, kuten kappaleesta 2.4, ”Ihmisten johtaminen”, voimme päätellä. Johtajan pitää kyetä kuuntelemaan ja motivoimaan alaisiaan, sekä huomioimaan ja kohtaamaan heidät yksilöllisesti. Kirjallisuustutkimuksessa on tultu samaan tulokseen tästä lähestymistavasta, jota muun muassa Salo (2008, 282) on kuvannut.

Ihmisten johtaminen koostuu haastateltavien mukaan vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, avoimuudesta. Osaaminen pitää löytää, tunnistaa ja tietysti myös hyödyntää, kuten kirjallisuustutkimuksessakin on todettu. Ihmisten johtamisessa johtajan yksi tehtävä on löytää oikeat ihmiset heille sopiviin tehtäviin. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeä osa ihmisten johtamisessa, joka korreloi selvästi kirjallisuustutkimuksen tuloksiin. Organisaation jäseniä velvottaa organisaation yhteiset säännöt ja tavoitteet. Organisaatiolla on arvot, joihin jäsenten tulee sitoutua ja johtajan rooli on sitouttaa ihmisten johtamisen keinoin organisaationsa jäsenet niihin. Organisaation jäsenistä tulee huolehtia, heitä huomioida ja heidän toimintaansa seurata positiivisessa mielessä. Ihmisten johtajan tulee pystyä asettumaan toisen asemaan ja saada tätä kautta myös muita kuin omista lähtökohdista luotuja aspekteja. Oikeudenmukaisuus on tärkeää, kuten kirjallisuustutkimuksestakin yhtenevästi ilmenee.

Hyvä ihmisten johtaja on:

- Luotettava
- Oikeudenmukainen
- Avoin
- Luottamusta osoittava
- Rehellinen
- Läsnä oleva.

Hän omaa:

- Hyvät sosiaaliset taidot
- Vahvan tunneälyn
- Kiinnostuksen alaisiinsa ja heidän tekemisiinsä
- Taidon innostaa alaisiaan.

Näissä on selvä yhdenmukaisuus kirjallisuustutkimukseen, kuten kappaleesta 2.3.2, ”Mitä johtajalta vaaditaan”, on nähtävissä. Johtajan pitää osata johtaa myös itseään, jos aikoo johtaa muita menestyksekkäästi.

Hyvällä Ihmisten johtamisella voidaan saavuttaa paljon sekä yksilön että organisaation kannalta. Hyvä ihmisten johtaminen vapauttaa henkilöstön osaamista organisaation käyttöön, kuten kappaleissa 2.4 ja 2.4.1, ”Onnistunut ihmisten johtaminen”, on myös todettu. Sillä saavutetaan yksilön kannalta tarkasteltuna työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä osaltaan sitoutuneisuutta työnantajaan ja tätä myötä molemminpuolista turvallisuutta. Hyvällä ihmisten johtamisella saavutetaan kannustava ilmapiiri, joka vapauttaa voimavaroja myös työelämän ulkopuolelle. Organisaatio saavut-



taa tältä osin maineen hyvänä työnantajana ja se mahdollistaa hyvän lähtökohdan rekrytoinneille. Kun organisaation jäsenet ovat motivoituneet ja he luottavat työnantajaan, taloudellista tulosta voidaan tätä kautta parantaa. Hyvällä ihmisten johtamisella organisaatiossa muhivat kehitysideat vapautuvat yhteiseen käyttöön, kuten kirjallisuustutkimuksessakin todettiin. Myös muutoksiin suhtaudutaan positiivisemmin tällaisissa työorientoituneissa ja sitoutuneissa työyhteisöissä. Hyvä yhteishenki vähentää ei – tuottavaan työhön menevää aikaa, kuten myös erilaisten konfliktien selvittelyyn meneviä voimavaroja. Ihmisten jaksaminen on parempaa, turhia poissaoloja on vähemmän, kiusaamistapauksia ei ole ja tuottavuus nousee. Myös organisaation jäsenten vaihtuvuus pienenee. Tätä kautta työnantaja saa vastinetta taloudellisiin panostuksiinsa. Asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyys organisaatioon nousee. Hyvällä ihmistenjohtamisella saavutettavat hyödyt yksilön ja organisaation kannalta, ovat haastattelututkimuksen perusteella linjassa kirjallisuustutkimuksen kanssa.

Yrityksen tilaa voidaan mitata vertaamalla sen taloudellisia tunnuslukuja kilpailijoiden vastaaviin lukuihin, markkina-aseman muutoksiin ja analysoimalla muutoksiin johtaneita tekijöitä. Mikä on muuttunut viime kertaan verrattuna? Miten asiakastyytyväisyys on muuttunut ja mitkä tekijät nousevat tätä kautta esille? Myös henkilöstön vaihtuvuutta voidaan mitata, kuten myös poissaoloja ja työtyytyväisyyttä. Tässäkin pitää tuloksia analysoida ja tutkia, mikä on muuttunut, jos esimerkiksi henkilöstöä poistuu organisaation tietystä osastosta ja miksi he hakeutuvat kokonaan pois tai jollekin tietylle, toiselle saman organisaation osastolle? Miten tämä korreloi työtyytyväisyysmittauksiin (esimerkiksi ABCD) ja esimiesarvioihin (esimerkiksi 360 –mittauksiin)? Kehityskeskustelujen sisällöstä on saatavissa arvokasta palautetta johtamisesta, tosin se ei ole yhtenäistä ja sen saaminen mitattavaan muotoon on vaikeaa.

Johtajan ja johtamisen kannalta ihmisten johtamisen haasteina nähtiin itsensä laittaminen ”likoon”. Pitää uskaltaa olla oma itsensä. Tämän tyyppiset seikat olivat vaatimuksena johtajalle kirjallisuustutkimuksen mukaan, kuten esimerkiksi kappaleessa 2.3.2 on todettu. Johtaja ei myöskään saa menettää toimintansa ”punaista lankaa” missään vaiheessa. Ylin johto ei saa sortua managerointiin, sen negatiivisessa mielessä. Johtamisen hallinnollisesta arkityöstä pitää irtautua henkilöstön keskuuteen ”johtamaan edestä”. Epätäydellisyden johtaminen ja ”kaaoksenhallinta” koettiin ihmisten johtamisen haasteina. Ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen on haasteellista. Toisaalta myös johtajan omat inhimilliset puutteet ovat haaste. Ihmisten johtajan tulee olla tilanteesta riippumatta positiivinen, kannustava ja hänen on kyettävä motivoimaan ja ”voimaannuttamaan” alaisiaan uskottavuutensa säilyttäen. Uskottavuuden säilyttäminen eri tilanteissa nousi muutenkin esille haastattelututkimuksessa. Yksilöiden erilaisten odotusten, lähtökohtien ja intressien sovittaminen organisaation tavoitteisiin ja toimintaan koettiin erääksi haasteeksi. Itsensä kehittäminen ihmisten johtajana koettiin myös haasteeksi. Näitä samoja tekijöitä on löydettävissä kirjallisuustutkimuksen luvusta 2, ”Johtaminen”, sekä johtamisen vaatimuksina että haasteina.

### 4.7.3 Kriisijohtaminen

Osion tarkoituksena on selvittää haastateltavien kokemuksia kriiseistä ja niiden johtamisesta. Haastateltavilla oli kokemuksia erilaisia kriiseistä laidasta laitaan, haastateltavien otannan ollessa monipuolinen ja eri aloilta koostuva. Kriisejä oli koettu elintarviketeollisuuden eläntautiasioista työtaturmien kautta yritysfuusioihin ja markkinoiden muutoksiin (katso kappale 4.6.4, kysymys 19). Haastateltavilla on siis tätä kautta kertynyt hyvin monipuolista kokemusta myös kriisijohtamisesta ja kriisitilanteiden hallinnasta ylipäänsä.

