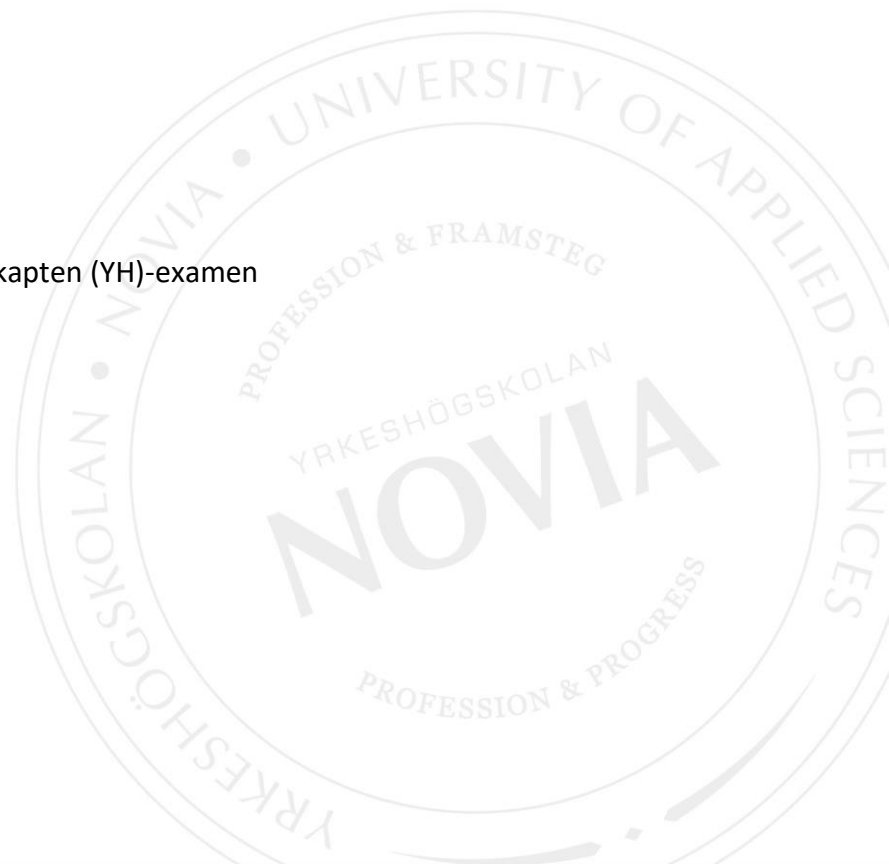


JOHTAMISTAITO MERENKULUSSA

Lauri Sarivaara

Examensarbete för sjökaptan (YH)-examen
Utbildning i sjöfart
Åbo 2019



OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Lauri Sarivaara

Koulutus ja paikkakunta: Merenkulku - Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Merikapteeni

Ohjaaja: Peter Björkroth

Nimike: Johtamistaito merenkulussa

Päivämäärä: 9.1.2019

Sivumäärä: 124

Liitteet: 1

Tiivistelmä:

Tämä opinnäytetyö käsittelee johtamistaitoa merenkulussa. Tutkimuksen lähtökohta oli Stay On Board -työhyvinvointitutkimus (2014), jossa todettiin, että suomalaisen merenkulun johtamistaidossa on puutteita.

Tutkimusongelmana oli siis johtamistaidon puutteet. Käytettyjen menetelmien tarkoituksena oli kartoittaa vaillinaisuudet ja ratkaista ongelma.

Taustatyössä keskityttiin transformatiivisen johtamistaidon ja sosiaalipsykologian oppeihin. Tämä toteutettiin koostamalla kirjallisuuskatsaus alan ammattilaisten teoksista.

Laadullinen tutkimus suoritettiin haastattelujen avulla. Niihin osallistui 15 merenkulkijaa. Määrällinen tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksen kautta. Siihen kävi vastaamassa 647 merenkulkijaa.

Lopuksi kirjallisuuskatsauksen taustatietoa verrattiin kyselytutkimuksesta ja haastattelusta saatuun materiaaliin, minkä jälkeen tehtiin johtopäätelmät ja ratkaistiin tutkimusongelma.

Kieli: Suomi

Avainsanat: johtamistaito, johtaminen, merenkulku, laivat

BACHELOR'S THESIS

Author: Lauri Sarivaara

Degree programme: Maritime Studies - Turku

Specialization: Bachelor of Marine Technology

Supervisor: Peter Björkroth

Title: Leadership in seafaring

Date: 9.1.2019

Number of pages: 124

Attachments:1

Abstract:

This thesis scrutinizes leadership in seafaring. The starting point for this thesis was the Stay On Board work welfare study (2014). In Stay On Board study it was discovered that there is problems with leadership on ships under Finnish flag. The research problem was therefore decided to be "inadequate leadership in Finnish seafaring".

Purpose of this study was to recognize inadequacies and to solve the problem.

The background work focused on transformative leadership and social psychology. This was executed by doing a literature review from books of professional authorities.

Qualitative research was completed by doing a set of 15 interviews. A quantitative study was completed by doing a query. 647 seafarers answered the query.

In the Conclusion the literature review was compared to the answers of interviews and query. The research problem was thus solved.

Language: Finnish

Key words: Leadership, management, seafaring, ships

EXAMENSARBETE

Författare: Lauri Sarivaara

Utbildningslinje och plats: Maritima studier - Åbo

Slutexamen: Sjökapten

Handledare: Peter Björkroth

Titel: Ledarskap inom sjöfart

Datum: 9.1.2019 Antal sidor: 124 Bilagor: 1

Abstrakt:

Detta examensarbete granskar ledarskap inom sjöfart. Utgångspunkten för studien var Stay On Board studien om arbetsvälmående (2014), där man fann brister i ledarskap inom finsk sjöfart.

Forskningsmålet var alltså bristerna i ledarskap inom finsk sjöfart och syftet var att identifiera bristerna och söka en lösning på problemet.

Bakgrundsarbetet fokuserade på transformativt ledarskap och socialpsykologi. Detta genomfördes som en litteraturöversikt av verk skrivna av professionella inom området.

Den kvalitativa forskningsdelen genomfördes via intervjuer av 15 sjömän. Den kvantitativa delen innefattade en frågeundersökning, som besvarades av 647 sjömän.

Slutligen jämfördes bakgrundsinformationerna från litteraturöversikten med det material som erhöles från intervjuerna och frågeundersökningen, varefter slutsatser kunde dras och en lösning på problemet lades fram.

Språk: finska

Nyckelord: ledarskap, ledning, sjöfart, fartyg

ESIPUHE

Allekirjoittaneen alkuperäinen idea oli tutkia johtamistaitoa ja haastatella merenkulkijoita. Matkan varrella saamani tuki innosti yrittämään kovemmin ja laajensi tutkimuksen nykyiseen muotoonsa.

Tämä lopputyö syntyi yhteistyöllä. Alta löytyvät ammattilaiset ja merenkulkualan organisaatiot auttoivat työn valmistumisessa. Pääsin myös osallistumaan työryhmään, joka tällä hetkellä kehittää johtamistaidon koulutusta merenkulkuun sopivaksi. Tästä oli osaltaan hyötyä työn kannalta.