Kriisitilanteen eroavaisuuksia normaaliin rutiinijohtamiseen haettiin tiedustelemalla näiden kahden johtamisympäristön eroja. Esille tulleita seikkoja olivat muun muassa kriisijohtamisen aikataulupaine reagointinopeuden kohdistuvine vaatimuksineen, kuten on todettu myös kirjallisuustutkimuksessa esimerkiksi kappaleessa 3.2.1, ”Kriisijohtamisen ominaispiirteitä”. Muita tekijöitä olivat muun muassa organisaation henkilöstön reagoinnin erilaisuus kriisitilanteessa verrattuna normaaliin tilanteeseen ja ihmisten välisen luottamuksen tarpeen korostuminen joita on niin ikään käsitelty kirjallisuustutkimuksessa samoin johtopäätöksin. Tilanteenhallinnan merkitys korostuu kriisitilanteessa, kuten myös johtamistoiminnan suoraviivaisuuden ja selkeyden tarve, sekä aktiivinen ja nopea tiedottaminen, joka puolestaan korreloi vahvasti kirjallisuustutkimuksen tulosten kanssa. Organisaatiota tulee kuunnella, vaikka toisaalta vastuu jakautuu harvemmillä, eli päätöksenteon myötä käytännön vastuutkin keskittyvät. Johtaminen keskittyy kriisin hallintaan ja muu hoituu rutiinilla. Nämä tekijät on kirjallisuustutkimuksenkin perusteella määritettävissä nimenomaan kriisijohtamiselle ominaisiksi.

Kriisitilanteen käsittely ihmisten johtamisen näkökulmasta toi esille muun muassa johdon tarpeen viestittää organisaation jäsenille se, että kriisistä voidaan selvitä. Organisaation henkilöstöä pitää motivoida vaikeasta tilanteesta huolimatta peittelemättä kuitenkaan kriisitilanteen vaatimia henkilöstön kannalta negatiivisia toimenpiteitä. Tiedotus on tärkeää ja ennen kaikkea rehellisyys organisaatiota kohtaan. Nämä seikat ovat kirjallisuustutkimuksenkin mukaan oleellisia. Työolot on pyrittävä vakauttamaan mahdollisimman nopeasti. Toiminnan riskit tulee tunnistaa ja sisäistää. Työntekijöille on annettava mahdollisuus purkaa tuntojaan, kuten myös kirjallisuustutkimuksen kappaleessa 3.2.2, ”Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa”, todetaan. Ilmapiirin tulee säilyä rauhallisena ja asiat käsiteltävä niiden ”oikeassa mittakaavassa. Kriisitilanteessa ihmiset saattavat olla vastaanottokyvyltään ja halultaan estyneitä, vastareaktioiden mahdollisuus kasvaa. Nämä seikat on otettava huomioon tiedottamisessa ja ohjeistamisessa. Tässä mielessä pitää valvoa myös ohjeiden toteutumista ja ottaa edellä mainitut haasteet valvonnassa huomioon. Viestinnän tulee olla selkeää. Etukäteissuunnittelu ja sen myötä tehtävät kriisin varalle on mietittävä etukäteen. Ennakoiva johtaminen on myös kirjallisuustutkimuksessa esiin tullut kriisijohtamisen keino (kappale 3.1.1 ”Kriisin ennakointi”). Signaalien oikea lukeminen ja tulkinta on tärkeää. Normaali tehtävätkin pitää pystyä asianmukaisesti kriisin aikana hoitamaan. Kriisistä kumpuavia mahdollisuuksia on korostettava. Oma esimerkillisyys (rauhallisuus) ja

jalkautuminen organisaatioon on tärkeää. Kaiken kaikkeaan nopea reagointi ja tiedottaminen muine tekijöineen nousivat selkeästi haastattelussa esiin. Tämä korreloi vahvasti kirjallisuustutkimuksen kanssa.

Kriisitilanteen onnistumisen kannalta tärkeimpiä seikkoja haastattelututkimuksen perusteella olivat muun muassa tilanteen nopea haltuun ottaminen, faktapohjainen viestintä ja spekuloinnin välttäminen kuten on todettu myös esimerkiksi kirjallisuustutkimuksen kappaleessa 3.2.1. Johtajan pitää kyetä kantamaan vastuunsa, muita ei saa lähteä syyttelemään vaan seisotettava organisaationsa tukena ja oltava lähellä johdettaviaan heidän tavoitettavissaan. Johtajan tilannekuvan tulee olla selkeä. Johtajan tulee olla joukkojensa keskellä ja pyrittävä mahdollisesti horjuva luottamus. Neutraali ja analyttinen lähestyminen tärkeää, johtaja ei saa itse mennä paniikkiin kriisitilanteessa, vaan uskottava itse johtamiseensa ja tilanteesta selviämiseen. Tiedottaminen eri osapuolille ja luottamuksen palauttaminen on erityisen tärkeää. Avainhenkilöiden sitoutumisen varmistaminen kriisin aikana ja jatkossa on niin ikään tärkeää. Myös organisaation jäsenille on annettava mahdollisuus käsitellä kriisitilannetta. Yhteishengen nostatus on tärkeää, henkilöstöä ei saa tässä mielessä unohtaa kriisitilanteessa eikä etenkään sen jälkeen. Ylläpidetään hyvin toimivat kokonaisuudet, työryhmät ja tiimit sekä varmistetaan tätä kautta henkilöstön vertaistuki. Haastattelututkimuksen tulokset ovat tältä osin samassa linjassa kirjallisuustutkimuksen kanssa.

Kriisijohtamisessa tulee välttää hätiköintiä ja väriin tietoihin perustuvaa päätöksentekoa, jotka vain syventävät kriisiä ja sen vaikutuksia organisaatiossa. Viivyttelyä, väärää tilannekuvaa ja huhujen levittelyä tulee yhtäläillä välttää. Näin ehkäistään henkilöstön voimavarojen suuntautumista väriin asioihin. Annettujen ohjeiden tulee olla yksiselitteisiä. On vältettävä väärän tiedon jakamista. Ihmisiä ei saa aliarvioida eikä asioita liioitella. Syyttelyä tulee erityisesti välttää, pelkoa ja epävarmuutta ei saa näyttää eikä ylimääräistä paniikkia saa lietsoa, kuten kirjallisuustutkimuksen kappaleessa 3.2.3, ”Kriisijohtamisen karikatit”, on myös todettu. Kuten yksi haastateltavista asian ilmaisi, johto ei saa myöskään eristäytyä: ”Johdon eläminen umpiossa (jolloin kukaan ei uskalla kertoa totuutta tilanteesta eikä johto halua edes tietää ongelmia saati niiden syitä tai ratkaisumahdollisuuksia).” Kriisijohtamisessa vältettävät asiat ovat haastattelututkimuksen perusteella yhteneväiset kirjallisuustutkimuksen kanssa.

Kriisin jälkeen johtamisessa pitää panostaa kriisistä elpymiseen ja toiminnan normalisointiin kriisistä oppineena. Tähän tulokseen on tultu myös kirjallisuustutkimuksessa (muun muassa kappale 3.3 ”Kriisin jälkeen”). Kriisistä pitää oppia ja selvittää, miten voimme välttää tulevat kriisit. Seuraaviin kriiseihin tulee varautua paremmin ja suunnitella toimintaa valmiiksi (katso kappale 3.1.1). Kriisi pitää analysoida ja selvittää oikeilla johtamisen tasoilla, missä organisaation toimintaa tulisi kehittää. Tähän prosessiin tulisi liittää henkilöstö mukaan. Tätä on myös Rissanen (2007, 39) korostanut. Henkilöstön traumat pitää pyrkiä purkamaan ja kriisiapua on tarvittaessa järjestettävä. Iloitaan kriisistä selviytymisestä (”siirrytään mollista duuriin”), vahvistetaan ihmisten sitoutumista organisaatioon ja

sen mahdollisesti uusiin tavoitteisiin. Tavoitteita on syytä kirkastaa ja keskittyä organisaation tavoitteiden kannalta oleelliseen toimintaan.

#### 4.7.4 Päätöksenteko

Päätöksenteon perusteena olevaa tietoutta organisaation ja sidosryhmien tilanteesta kerätään aktiivisella kanssakäymisellä, keskusteluilla ja palaverilla. Myös erilaisia mittariryökaluja käytetään, kuten:

- Työtyytyväisyystutkimuksia
- Esimiesarviointeja
- Ylitöiden ja poissaolojen seuranta
- Kuormitusennusteita.

Myös asiakastytyväisyysarviointeja voidaan teettää ja tuloksia hyödyntää. Tulokset analysoidaan ja yhdistellään muuten kerättyyn informaatioon. Poikkeamia havainnoidaan ja niihin pyritään löytämään syyt, kuten kirjallisuustutkimuksessakin on todettu (kappale 2.3.3, ”Päätöksenteko”). Myös kilpailijoiden tunnuslukuja analysoidaan aktiivisesti. Henkilöstön ja sidosryhmien kanssa painopiste on välittömällä kanssakäymisellä ja jalkautumisella laajasti organisaation ja sen sidosryhmien eri tasoille. Tätäkin on käsitelty kirjallisuustutkimuksessa yhteneväisin tuloksin. Ihmisten lukeminen kanssakäymisen aikana on tärkeää. ”Usein ilmeet, eleet ja ihmisten käyttäytyminen kertovat enemmän kuin tunnusluvut tai raportit”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Tähän tarvitaan hyvän ihmistenjohtajan ominaisuuksia, kuten tunneälyä ja muita ominaisuuksia, joita on käsitelty kirjallisuustutkimuksessakin.

Tiedon oikeellisuutta varmistetaan haastateltavien keskuudessa ristiin analysoinnilla, jalkautumalla organisaatioon ja keskusteluihin laajalla otannalla. asioita tiedustellaan erilaisten intressien omaavien henkilöiden keskuudesta. Ihmistuntemus tärkeää, pitää tuntea alaisensa ja heidän luonteensa ja tapansa kommunikoida. Tässäkin hyvästä kyvystä johtaa ihmisiä on hyötyä, kuten kirjallisuustutkimuksessakin on todettu. On myös, etenkin viranomaistoiminnan kyseessä ollessa, erilaisia järjestelmiä, joista tietoa on saatavissa eikä sen oikeellisuutta ole tarvetta epäillä. Luottamuksen ilmapiirissä ei tiedon oikeellisuutta tarvitse epäillä ylipäätään, mutta kriisitilanne voi horjuttaa luottamusta. Jotkut haastateltavista eivät kokeneet tarvitsevansa tällaista tekijää huomioitavaksi päätöksenteossaan. Haastattelututkimuksesta saatu tulos korreloi kirjallisuustutkimuksen tuloksia, joita on käsitelty muun muassa kappaleissa 2.3.3.1, ”Tiedonkeruu ja oikean tiedon saaminen”, sekä 2.3.3.2, ”Onnistunut päätöksenteko”, ja luvussa 3, ”Kriisijohtaminen”.

Päätöksenteon onnistumisen kannalta tärkeitä elementtejä ovat haastateltavien mukaan muun muassa:

- Riittävä faktapohjainen luotettava tieto
- Hyvä tilannekuva
- Riskien tunnistaminen
- Oma osaaminen

- Halu ja uskallus tehdä päätöksiä
- Päätösten seurausten ennakointi
- Vastuunkanto päätöksiensä seurauksista.

Päätösten itsessään tulee olla selkeitä ja mielellään useamman vaihtoehdon perusteella päätettyjä. Päätöksen jalkauttaminen toiminnaksi on eräs kriittinen tekijä. Haastateltavat kokivat päätöksenteon onnistumisen kannalta tärkeäksi erityisesti oikean tilannekuvan, ja oikean tiedon ylipäänsä, omaamisen päätöksenteon perustana. Haastattelutulokset ovat samassa linjassa kirjallisuustutkimuksen kanssa.

#### 4.8 Haastattelututkimuksen yhteenveto ja päätelmät

##### 4.8.1 Yleistä

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada tutkimuksessa kerätyn teoreettisen tiedon ja tutkijan oman kokemusten lisäksi käytännön kokemuseräistä tietoa tutkimusongelmiin liittyen. Haastateltavat oli valittu tutkimuksen tavoitteita silmällä pitäen mahdollisimman monipuolisella otannalla erilaisilta aloilta ja eri tehtävistä. Viitaten haastateltavien työkokemukseen, kokemukseen tehtäviensä puolesta ja toimialoihin sekä erilaisiin organisaatioihin, jotka on eritelty kappaleessa 4.6.1, ”Haastateltavien taustatiedot”, arvioidaan haastattelututkimuksen tavoitteiden tältä osin täyttyneen hyvin.

Haastattelututkimuksen tavoitteeseen saada primäärinä tietolähteenä tutkimuksen sekundääriä tietolähdettä täydentävää tietoa, toteutui arvion mukaan yhtäläillä. Perusoletuksena haastatteluihin nähden oli, että hyvän ihmisten johtamisen peruselementtejä erilaisissa tilanteissa pystytään tätä kautta osaltaan määrittämään, tukien näin tutkijan omia näkemyksiä ja kirjallisuustutkimusta. Tarkoitus oli myös tarkastella tulosten perusteella näiden peruselementtien sovellettavuutta erilaisissa organisaatioissa, toimialoilla sekä toimintaympäristössä, kuten kriisissä. Tutkijan näkemys on, että nämä tavoitteet saatiin täytettyä vaatimukset täyttäen. Varsinaisten tutkimusongelmien tutkimisen yhteydessä oli odotuksena saada käytännön tietoa johtamisesta ylipäänsä ja tutkia yhteisiä johtamiseen liittyviä tekijöitä erilaisissa toimintaympäristöissä ja niiden välisiä riippuvuussuhteita. Tätä odotettua tietoa saatiinkin haastatteluista runsaasti tutkimustyötä tukemaan.

Kysymyksiin johtamisesta yleisesti, vastattiin kokonaisuudessaan varsin perinteiseksi tulkittavan johtamiskäsityksen mukaisin argumentein. Tuloksissa voidaan nähdä korrelaatio kirjallisuustutkimuksen tuloksiin, esimerkiksi kappaleen 2.3.1, ”johtamisen arvot”, näkemysten kanssa.

Haastatteluista saatua tietoa verrattiin kerättyyn laajahkoon teoriatietoon aihealueittain ja tutkijan omiin kokemuksiin peilaten kokonaisuutta tutkimuksen keskeisiin tavoitteisiin. Päätelmämetodinä tutkimustulosten analyysi-

sin perusteella abduktiiviseen päättelyyn tutkijan oma kokemus huomioiden.

#### 4.8.2 Johtaminen yleisesti

Teoreettiseen tutkimukseen peilaten, vastausten perusteella näyttäisi siltä, että haastattelututkimuksessa korostuivat leadership -tyyppiset johtajainominaisuudet enemmän kuin management -tyyppiset. Johtamisen arvot näyttäisivät olevan perinteiset. Johtajuutta käsiteltiin haastateltujen henkilöiden keskuudessa muutenkin hyvin kokonaisvaltaisena asiana. Tämä lie-nee ainakin osaltaan seurausta haastateltavien tehtävien vaativuudesta ja pitkän työuran mukana tuomasta kokemuksesta. Ihmisten johtamisessa tärkeät tekijät korostuivat vastauksissa myös yleisen johtamisen kysymysosiossa, vaikka tätä tekijää ei korostettu tutkijan toimesta. Vaikuttaa siis siltä, että haastateltavat suhtautuvat henkilöstöön organisaation voimavarana ja kriittisenä tekijänä. Myös kirjallisuustutkimus ja tutkijan omat kokemukset puoltavat tätä näkemystä vahvasti.

Huomattavaa on, että tässä yleisen johtamisen osiossa vastauksissa ei mitenkään erityisesti korostunut, tutkijan odotuksista poiketen, johtamisen liiketaloudelliset ulottuvuudet. Enemminkin vastauksista on pääteltävissä ihmisten johtamisen tärkeys liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisen välineenä, jota se tutkijan omienkin näkemysten mukaan nimenomaan on.

Haastateltavien hyvinkin erilaisista toimialakohtaisista taustoista huolimatta, he näkivät johtamisen perusolemuksen, johtamisessa tärkeät elementit johtajalle tärkeine ominaisuuksineen hyvin samanlaisina. Tämä lie-nee myös kokemuksen ja vaativien tehtävien mukanaan tuoman vahvan fokuusoitumisen tulosta. Toimialakohtaisia eroja tässä ei siis ollut havaittavissa. Johtamista ei nähty yksin suorittamisena, vaan haastattelujen tuloksissa korostui yhdessä tekeminen ja ihmisten johtamisen merkitys. Byrokrattista, hierarkkista ja autoritääristä johtamista ei tuonut kukaan positiivisena tai tavoiteltavana johtamistapana esiin. Enemminkin vahvana korostui demokraattinen johtaminen, organisaation osaamiseen nojaava päätöksenteko ja vastuunkantaminen.

#### 4.8.3 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisen kysymysosiossa saatiin vastauksia, joista ilmeni hyvin kypsä, aikuismainen suhtautuminen johtamiseen ylipäänsä sekä syvä ymmärrys ihmisten johtamisen olemuksesta. Ihmisten johtaminen koostuu yksilöiden huomioimisesta, heidän erityispiirteidensä ja -osaamisensa hyödyntämisestä organisaation yhteisten päämäärien tavoitteluun. Yksilöiden tavoitteet tulee pyrkiä sovittamaan organisaation tavoitteiden osiksi tai yhteneviksi niiden kanssa.