Kiitän:

Emilia Lindroos, Master of Marine Management, Aboa Mare
Jaakko Laasio, teologian kandidaatti, Merimieskirkko ry
Theresa Knopp, filosofian tohtori, Biopankki
Vesa Nissinen, kasvatustieteiden tohtori, Deep Lead Oy

Aboa Mare Maritime Academy
Deep Lead Oy
ESL Shipping Oy
Finnlines Oyj
Merimieseläkekassa
Merimiespalvelutoimisto
Suomen Laivanpäällystöliitto ry
Suomen Merimieskirkko ry
Suomen Merimies-Unioni SMU ry
Suomen Varustamot ry
Tallink Silja Oy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	JOHTAJUUS	2
	2.1. Itsetuntemus.....	4
	2.2 Oppiminen.....	6
	2.3 Inspiraatio ja sitoutuminen.....	9
	2.4 Vaikutusmahdollisuudet ja motivaatio.....	13
	2.5 Luottamus ja oikeudenmukaisuus.....	15
	2.6 Palaute ja palkitseminen.....	18
	2.7 Vuorovaikutuskulttuuri.....	21
	2.8 Yhteisöllisyys, kulttuuri, hierarkia.....	24
	2.9 Koulutus, muutos ja tulevaisuus.....	30
3	KYSELYTUTKIMUKSEN VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	37
4	JOHTAMISTAI DOT	40
	4.1 Merenkulkijoiden näkemyksiä johtajuudesta.....	41
	4.2 Itsetuntemus ja johtamistaidot.....	44
	4.3 Merenkulkijoiden näkemyksiä omista johtamistaidoista.....	45
	4.4 Oppiminen ja kehitys.....	46
	4.5 Merenkulkijoiden näkemyksiä oppimisesta ja kehityksestä.....	47
	4.6. Inspiraatio ja sitoutuneisuus.....	49
	4.7. Merenkulkijoiden näkemyksiä inspiraatiosta ja sitoutumisesta.....	54
	4.8. Vaikutusmahdollisuudet ja motivaatio.....	58
	4.9. Merenkulkijoiden näkemyksiä motivaatiosta ja vaikutusmahdollisuuksista.....	62
5	JOHTAMISTAI DOT OSA 2	69
	5.1. Merenkulkijoiden näkemyksiä luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta.....	71
	5.2. Palaute ja palkitseminen.....	76
	5.3. Merenkulkijoiden näkemyksiä palautteesta ja palkitsemisesta.....	79
	5.4. Vuorovaikutuskulttuuri.....	85
	5.5. Merenkulkijoiden näkemyksiä vuorovaikutuskulttuurista.....	87
	5.6. Yhteisöllisyys ja hierarkia.....	91
	5.7. Merenkulkijoiden näkemyksiä yhteisöllisyydestä ja hierarkiasta.....	93
	5.8. Koulutus ja muutos.....	100
	5.9. Merenkulkijoiden näkemyksiä koulutuksesta ja muutoksesta.....	101
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTELMÄT	103
7	LÄHTEET JA LIITTEET	116

1 JOHDANTO

Tutkimuksen idea syntyi Stay On Board -tutkimuksen pohjalta (Haavisto Sanna ym. 2014). Tutkimuksessa selvitettiin eri osa-alueita liittyen merenkulkijoiden hyvinvointiin ja etenkin syitä siihen, miksi jotkut merimiehet lopettavat uransa merillä ja toiset taas jatkavat. Suurin syy laivatyön lopettamiselle on perheasiat ja halu työskennellä maissa. Toiseksi suurin syy on johtamistaidon puute. Ainoastaan noin 35 prosenttia merenkulkijoista kokee johtamisen positiivisena asiana.

Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan koostamalla johtamis- ja vuorovaikutustaidon ammattilaisten teoksista kirjallinen katsaus. Tämän jälkeen kirjallisen katsauksen perusteella laadittiin 62 kysymyksen luettelo haastatteluja varten. Haastatteluihin osallistui 15 henkilöä. Haastattelujen henki oli avoin ja keskusteleva, koska tarkoitus oli saada yleiskuva ja esimerkkejä siitä, minkälaisena ihmiset kokevat johtamis- ja vuorovaikutuskulttuurin merellä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta päätettiin suorittaa myös kyselytutkimus. Kummassakin tutkimusmetodissa oli laaja edustus merenkulun eri ammateista ja alustyypeistä.

Kyselytutkimus suoritettiin internetin välityksellä. Asiasta tiedotus hoidettiin niin, että Merimiesunioni lähetti työssäkäyville jäsenilleen sekä sähköpostia että e-kirjeen, Laivanpäällystöliitto lähetti jäsenilleen sähköpostia ja Merimiespalvelutoimisto kertoi kahdesti kyselystä uutissähköpostissaan. 647 merenkulkijaa kävi vastaamassa kyselyyn.

Kyselytutkimuksessa kapteeneja, konepäälliköitä ja johtavia pursereita kehoitettiin arvioimaan yrityksen maaorganisaatioon kuuluvia henkilöitä esimiehinään. Täten kysymyksiä, jotka koskivat esimiesten arviointia, voidaan pitää alaisten vastauksina. Toisin sanoen kaikilla laivaväkeen kuuluvilla on esimies, oli se sitten maissa tai laivalla. Siten esimiesarviointissa on osittain myös mukana varustamoiden maaorganisaatioiden henkilöstöä, jotka toimivat esimerkiksi kapteeneiden esimiehinä.

Kysymykset 1 – 42 olivat tarkoitettu kaikille vastaajille ja sen lisäksi kysymykset 43 – 52 olivat tarkoitettu esimiesasemassa työskenteleville. Yleiseen työhyvinvointiin liittyvät kysymykset 38 – 41 jätettiin lopullisesta tutkimuksesta pois aineiston rajauksen vuoksi.

Kyselytutkimuksessa käytettiin asteikkoa yhdestä kymmeneen. Yksi tarkoitti huonointa tai vähiten. Kymmenen tarkoitti paras tai eniten.

Haastatteluihin osallistui 15 henkilöä. Avoimet haastattelut tehtiin puhelimitse ja niissä taattiin täysi anonymiteetti. Haastatteluissa oli aiheita, jotka eivät merenkulkijoille välttämättä ole jokapäiväisiä, joten monesti vastaukset olivat ajatusvirtaa, joka jouduttiin muokkaamaan luettavaan muotoon. Kirjakielelle muokkaus takasi myös anonymiteetin osaltaan. Vastauksia ei ole muokattu kieliopillisesti oikein tietyn karheuden säilyttämiseksi.

Haastatelluilla oli mahdollisuus vastata sanallisesti tai arvioida aiheita asteikolla yhdestä viiteen. Poikkeavuus kyselytutkimuksen arvosana-asteikkoon, joka oli 1 – 10, selittyy sillä, että kyselytutkimus päätettiin tehdä vasta haastatteluiden jälkivaiheessa ja kyselytutkimukseen sopi paremmin eri asteikko. Haastattelujen vastauksia valikoitiin karkeasti sen mukaan, kuinka paljon vastaajalla oli kerrottavaa, mutta suurin osa on sisällytetty tutkimukseen.

2 JOHTAJUUS

Monet henkilöt omaavat hienolta kuulostavan ammattinimikkeen. On projektipäällikköä, osastovastaavaa, suunnittelujohtajaa ja niin edelleen. Hienolta kuulostava titteli herättää ihmisissä mielikuvia, jotka he yhdistävät tiettyihin luonteenpiirteisiin. Tittelit eivät kuitenkaan merkitse paljoa, jos kyse on johtamistaidosta ja johtajuudesta. (John C. Maxwell 2007, 35.)