Johtajan on kannettava vastuunsa yksilöä kohtaan unohtamatta tärkeintä tehtäväänsä, organisaation johtamista. Teoriaosuudessa esiin tullutta termiä ”organisaationsa palvelija” ei käyttänyt suoraan yksikään haastatelta-

vista, vaikka tämä asenne olikin rivien välistä hyvin selkeästi luettavissa useimpien kohdalla. Kukaan haastateltavista ei tuonut esille toisaalta sel-laistakaan näkemystä, että alaisten joukko olisi johtajaa varten. ”Narsismin harhoissa” ei haastateltavien parissa eletty, vaikka kokemuksia tästä haas-tateltavien keskuudessa olikin.

Ihmisten johtamisen menestyksekkäisyys on haastattelututkimuksen tulosten perusteella mitattavaa, kuten kirjallisuustutkimuksessakin on todettu. Sitä voidaan mitata peilaten sen vaikutuksia suoraan organisaation taloudelli-seen tulokseen tai kuluihin. Tosin ilman huolellista, ammattitaitoiselle ja terveelle lähestymistavalle perustuvaa analyysiä, on vaikea mitata hyvän johtamisen vaikutuksia organisaatiossa. Ehkäpä tässä osaltaan on syy, miksi sitä ei välttämättä kaikissa organisaatioissa edes yritetä tehdä. Sen sijaan vaikkapa kehityskeskustelujen toteutumisprosentteja ja työtyytyväi-syysskyselyjen vastausprosentteja seurataan huolellisesti, niiden sisällön jäädessä täysin vaille kehitysnäkökulmaa omaavaa, analyttistä tarkaste-lua.

Ihmisten johtaminen samoilla säännöillä erilaisissa tilanteissa nähtiin si-ten, että tietyt perussäännöt toimivat aina, kuten esimerkiksi

- Rehellisyys
- Luottamus
- Tasapuolinen kohtelu
- Hyvä vuorovaikutus
- Tavoitteellisuus
- Palautteen anto.

Ihmisiä voidaan johtaa erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tilanteissa samoihin, lähinnä perinteisiksi laskettaviin, perusarvoihin nojaten. Samat peruseriaatteet pätevät siis joka tilanteessa, mutta niiden prioriteetteja ja painotuksia voidaan joutua muuttamaan eri tilanteiden mukaan. Tähän samaan lopputulemaan on päädytty myös kirjallisuustutkimuksessa, kuten esimerkiksi luvussa 3, ”Kriisijohtaminen”, on todettavissa.

#### 4.8.4 Kriisijohtaminen

Kriisijohtamisen osiossa haasteltavien pitkä kokemus vaativista tehtävistä ja heidän toimialueidensa sekä tehtäviensä erilaisuus tuli esille uran aikana kohdattuja, mitä erilaisimpia kriisejä tarkastellessa. Tätä myötä on toden-nettavissa myös haastateltavien kriisijohtamiskokemus.

Merkittäviksi kriisijohtamisen tekijöiksi nousivat tunnetut perustekijät, ai-kaipaine ja tiedottamisen tärkeys. Haastateltavat lähestyivät kriisijohtamis-ta vahvasti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Eli nähtiin, että kriisitilan-teessa myös organisaation henkilöstön johtaminen ja heistä huolehtiminen on tärkeää. Päätöksenteon keskittymisen tarve tuli edelleen vahvasti esille. Kuitenkin on huolehdittava henkilöstön tiedonsaannista ja mahdollisuuk-sien mukaan heidän mukaan ottamisestaan jossain vaiheessa kriisiä asioi-

den pohtimiseen ja työstämiseen. Tämä on tärkeää erityisesti kriisin jälkeisissä toimissa.

Kriisijohtamisessa tulee keskittyä kriisin kannalta oleellisiin seikkoihin. Johtamistoimien tulee kriisitilanteessa olla hyvin selkeää ja suoraviivaista. Perustoimia ei kuitenkaan saa kriisissäkään laiminlyödä.

Tiedottamisessa tärkeää on oikean tiedon jakaminen ja rehellisyys. Ihmisiä pitää kriisitilanteessa motivoida, kannustaa ja luoda kriisistä selviytymisen uskoa organisaatioon. Kriisi pitää johtajankin nähdä myös mahdollisuutena, ja viestiä tämä organisaatiolle. Tämä pitää tehdä aidosti asiaan itskin uskoen. Kriisitilanteessa pitää ihmisten johtamisessa ottaa huomioon se, että henkilöstön vastaanottokyky saattaa olla eri tasolla kuin normaalitylanteissa. Johtajan tulee jalkautua organisaatioonsa kriisin aikana ja osoitettava tällä tavalla olevansa yksi joukosta, sekä motivoida alaisiaan tälläkin tavalla. Eristäytyä ei saa.

Kriisitilannetta varten tulee suunnitella toimintaa etukäteen. Tämä ei tullut erityisen korostuneesti esille kuin muutamassa haastattelutuloksessa. Osataan tämä kielii siitä, että kriisisuunnitelmia ja kriisijohtamisryhmiä ei välttämättä ole otettu käyttöön. Ennakoiva johtaminen oli mukana haastatteluvastauksissa, mutta suoraan ilmaistuna sitäkään ei ollut laajasti havaittavissa.

Kriisitilanne tulee purkaa yhdessä henkilöstön kanssa ja mahdollinen syytely ja muut negatiivit saatava loppumaan. Kriisin jälkeen pitää pyrkiä mahdollisimman nopeasti ja eheänä eteenpäin.

#### 4.8.5 Päätöksenteko

Päätöksenteon perusteena tulee olla oikeaa ja riittävän laajaperusteista tietoa. Tätä saadaan muun muassa aktiivisella kanssakäymisellä organisaation ja sidosryhmien kanssa. Organisaatioon tulee jalkautua, jotta pystyy muodostamaan parhaan mahdollisen tilannekuvan tätä kautta. Hyvä ihmisten johtajuus siinä korostuvine ominaisuuksineen tulee haastattelutuloksissa hyvin esille. Mittareista ja taloudellisista tunnusluvuista koostuvaa tietoa käytetään oman, ja esimerkiksi kilpailijaorganisaation tilanteen määrittämiseen.

Tiedon oikeellisuutta tarkastellaan keräämällä tietoa useammasta lähteestä. Mutta terveissä, luottamuksen omaavissa organisaatioissa tällaisen toiminnan tarve ei korostu millään lailla. Enemminkin tulee tuntea alaisensa ja ymmärtää tätä kautta heidän tapansa viestiä erilaisissa tilanteissa. Kriisi saattaa horjuttaa keskinäistä luottamusta.

Päätöksenteon onnistumisen kannalta on tärkeää saada riittävästi faktapohjaista tietoa käyttöönsä. Oikea tilannekuva on tärkeä päätöksenteon peruste erityisesti kriisitilanteessa. Päätöksiä pitää myös haluta ja pystyä tekemään. Kriittisiä pisteitä päätöksentekoon liittyen on niiden aiheuttamat toimenpiteet organisaatioissa. Tässä korostuu päätösten selkeät toimek-



siannot ja niiden jalkautuminen käytännön toiminnaksi. Tätä pitää erityisesti kriisitilanteessa valvoa.

## 5 POHDINTA

Ihmisten johtamista on tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu paljon, tutkijan näkemyksen mukaan jatkuvasti enenevässä määrin. Tämä kieli osaltaan niistä tarpeista, joita ihmisten johtamiseen nyky-yhteiskunnassa ylipäänsä kohdistuu. Kriisinäkökulma otettiin tutkimuksen lähtökohdaksi, koska kriisissä johtamisen eri elementit korostuvat ja sen toteutuksen vahvuudet ja heikkoudet tulevat rutiinitilanteita selkeämmin esille. Kriisitilanteessa korostuu myös se, mitä on tehty ja miten organisaatiota on johdettu ennen kriisiä. Erilaiset kriisit ovat organisaatioiden toiminnan monipuolistuessa ja kansainvälistyessä myös entistä useammin niiden kohdattavana, joten tässä suhteessa johtamisen tutkiminen nimenomaan ihmisten johtamisen näkökulmasta ja kriisijohtamisen kannalta on ajankohtaista.

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen keskeiset tutkimusongelmat olivat:

1. Mitkä asiat korostuvat ihmisten johtamisessa organisaation kriisitilanteissa?
2. Mitkä asiat ovat tärkeitä kriisitilannejohtamisen onnistumisen kannalta?