Johtajuus on vaikutusvaltaa. Vaikutusvalta syntyy kunnioituksesta, arvonnosta ja luottamuksesta. Mikään titteli ei takaa työyhteisön kunnioitusta, vaan se on ansaittava. Moni johtaja on erinomainen hallinnollisissa tehtävissä, mutta tällä ei ole mitään tekemistä johtajuuden kanssa. Hallinnollisen ja suuntaa näyttävän johtajan ero on siinä, että todellinen johtaja kykenee visioimaan ja muutokseen. Muutos, oli se minkälainen tahansa, kohtaa yleensä vastarintaa. Kyetäkseen viemään muutokset läpi johtaja tarvitsee luottamusta ja kunnioitusta, eli vaikutusvaltaa. Johtajuuden tunnusmerkkinä voidaan pitää ihmisten lojailiutta. Toisin sanoen usko johtajaan on niin luja, että häntä seurataan olosuhteista ja vaikeuksista huolimatta kuten esimerkiksi sodassa. (Maxwell 2007, 36-38.)

Kun yhdistetään johtamisvalmennuksen läpikäyneiden henkilöiden näkemys siitä, minkälaisena johtajana he haluaisivat itsensä muistettavan, niin saadaan seuraavanlainen profiili: johtaja on hyvä tyyppi. Hänellä on rautainen ote ja hän saa paljon aikaan. Täytyy olla vaativa, mutta myös kannustava. Vastuun kanto ja oikeudenmukaisuus ovat perus periaatteita. Rehellinen ehdottomasti itselleen ja muille, herättää luottamusta ja myös jakaa sitä. Johtaja huolehtii kaikista eikä jätä yksin. Välittää ihmisenä eikä ainoastaan alaisena. Johtaja antaa tukea ja kannustaa. Mahdollistaa menestymisen ja alaisten kehityksen. Auktoriteetti perustuu taitoihin, eikä asemaan. Hän johtaa palvelen ja palvelee johtaen. (Vesa Nissinen, Tommi Kinnunen, Sakari Jorma 2015, 128-134.)

Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet toistuvat monissa tutkimustuloksissa. Yksilöiden, toimintaympäristöjen ja kulttuurien merkitys on vähäinen, kun pohditaan hyvän johtajan profiilia. Johtajuuden malli on periytyvä. Valveutuneet johtajat tiedostavat tämän ja pyrkivät kehittämään ominaisuuksia, jotka vastaavat niitä, joista he haluavat tulla muistetuiksi. (Nissinen ym. 2015, 128-134.)

Teoriassa johtaminen on helppoa. Myös sen opettaminen on suhteellisen mutkatonta. Harva kuitenkin kykenee toimimaan niin kuin opettaa. Ihmisille voi luennoida etiikasta, tehokkuudesta tai esimiestyöstä tuntikausia tekemättä minkäänlaista vaikutusta. Jos esimies ei itse toimi järjestelmällisesti opettamiensa arvojen mukaan, niin ihmiset eivät tule kehittymään toivottuun suuntaan. Johtajan on itse ensin kehityttävä johtaakseen itseään. Vasta, kun ihminen osaa johtaa itseään ja toimimaan omien näkemystensä mukaan, toimii hän esimerkkinä muille ihmisille. Jos johtaja vaatii alaisiltaan huikaita työsuorituksia munkki suussa työhuoneestaan käsin, niin työsuoritukset jäävät todennäköisesti haaveiden tasolle. (Maxwell 2007, 212-213.)

Ylimmän tason johtajuus vastaa viidennen tason johtajuutta, eli syväjohtajuutta. Ikävä kyllä usein henkilöt, jotka hakeutuvat valta-asemaan, eivät kuuluisi sinne. Vallan haluisten ihmisten luonteenpiirteet ovat usein ristiriidassa tarvittavien ominaisuuksien kanssa (Nissinen 2004, 165), (<https://deplead.com/mita-on-syvajohtaminen>).

Amerikkalainen johtajuustaidon tutkija Jim Collins, selvitti mitkä tekijät johtavat menestykseen. Tutkimuksessa käytiin läpi yli 500 suuryritystä. Tutkimuksessa löydettiin 28 yritystä,

jotka olivat menestyneet pitkällä aikavälillä paremmin kuin muut. Collinsin mukaan johtamistaidossa on viisi eri tasoa. (Nissinen 2004, 165.)