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää:

1. Kriisitilanteen erityisvaatimukset ihmisten johtamisessa
2. Onnistuneen kriisitilannejohtamisen tärkeimmät elementit

Tarkastellessamme tutkimuksen tuloksia näiden tutkimusongelmien ja keskeisten tavoitteiden kannalta, voimme todeta, että tutkimuksen kontribuutio on rikkaan teorian ja empiirisen tutkimustiedon vuoropuhelussa, tutkijan kriittisen introspektion läpi siivilöitynä.

#### 5.1.1 Ihmisten johtaminen organisaation kriisitilanteessa

Kun tarkastelemme, mitkä asiat korostuvat ihmisten johtamisessa organisaation kriisitilanteissa, voimme havaita näiden seikkojen olevan perusperiaatteiltaan pääsääntöisesti samoja kuin normaalitilanteissakin. Näitä johtamisen perustekijöitä on tutkimuksessa pääsääntöisesti kuvattu luvussa 2, ”Johtaminen” ja osin luvussa 4, ”Ihmisten johtaminen organisaation kriisitilanteessa”. Kriisitilanne asettaa johtamiselle kuitenkin erityisiä vaatimuksia ja luo normaalitilanteesta poikkeavan toimintaympäristön, joka tulee johtamistoiminnassa huomioida. Näitä seikkoja on tutkimuksessa käsitelty luvuissa 3, ”Kriisijohtaminen” ja empiiristä tutkimusta käsittelevässä luvussa 4. Tutkimustulokset noudattelivat tutkijan itsensä olettamuksia ja antoivat tässä mielessä kokemuseräisille näkemyksille vahvaa tutkimuksellista pohjaa.

Tutkimuksen perusteella tiedämme, minkälaiset vaatimukset organisaation kriisitilanne asettaa yleistasolla johtamiselle. Tutkimuksessa on myös selvitetty johtamiseen kohdistuvia tekijöitä ja niiden vaatimuksia, koska ne muodostavat kriisijohtamisen perusteet. Kun näiden pohjalta lähestytään empiirisen tutkimuksen tuloksia, voimme nähdä ihmisten johtamisen kannalta oleelliset tekijät organisaation kriisitilanteissa selvästi.

Hyvällä ihmisten johtamisella luodaan organisaatioon luottamuksellinen ja toisia arvostava hyvä henki, sekä organisaation arvoja noudattava ja sen toiminnan päämääriä tavoitteleva kulttuuri. Hyvä ihmisten johtaminen luo osaltaan henkilöstölle vahvan motivaation ja korkean sitoutumisen asteen. Näiden tekijöiden avulla organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet selvittää yhteistoimin vaikeistakin haasteista. Hyvä ihmisten johtaminen mahdollistaa myös yksilötasolla toiminnan jatkamisen parhaalla mahdollisella tavalla, ja omaa täten oleellista yhteiskunnallistakin merkitystä. Hyvä ihmisten johtaminen kriisitilanteessa luo merkittävät perusteet organisaation selviytymiselle ylipäänsä ja erityisesti sen kehittymiselle entistä paremmaksi toimijaksi kriisin jälkeen. Hyvä ihmisten johtaminen kannattaa ja se luo selkeän pohjan onnistuneelle kriisijohtamiselle.

Ihmisten johtamisen tasokkuutta voidaan organisaatiossa mitata esimerkiksi tarkastelemalla

- Henkilöstön vaihtuvuutta
- Ylityö- ja liukumastatistiikkaa
- Poissaoloja
- Työtyytyväisyyttä
- Esimiesarvioita
- Kehityskeskusteluissa esille tulleita asioita
- Yrityksen taloudellisia tunnuslukuja.

Tulosten asianmukainen tutkiminen ja analysointi on tärkeää. Liian nopeat johtopäätökset ja ohjaustoimet saattavat ajaa esimiestoiminnan kriisiin. Esimerkiksi huonoa palautetta saanut esimies ei välttämättä ole syyllistynyt huonoon johtamiseen, vaan juurisyöt voivat olla kyseisen organisaation vääristyneessä toimintakulttuurissa. Tavoitteellisen johtamisen kannalta korostuu organisaation tuntemus ja mittauksen tulosten huolellinen analysointi.

Taloudellisten tunnuslukujen valossa voidaan tarkastella myös ihmisten johtajuuden menestyksellisyyttä. Niiden perusteella tehtävät johtopäätökset ihmisten johtamisen onnistumisesta eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Tutkimuksen perusteella on kuitenkin todettavissa, että ihmisten hyvä johtaminen tuottaa organisaation hyvinvoinnin kautta hyviä tuloksia, jotka ovat todennettavissa muun muassa tyytyväisinä asiakkaina ja hyvänä liiketaloudellisena tuloksena.

Tutkimuksen perusteella on vedettävissä selvät johtopäätökset, mitä kriisitilanne vaatii johtajalta ihmisten johtamisen näkökulmasta ja mitkä näistä vaatimuksista ovat onnistuneen kriisijohtamisen kannalta merkittävimpiä.

Edelleen on todettavissa, mitkä tekijät muodostavat onnistuneen kriisijohtamisen ”selkärangan”. Sekä johtajien ja henkilöstön että tilanteiden ja organisaatiokulttuurien erilaisuus ei kuitenkaan mahdollista sellaista johtamistoimien listausta, jota toteuttamalla voitaisiin jokaisessa tilanteessa toimia aina yhtä menestyksekkäästi. Tätä ei myöskään tavoiteltu tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen perusteella on nähtävissä, että vaikka toimintaympäristö muuttuu, pystytään hyvällä ihmisten johtamisella ja ylipäänsä samoihin periaatteisiin ja arvoihin perustuvalla johtamistoinnalla toimimaan menestyksekkäästi eri tilanteissa. Haasteena on lähinnä näiden vaatimusten ja tekijöiden tiedostaminen, ymmärtäminen sekä kyvystä soveltaa samoja periaatteita erilaisiin tilanteisiin.

Tutkijan näkemyksen mukaan, suomalaisten johtajien tulisi selkeästi tunnistaa, hyväksyä ja hyödyntää rohkeasti suomalaisen arvomaailman mukaisen hyvän johtamisen elementit, joita sitten voidaan yhdistää kunkin toimintaympäristön mukaisiin vaatimuksiin. Johtaja- ja esimieskoulutuksissa sekä ylipäänsä muutenkin, esimerkiksi erilaisissa medioissa tapahtuvan arvokeskustelun myötä, tulisi pitää kiinni suomalaisesta hyvän johtamisen arvomaailmasta, eikä lähteä liian innokkaasti mihinkään suomalaisista johtamiskulttuuria muokkaaviin, muotivirtausten mukaisiin ”ismien” virtaan.

### 5.1.2 Kriisitilannejohtamisen onnistuminen

Yleisellä tasolla kriisitilannejohtamisen onnistumisen kannalta on oleellista johdon ammatillinen kyvykkyys sekä mahdollisimman laaja-alainen ja syvä tietoisuus organisaatioonsa ja sen edustamaan toimialaan liittyvistä tekijöistä. Äärimmäisen kriittisenä tekijänä kriisijohtamistoimissa tulee huomioida aikataulupaine ja sen vaatimukset päätöksenteolle, sekä kriisitiedottamiseen liittyvät seikat. Johdon reagointinopeus erilaisiin kriisitilanteissa nouseviin tekijöihin, on onnistumisen kannalta erittäin oleellista. Päätöksenteon pohjana oleva tilannekuva ja sen syntymistapa, muodostaa yhden kriisijohtamisen onnistumisen kulmakivistä. Tilannekuvan muodostumisen onnistumisen kannalta erittäin merkittävä tekijä on johtamistapa, jota tässä tutkimuksessa on suhteellisen laajasti käsitelty. Hyvä ja oikein muodostunut tilannekuva luo pohjan oikeille päätöksille, joka johtavat oleellisesti parempiin tuloksiin kriisijohtamisen tavoitteiden kannalta. Kriisissä tilanteet vaihtuvat jatkuvasti ja näihin liittyviä päätöksiä pitää tehdä nopeasti epävarmoin perustein, osin intuitioonkin perustuen. Onnistuneessa päätöksenteossa auttaa hyvä ihmisten johtamisen mukanaan tuoma tietoisuus organisaation todellisesta tilasta, sen todellisista prosesseista ja sen toiminnan todellisista tuloksista.