Collins päätyi tutkimuksessaan tulokseen, jota ei odottanut. Ylimmän eli viidennen tason johtajien ominaisuudet ja johtamiskäyttäytyminen ei vastannut vallitsevia teorioita. Viidennen tason saavuttaa vain harvat johtajat ja he ovat niitä, jotka tekevät yrityksistä kestäneistyjiä. (Nissinen 2004, 165; Collins 2001.)

Haastattelussa Collins kertoo, että on epäoikeudenmukaista laittaa kaikki johtajuuden piikkiin. On tapana sanoa, että jos yritys menestyy, niin se on ollut hyvää johtajuutta ja jos ei, niin se on ollut huonoa. Menestys tai epäonnistuminen on kuitenkin monen asian summa. Viidennen tason johtaja on nöyrä ja laittaa aina muiden ihmisten ja yrityksen tarpeet omiensa edelle. Collinsin mukaan johtajuus -käsitteen ymmärtämisessä olemme edelleen pimeällä keskiajalla. (<https://thinkers50.com/interviews/jim-collins-interview/>)

2.1. Itsetuntemus

Yhdysvaltalaiselta Maxwellilta kysyttiin, että mikä seuraavista on vaikeinta esimiestyössä; johtaa organisaation toiveiden mukaan, johtaa hyvin vertaistensa kannalta vai johtaa alaisiaan. Hän vastasi, että ei mikään edellä mainituista. Kaikkein vaikeinta on johtaa itseään. (Maxwell 2007, 213.)

Se, miten henkilö itsensä näkee, ei koskaan vastaa täysin sitä, miten muut hänet näkevät. Yksilön kehittymisen kannalta on ratkaisevaa, kuinka avoimesti asioihin suhtautuu. Avoimen ihmisen persoonallisuus usein on itsetietoista ja myös korreloi muiden ihmisten mielikuvan kanssa. (Nissinen ym. 2015, 95.)

Avoimuuden vastakohta itsetuntemusta tarkasteltaessa on sokea itsetuntemus. Tällöin se, miten henkilö itsensä näkee, on ristiriidassa muiden ihmisten näkemysten kanssa. Kaven- taakseen oman sokean itsetuntemuksen aluetta, on yksilön kyettävä vastaanottamaan pa- lautetta. (Nissinen ym. 2015, 95.)

Yksilöiden minuus, eli omakuva itsestään perustuu siihen, miten yksilö näkee itsensä suhteessa muihin. Itsearvostus rakentuu pitkälti oman sisäisen itsearvioinnin varaan. (Juhani Tiuraniemi 1993, 34.)

Yksilöt, jotka elävät niin sanotusti omassa utopistisessa todellisuudessaan, ovat joutuneet omien puolustusmekanismiensa vangiksi. Ihmisillä on luontainen taipumus luoda suoja-muureja säilyttääkseen omanarvontuntonsa. Nämä ovatkin tarpeellisia silloin, kun arvostelun kohteeksi joutuminen on perusteetonta. Suojamuurien rakentaminen saattaa mennä kuitenkin liian pitkälle, jos yksilö ei ole kykenevä enää näkemään todellisuutta. Lopulta yksilöt torjuvat kaiken kritiikin ja neuvot, vaikka ne tulisivat rakkaimmilta ja läheisemmiltä ihmisiltä. (Nissinen ym. 201, 95.)

Suomalaiset toimitusjohtajat kertovat, että johtamistaidon opiskelusta, koulutuksesta ja palautteen analysoinnista on monia hyötyjä. Eräs johtaja kertoo saaneensa työkaluja oman käyttäytymisen muuttamiseen. Johtaja koki olevansa henkisesti liian heikko ja passiivinen muuttaakseen näkemyksiään ihmisistä. Toinen taas kertoo omanneensa heikon itsetunteuksen vaikuttavuuden osalta. Vaikka muut osa-alueet olivat suhteellisen hyvällä tolalla ja toimitusjohtaja oli tehokas, niin hän ei ollut ymmärtänyt, että hänen johtamiskäyttäytymisellä oli heikko vaikutus työtovereihin. (Nissinen ym. 2015, 97-106.)

Muuttaakseen omaa käyttäytymistään yksilöllä pitää olla oikea asenne. Muut tekijät kuten valmennus, työkalut ja menetelmät tukevat yksilön kehitystä. Jokaisella yksilöllä on tietty valmius johtaa. Oppimisprosessin alussa se on jokaiselle yksilöllinen ja siitä valmiuksia lähdetään kasvattamaan. Jotta yksilö kehittyisi, niin tarvitaan ulkoista palautetta. Tällöin yksilö voi arvioida vastaako oma näkemys omasta toiminnasta ulkoisesti saatua palautetta. Eroavaisuuksien tai kehittämistarpeiden löytyessä voi yksilö siirtyä sisäisen palautteen käsitteilyyn. (Risto Kauppinen, Vesa Nissinen, Jarno Anttalainen 2009, 11-13.)

Sisäinen palaute on vuoropuhelua oman itsensä kanssa. Yksilön tavoite on parantaa omaa toimintaansa. Tätä voi kutsua myös tavoitteellisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Kun yksilö näin tiedostaa omat puutteensa ja tietoisesti yrittää korjata ne arjessa, syntyy itseohjautuvuutta. Lopulta seuraa pysyvä käyttäytymismalli. Käyttäytymismalli ei kuitenkaan tarkoita, että yksilö käyttäytyisi aina halutulla tapaa tilanteesta riippumatta, vaan

käyttäytymismalli on sisäinen. Yksilö tiedostaa, että kukaan ei ole täydellinen, muutos on jatkuvaa ja aina on varaa kehittyä. Yksilö on tällöin oppinut sisäisen vuoropuhelun ja tätä kautta oppimisen käyttäytymismallin. (Nissinen ym. 2015, 11-13.)

Herrasmies käveli elefanttifarmilla ja huomasi, että elefantit olivat sidottu ainoastaan yhdestä jalasta pienellä narulla paaluun. Herrasmies ihmetteli, että miksi elefantit eivät karkaa. Herrasmies tiedusteli asiaa elefanttien kouluttajalta, joka vastasi: ”Elefanttien ollessa nuoria käytämme samaa narua, mutta silloin ne ovat paljon pienempiä ja naru riittää pitämään. Kasvaessa ne uskovat edelleen, että eivät pysty karkaamaan, joten ne eivät koskaan yritä paeta.” (www.wealthyorilla.com/10-most-inspirational-short-stories/)

2.2. Oppiminen

Maxwell (2007, 49-50.) vertaa johtajuutta sijoitustoimintaan. Johtajaksi tuleminen on pitkälti kuin sijoittaisi menestyksellisesti osakemarkkinoille. Jos aiomme tehdä omaisuuden päivässä, emme onnistu”. Johtajuus on siis elinikäinen prosessi. Kehittyvä johtaja sijoittaa itseensä päivä kerrallaan. Mitkä asiat ovat tärkeitä, mihin kannattaa panostaa ja mitä asioita kehittää. Yksilö, jolla on selkeä tavoite ja itsekuria, voi saavuttaa mitä tahansa kuten myös erinomaiset johtajuustaidot. Johtamistaito on kokoelma taitoja, jotka ovat opittavissa.