Johtamistoimien tilanteenmukainen suoraviivaisuus on tärkeää. Johdon pitää nähdä ja määrittää kulloisenkin tilanteen kannalta oleellimmat tavoitteet ja toimia niiden pohjalta nopeasti, vaikka kriisitilanne luokin vahvoja epävarmuustekijöitä. Päätöksenteon keskittäminen mahdollistaa nopeuden, mutta ei tarkoita sitä, että organisaatiota ei kuunneltaisi tai sille ei tarvitsisi

tiedottaa asioista. Päätösten tulee olla tavoitteiden kannalta oikein kohdistettuja ja niiden tulee myös aiheuttaa organisaatiossa määriteltyjen tavoitteiden mukaista toimintaa. Tätä tulee kriisitilanteessa erityisesti seurata.

Kriisitilanteessa demokraattiseen johtamistapaan kohdistuu paineita, jotka vaikeuttavat sen kirjaimellista toteuttamista ja tekevät siitä kriisitilanteen hallinnan kannalta joiltain osin epäedullista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sen periaatteet, tai ihmisten johtamisen näkökulma tulisi kokonaan hylätä, ja siirtyä autoritääriin johtamistyyliin. Ennemminkin tulee tarve soveltaa demokraattisen ja hyvän ihmisten johtamisen hyviä puolia kriisin ratkaisussa ja ihmisten sitouttamisessa kriisitilanteen kannalta tärkeiden päämäärien tavoitteluun.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tutkijan oletus siitä, että kriisi johtamisen elementit ovat määriteltävissä ja sovellettavissa rajaamatta niitä mihinkään tiettyyn organisaatioon, yritykseen tai toimialaan osoitautui oikeaksi. Teoria- ja empiirisen tutkimuksen perusteella ei tässä mielessä ole osoitettavissa merkittäviä eroja esimerkiksi erilaisten organisaatioiden tai toimialojen välillä.

Havaintona tutkijan kokemusten näkökulmasta ja tähän tutkimukseen perustuen on, että erilaisten organisaatioiden ennakoiva johtaminen kaipaa lisää käytännönläheistä konkretiaa. Riskianalyyssejä tehdään eri organisaatioissa, erityisesti laatusertifikaatin omaavissa, koska se on suoranainen vaatimus ja vuosiauditoinneissa riskeihin valmistautuminen onkin usein yhtenä tarkastelukohteena. Mutta tutkimuksen, ja tutkijan oman kokemuksen perusteella, niiden mukainen konkreettinen toiminta ontuu. Kriisisuunnitelmat ja –työryhmät eivät välttämättä ole työkaluja, joita kriisien ehkäisyyn todellisuudessa tehokkaasti käytetään. Myös erilaiset harjoitukset kriiseihin valmistautumiseksi saattavat rajoittua lähinnä palohälytysjärjestelmän testauksiin tai muihin helposti toteutettaviin viranomaisten vaatimiin pakollisiin toimiin. Organisaation johdon toiminta saattaa myös kohdistua niin operatiivisiin asioihin, että tällainen kehitystoiminta jää vähälle huomiolle. Erityisesti insinööripainotteisissa teknisissä organisaatioissa johto saattaa sortua pohtimaan sen tehtävän onnistumisen kannalta täysin epäoleellisia teknisiä detaljeja esimerkiksi strategisten kysymysten kustannuksella. Haastattelujen ja tutkijan oman kokemuksen mukaan ennakoivaa johtamista ei ole niin organisoidusti kriisinvaralle järjestetty kuin olisi mahdollista ja toivottavaa. Lain, asetusten ja määräysten vaatimukset täytetään varmasti hyvin pääosassa organisaatioita, mutta se ei välttämättä pitkällä tähtäimellä riitä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi esimieskoulutuksissa ja -valmennuksissa tai omaehtoisessa opiskelussa ja valmentautumisessa esimiestehtäviin. Myös kokeneempi esimieskaarti voi saada tutkimuksesta vahvistusta omiin näkemyksiinsä, joita ei välttämättä kaikissa organisaatio- ja johtamiskulttuureissa osata arvostaa. Tutkimus voi herättää pohtimaan myös esimiestoiminnan vastuita ihmisten johtamisen näkökulmasta ja johtamisen etiikkaa joko itseopiskelussa tai jatkotutkimuskohteenä. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös muuten hyödyntää jatkotutkimuk-

sisä, jotka liittyvät johtamiseen, ihmisten johtamiseen tai kriisijohtamiseen.

## 5.2 Tutkimuksen puutteet

Tämä tutkimus toteutettiin organisaatiovapaasti. Tutkimusta ei sidottu mihinkään nimenomaiseen yritykseen, organisaatioon tai johtamismalliin. Organisaatiovapaus antaa hyvän pohjan monipuoliseen tutkimusongelmiin lähestymiseen ja lisää osaltaan tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksessa hyödynnettiin monipuolisen kirjallisuus- ja haastattelututkimuksen lisäksi myös tutkijan itsensä kokemuksia johtamisesta erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Tutkija pitää tällaista varsin monipuolista tutkimusmenetelmää luotettavana, ja näin myös validiteettia lisäävänä tapana lähestyä tutkimusongelmia. Tutkimusmenetelmät täydensivät toisiaan, tuottaen hyvin samantyyppisen, toisiaan tukevan tuloksen.

Tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi empiirinen tutkimus ja sen eteneminen on kuvattu varsin perusteellisesti tutkimuksen suunnittelusta, kysymyksistä ja niiden tavoitteista aina tutkimuksen toteutukseen asti. Tutkija näkee, että empiirinen tutkimus on näin toistettavissa riittäväällä tarkkuudella. Toki tällainen kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkija oman kokemuksensa kautta luo yhden tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeän ulottuvuuden, luo reliabiliteetille omat haasteensa. Empiirisen tutkimuksen sisältövaliditeettia pyrittiin varmistamaan selvittämällä ennen tutkimusta kysymysten ymmärrettävyyttä ja tarkastelemalla niiden sisältöä tutkimuksen tavoitteisiin peilaten. Empiirisen tutkimuksen validiteettia saattaa haastaa haastattelututkimuksen toteutus, joka ei kaikilta osin käytännön syistä noudattanut suunniteltua toimintatapaa.

Ongelmana tällaisessa tutkimuksessa, jossa tutkija itse on muodostanut vahvoja näkemyksiä oman kokemuksensa kautta tutkimusongelmista, on objektiivisuuden ja tätä kautta osaltaan validiteetin säilyttäminen tutkimustyössä. Täyden objektiivisuuden takaamiseksi tutkimus olisikin toteutettava täysin asiaan vihkiytymättömän ”virkamies” -tutkijan toimesta. Toisaalta tällainen lähestymistapa ei välttämättä toisi käytännön kannalta priorisoituja ja tässä mielessä käyttökelpoisia tutkimustuloksia. Tutkijan näkemyksen mukaan juuri saadun tiedon käyttökelpoisuus on tässä tutkimuksessa eräs hyvin oleellinen tavoite. Objektiivisuuden säilyttämisessä haastattelututkimuksella on oleellinen rooli.

Haastateltavien valinta on aina haasteellista ja heidän määränsä oli tässä tutkimuksessa rajoitettu suhteellisen pieneen kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmaan perustuvaan otantaan. Toisaalta haastateltavat olivat hyvin erilaisilta toimialoilta, joka oli tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellinen asia. Itse haastattelututkimuksen toteutuksessa jouduttiin joustamaan alkuperäisestä suunnitelmasta, koska haastatteluajkojen sovittaminen kiireisten ihmisten välillä oli paljon ennakoitua haastavampaa. Menetely, joka oli tutkimushaastattelujen kohdalla käytössä, toi kuitenkin toivotunlaista materiaalia tutkijan käyttöön. Toki henkilökohtaisissa haastatte-

luissa tietoa saa enemmän kuin kirjallisella kyselyllä, vaikka sitä täydennettäisiin puhelin keskustelulla tai sähköpostiviesteillä.

Oma haasteensa reliabiliteettimielessäkin on seuloa johtamista käsittelevästä teoria-aineistosta tutkimuksen kannalta oleellimmat lähteet. Tutkijan tavoitteena on ollut käyttää keskenään hyvin erilaista aineistoa tämän tutkimustyön lähteiksi ja inspiraatioksi. Teoreettista tutkimusmateriaalia kertyikin todella paljon. Joitain jo hyvin paljon siteerattuja, sotatieteissäkin paljon tutkittuja johtamistutkimuksen tunnustettuja lähteitä, kuten Clausewitz, Sun Tsu ja muutama nykyaikaisempikin lähde on jätetty pois.

On myös tosiasia, että täysin uuden tiedon löytäminen, on johtamista käsittelevässä, siis hyvin laajasti tutkitussa alueessa hyvin haastavaa. Eräs lähestymistapa onkin, että etsitään syntyneille käytännön näkemyksille tutkimusperusteista taustaa, näitä käytännön näkemyksiä tukemaan. Tämä on ollut yksi lähtökohta tutkimukselle.

Aihe on hyvin laaja ja siihen voi ottaa hyvin monta erilaista lähestymistapaa. Tutkimuksessa on pyritty ottamaan kattavasti erilaisia näkökulmia tutkimusongelmien selvittämisen kannalta oleellisiin asioihin. Tutkimuksen fokuoimisen kannalta tämä muodosti haasteita erityisesti tutkimusraporttia laatiessa. Tavoitteena oli kuitenkin käsitellä johtamista ihmisten näkökulmasta kriisijohtamisen muodostaessa eräänlaisen viitekehyksen tutkimukselle laajuudella, joka vastaa tutkimuksen kokonaistavoitteita.

### 5.3 Jatkotutkimusvisiot

Johtaminen on organisaation menestystekijänä niin merkittävä, että sitä kannattaa tutkia jatkuvasti lisää pyrkien löytämään johtamisen tarkastelulle uusia näkökulmia ja tarkastella myös vanhoja näkökulmia uusin silmin. Suomalainen yhteiskunta muuttuu kansainvälistymisen myötä jatkuvasti. Suomalainen arvomaailma on yhtä lailla muutospaineissa lähinnä kansainvälistymiseen viitaten. Myös johtamisen vaatimukset kehittyvät näiden tekijöiden, ja muun muassa yhteiskunnan teknistymisen myötä vauhdilla. Tässä mielessä johtamiseen kohdistuu jatkuvasti sitä pikkuhiljaa muokkaavia muutostekijöitä, joiden vaikutusta kehittymiseen tulisi seurata ja tutkia jatkossakin.

Eräs näkökulma jatkotutkimukselle voisi olla kahden, eri tavalla samanlaisesta kriisistä selvinneen organisaation johtamisen tutkiminen. Miksi toinen selviytyi hyvin ja toinen huonosti? Tai tutkia case -kohtaisesti, miksi toiset johtajat yksinkertaisesti vain ovat parempia kriisijohtajia kuin toiset?

Myös kriisitilanteen hallinnan kannalta oleellista, ennakoivaa johtamista voisi tutkia erillisenä asiana. Olisi oletettavasti hyvin antoisa tutkimuskohde selvittää, miten erilaiset organisaatiot tässä tarkoitettua ennakoivaa johtamista käytännössä toteuttavat. Tätä seikkaa voisi tutkia myös jonkun tietyn organisaation kannalta. Tunnistetaanko riskien- ja kriisinhallinnan tärkeys organisaation menestystekijänä ja panostetaanko näihin asioihin

todellisuudessa? Miten ne näkyvät käytännössä? Mitä kokemuksia on kriisitilanteissa näistä ennakoivista toimenpiteistä saatu?

Ihmisten johtamisen tehokkuuden mittaamista tutkimalla voitaisiin saada jalkautettua ihmisten johtaminen entistä tehokkaammin osaksi organisaatioiden päätöksentekoperusteita ja saada sille sen ansaitsema painoarvo muutenkin kuin teoriassa ja ”juhlapuheissa”. Taloudelliset mittarit ovat tietenkin merkittäviä monessa organisaatiossa ja luovat pohjan niiden toiminnalle, mutta taloudellisten tunnuslukujen taustalla oleva ihmisten toiminta on yhtäläillä merkittävää. Keskeinen kysymys on mittaamisen helppous ja tulosten käyttökelpoisuus johtamisen ja päätöksenteon välineenä. Ennakoivaa johtamista voisi kartoittaa lisää ja hyvän johtamisen mittareita määritellä, testata ja standardisoida, yhtä käytännöllisiksi ja hyväksytyiksi, kuin liiketaloudellisia mittareita.

#### 5.4 Suosituksia hyvään suomalaiseen ihmisten johtamiseen

Aukotonta joka tilanteen toimenpidelistaa ei tässä yhteydessä lähdetä edes yrittämään luoda. On kuitenkin johtamiseen liittyviä, tässä tutkimuksessa esiin tuotuja tekijöitä, joita kannattaa tuoda esiin. Kokenut esimies ja johtaja, on useimmiten ajanut veneensä kiveen monta kertaa, ja oppinut monet asiat kantapään kautta. Näin tulee olemaan meidän kaikkien kohdalla. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitsisi ajaa venettään samoihin kiviin. On tärkeää tunnistaa muutamia perusasioita, joita tässä pyritään tuomaan esiin, tuokemaan esimiehiä heidän pyrkimyksissään kohti hyvää johtamista.

*Eräs johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky olla oma itsensä.* Omana itsenään pystyy kohtaamaan erilaiset johtamisen haasteet menestyksellä enemmän, kuin kuviteltujen tai asetettujen odotusten mukaista roolia näyttämällä. *Älä esitä mitään, mitä et todellisuudessa ole.* Älä yritä esittää esimerkiksi asiantuntijaa jossain asiassa, ellet todella ole sitä. Näyttelemisen ja ”roolin vetäminen” tulkitaan nopeasti epäaitoudeksi, joka herättää epäluuloisuutta; Missä muussa asiassa valehdellaan? Luottamusta ei synnytetä asianomaisten välillä näyttelemällä. Vaativassa tilanteessa rooli pettää ja menetät kasvosi lopullisesti.

Selvitä itsellesi tehtäväsi, vastuusi sekä olemassaolosi valtuutus. *Ymmärrä tehtäväsi, vastuusi ja paikkasi.* Älä yritä tehdä itse kaikkea, vaan käytä organisaatiosi osaamista ja delegoi tarkoituksenmukaisesti. Älä ala tekemään alaistesi ja kollegoidesi töitä, vaan vaadi, että kaikki tekevät osansa. Organisaation jokaisella jäsenellä on, tai ainakin pitäisi olla, määritelty tehtävänsä ja esimiesten tulee ”auttaa, neuvoa ja palvella”, mutta myös vaatia henkilöstöltä tehtävien mukaisia toimia. *Johtajan tai esimiehen tehtävänä ei ole olla ”joka alan asiantuntija” johtamispyramidin huipulla.*

Täydellistä päätöstä ei ole olemassa. *Pahinta on, jos päätöksiä ei synny lainkaan.* Jos olet päätöksesi jälkeen väärässä, korjaa tilanne ryhdikkäästi. Päätöksen voi myös muuttaa, mutta älä, mahdollisen kokemattomuutesi, epävarmuutesi tai muun seikan takia, muuta niitä jatkuvasti. Pyri analysoimaan tilanne ja mahdolliset seuraamukset riittävän perusteellisesti

ennen päätöksiäsi. *Oikea tilannekuva mahdollistaa oikeat päätökset.* Kuuntele etenkin haastavissa tilanteissa myös muita. Keskity olennaiseen myös päätöksenteossasi ja muista, että jokaisella päätöksellä tulee olla asianmukaiset ja jälkitarkastelua kestävästi motiivit.

Kasva, nouse ja pysytkä organisaatiossasi mahdollisesti vellovien pinnallisten arvojen ulottumattomissa. *Älä lähe mukaan sellaisiin hölmöilyihin, joiden tiedät loppujen lopuksi olevan väärin.* Älä sorru ala-arvoiseen käyttäytymiseen ja esimiehelle sopimattomaan erivapauksien ottamiseen. Pyri muistamaan, että sinua seurataan ja olet esimerkki muille, tässä kuitenkin liioittelematta (vapaa-aikasi kuuluu sinulle). Älä korosta asemaasi, se on muutenkin selvää organisaatiossasi. Jos näin ei kuitenkaan jostain syystä ole, käytä ammattitaitoasi ja kyvykkyyttäsi sen ilmaisemiseen.

Liiku ”joukkojesi” keskuudessa ja käytäydy itsellesi luontevasti, näin viestit alaisillesi olevasi yksi heistä, etenkin kriisin vaikeina hetkinä. Tervehdi organisaatiosi ihmisiä ja huomioi heitä, muuten sinua luullaan ylimieliseksi. *Älä yritä olla ”parempi” kuin muut, kun et kuitenkaan sitä viime kädessä ole.*

*Anna tunnustus niille, kenelle se kuuluu.* Palkitse alaisiasi hyvistä suorituksista, mutta muista siihen kuuluvat velvollisuudet ja mahdollisesti sovitut pelisäännöt. Älä koskaan nosta ketään toisten yläpuolelle todellisten tulosten kannalta toisarvoisten tekijöiden, kuten ystävyuden takia. Näin toimimalla menetät viimeisetkin arvostuksen rippeet organisaatiosi silmissä, koska usein he tietävät parhaiten, kuka todelliset tulokset on tehnyt ja aistivat epäoikeudenmukaisuuden muutenkin herkästi.

Älä moiti alaisiasi esimiehillesi tai kollegoillesi ja mene alaistesi epäonnistumisten taakse. *Jos epäonnistut, niin mene itseesi ja korjaa tilanne ottamalla opiksesi.* Näin pääset jatkamaan entistä vahvempana osajana. Jos alaisesi ei onnistu tehtävässään, yrittäkää yhdessä löytää syy siihen rakentavasti. Jos hän ei onnistu yhdessä päätetyistä korjaavista toimenpiteistä huolimatta, miettikää yhdessä uusi tehtävä organisaatiossa. Älä hyväksy huonoja suorituksia, mutta muista, että jokainen tarvitsee toisenkin mahdollisuuden. *Et itsekään onnistu kaikessa.* Tue alaisiasi vaikeina hetkinä ja ymmärrä, että kukaan ei ole seppä syntyessään. Erityisesti nuoremmat alaiset tai kokemattomat esimiehet saattavat tarvita tukeasi muutenkin.

Kun menet uuteen organisaatioon tai tehtävään uutena esimiehenä, älä lähe vuolaasti esittelemään, ainakaan joka foorumissa, millaisia saavutuksia olet aikaisemman uran aikana saavuttanut. Niitä ei jaksa kukaan kauaa kuunnella. ”Kannukset” pitää tienata aina uudelleen. Älä muutenkaan kehu itseäsi joka käänteessä, onnistumisistaan saa olla iloinen, mutta ylpistyä ei kannata. *Keskustele ihmisten kanssa ja suhtaudu heihin luonnollisesti asemaan katsomatta.* Saat samalla palautetta toiminnastasi monin eri tavoin. Kun et kuitenkaan tiedä uutena organisaation jäsenenä kaikkea, kysy muilta. Jos joku siitä älähtää, kertoo henkilöstön käytös nopeasti, mikä on organisaation toimintakulttuuri.



*Ole kova johtaja ennen kaikkea itseäsi kohtaan. ”Kovaa johtamista” ei todellisuudessa ole ”stalinismi”, vaan se, että kohtaa vaikeat tilanteet omana itsenään eikä pakoile vastuitaan. Jos joudut osaksi huonoa johtamiskulttuuria, pyri itse toimimaan oikein. Jos sinua ei silti hyväksytä, etsiydy muualle, jossa asennettasi ja osaamistasi arvostetaan. Ole rehellinen itsellesi ja muille.*

*Kehitä itsetuntoasi ja usko itseesi. Älä luovu hyvistä periaatteistasi missään tilanteessa. Tutki reaktioitasi erilaisissa tilanteissa ja yritä selvittää itsellesi, miksi reagoit niin kuin reagoit. Älä eristäydy vaikeissa tilanteissa, kuten kriisissä, vaan pyri hyödyntämään laajasti yhteistyön luomaa voimaa ja organisaation voimavaroja.*

Ja muista aina, että ”Johtajan vastuu on jakamaton”.

## LÄHTEET

- Beairsto, B & Klein, M & Ruohotie, P. 2003. Professional Learning and Leadership. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- Day, L. 2006. Eläköön kriisi, voimaa ja rohkeutta vaikeista ajoista. Helsinki: Basam books Oy.
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälteenä. Helsinki: WSOY.
- Ellenbeck, H. 1941. Komppanian päällikkö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otavan kirjapaino.
- Flink, A-L & Reiman, T & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Gerstner Jr, L.V. 2002. Who Says Elephants Can't Dance? London: HarperCollinsPublishers.
- Halonen, P & Pulkka, A-T & Kärkkäinen, H & Saarelainen, M. 2006. Kouluttajan opas. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hammarlund, C – O. 2010. Kriisikeskustelu, kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktien käsittely. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvikorpi, H & Korhonen, R. 2009. Aikamoinen soppa, Johtamisen á la carte. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Huczynski, A& Buchanan, D. 2001. Organizational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited.
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Johtaminen. 2011. Wikipedia. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>. Viitattu 1.3.2011.
- Juholin, E. 2006. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jyrinki, E. 1976. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Hämeenlinna: Arvi A. Karisto Osakeyhtiön kirjapaino.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana, rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Karlöf, B. & Lövingsson F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kirsi Tamminen, Uusi Insinööri, (2/2010). Pelon ilmapiiri syö yksilöä ja yhteisöä. Acta Print Oy.

Kokko, O. 2010. Pääseekö vain röyhkimys pomoksi?  
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/05/05/paaseeko-vain-royhkimys-pomoksi/20106402/139>. Luettu 6.5.2010.

Kotter, J.P. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin + Göös.

Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Saarijärvi: Talentum Media Oy.

Lähteenmäki, S. 1992. ”Mikä sille nyt tuli”. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Manninen, K. & Lindgren, G. 2001. TULIKOE, ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Vöry (Viro): Jaabes Oy.

Niemelä, M & Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WS Bookwell Oy.

Nissinen, V. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership –mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus, Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Nissinen, V & Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa, Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Pagonis, W & Cruikshank, J. 1992. *Moving Mountains, Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Parvinen P. & Lillrank P. & Iivonen K. 2005. *Johtaminen terveydenhuollossa, käytännöt, vastuu, valvonta*. Helsinki: Talentum.

Pääesikunnan koulutusosasto. 1991. *Sotilasjohtaja I*. Helsinki: Valtion Painatuskeskus.

Raamattu. 1993. *Vanha testamentti*. Mikkeli: Suomen Pipliaseura.

Rannikko, E. 1984. *Kouluttajan opas*. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Riihinen, T. 2004. *Suomalainen johtamiskulttuuri kilpailuetuna Venäjällä*. <http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=158323&noideid=41404&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 5.3.2011.

Rissanen, T. 2007. *Kilpailu markkinoilla*. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Rummukainen, T. 2007. *Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Saarelma-Thiel, T. 1994. *Kriisistä ylös*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saarelma-Thiel, T. 2009. *Eteenpäin kriisissä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salo, M. 2008. *Determinants of Military Adjustment and Attrition During Finnish Conscript Service*. Helsinki: National Defence University.

Sculley, J & Byrne, J.A. 1988. *Apple, elämäni haaste*. Helsinki: WSOY.

Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Ylipoistokustannus.

Seeck, H. 2009. *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisön tukena*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Vanhala, S & Laukkanen, M & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Keuruu: KY –Palvelu Oy.

Virkkala, V. 1994. *Luova ongelmanratkaisu*. Helsinki: Vilkkö Virkkala.

Vuorio, V-V. 2001. *Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Welch, J. 2005. *Voittajaksi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yritysjohtaminen. 2010. Wikipedia.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysjohtaminen>. Viitattu 19.10.2010.

Åhman, H. 2008. Hullut johtajat, ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Helsinki: Kirjapaja.

Haastattelut

Hulkkonen, H. Diplomi-insinööri, Kauppätieteen maisteri, Patria Vehicles Oy:n toimitusjohtaja 1998 - 2007. Haastattelu 8.11.2010

Jokinen, P. Vice President, Life Cycle Support, Patria Land & Armament. Haastattelu 21.10.2010

Lauren, V. Poliisin kenttä- ja jouharyhmänjohtaja. Haastattelukysely 9.11.2010

Mäki, E. Maatalous-metsätieteiden maisteri, Toimitusjohtaja Biolan Oy (Favorit Tuote Oy). Haastattelukysely 8.12.2010

Mäntyranta, M. Kasvatustieteiden maisteri, Koulunjohtaja. Haastattelukysely 14.1.2011

Niemi, R. Riku Niemi Orchestran taiteellinen johtaja, kapellimestari. Haastattelukysely 15.11.2010

Ojala, A. Diplomi-insinööri, Head of Equity Sales, Danske Markets Finland. Haastattelukysely 3.11.2010

Onniselkä, K. Kauppätieteen maisteri, toimitusjohtaja Talent Partners. Haastattelukysely 23.11.2010

Orpo, H. Toimitusjohtaja Darepro Oy. Haastattelukysely 24.11.2010

Salo, M. Filosofian tohtori, Yleisesikuntamajuri, Pääesikunta. Haastattelukysely 17.2.2011

Vaha, V. Tuotantojohtaja ja tuottavuudenkehitysjohtaja Patria Vehicles Oy 1995 - 2008. Haastattelu 13.11.2010

Vitie, K. Valtiotieteen maisteri, Lähetystöneuvos. Haastattelukysely 6.11.2010