Johtajuuteen ei ole oikotietä, eikä pikavoittoja ole luvassa. Nykyajan maailma on hektinen ja kaiken olisi tapahduttava nyt ja heti. Ihmiset ovat malttamattomia ja tavoittelevat eri asioita oikopolkuja pitkin. Harva ymmärtää prosessin merkityksen. Pitkät, vuosia tai kymmeniä vuosia kestävät prosessit, tuntuvat nykyihmiseltä varmasti mahdottomuudelta. Usein prosessit ovat tiedostamattomia, mitä ihmisen kehitykseen tulee, mutta prosessia voi myös ohjata. Sisäinen prosessi on aina pitkäkestoinen ja vaikea. Sen vaikuttavuus on kuitenkin kullanarvoinen, jos siihen sitoudutaan. Yksilön luonne kasvaa ja kehittyy automaattisesti, kun sisäisiin arvoihin on sitouduttu. Se näkyy tavoiteltuina toimintatapoina ja käyttäytymismalleina. (Maxwell 2007, 51-52.)

Esikuvat ovat keskeisessä osassa, kun ihminen kehittyy. Esikuvilla on myös erityisen voimakas vaikutus siihen, minkälainen johtaja ihmisestä kehittyy. Tämä pätee niin positiiviseen

kuin negatiiviseen suuntaan. Jos ihminen ei saa muuta koulutusta kuin esimiehensä mallin, niin on hyvin mahdollista, että se periytyy. (Maxwell 2007, 214.)

SOK:ssa työskennellyt johtaja Taavi Heikkilä näkee, että synnynnäisiä piirteitä korostetaan liikaa. Riittävällä harjoittelulla ja voimavarojen oikealla suuntaamisella kenestä tahansa voi kasvaa lahjakas johtaja. Oppimisen ja kasvamisen keskiössä on jokaisen oma motivaatio, into ja halu kehittyä. (Nissinen ym. 2015, 54.)

Nissinen kirjoittaa (2004, 23.), että hyvä johtamistaito vaatii neljä perustuskiveä, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Kuitenkin, jos johtajuus halutaan saattaa ylimmälle tasolle, on otettava mukaan viides kulmakivi, joka on oppiminen. Nissisen mukaan kukaan ei kehity hyväksi johtajaksi minkään mallin, teorian tai kurssin myötä, vaan johtamistaito vaatii nöyryyttä, tahtoa ja positiivista asennetta. Johtajaksi ei voi kehittyä ilman, että tunnistaa omat heikkoutensa. Oppimiseen tarvitaan palautetta, itsekriittisyyttä ja neutraalia kykyä arvioida itseään. Johtajuuteen kasvaminen tapahtuu arjessa pienten tavoitteiden ja askeleiden myötä.

Ainoa mahdollisuus saada selville oma potentiaalinsa ja kehittymismahdollisuudet, on aloittaa itsensä kehittämisen prosessi. Tähän tarvitaan ulkoista palautetta. Johtajan on kyettävä arvioimaan omia arvojaan, asenteitaan ja toimintatapojaan sekä aidosti haluamaan muutosta. (Nissinen 2004, 40.)

Kasvaakseen taitavaksi johtajaksi on yksilön luovuttava itsekkyydestä. Esitä itsellesi kysymys, että tuotko työtovereidesi tai alaistesi elämään lisäarvoa ja autatko heitä kehittymään. Onko toimillasi positiivinen tai negatiivinen vaikutus? Jos et ole varma, niin saattaa olla, että vaikutuksesi on kielteinen. Menestyksessä ei loppujen lopuksi ole kysymys siitä, kuinka pitkälle johtaja kehittyi, vaan siitä, että kuinka pitkälle johtaja saa yksilöt kehittymään. Jos päämääräsi on palvella vain itseäsi, edetä uralla, hankkia valtaa ja omaisuutta, et koskaan saavuta johtajuutta. (Maxwell 2007, 80-81.)

Johtamisprofiilin kehittäminen alkaa saadusta palautteesta. Jos johtaja ei koskaan saa ulkopuolista kritiikkiä, tai osaa, tai halua vastaanottaa sitä, niin mitään kehitystä ei voi koskaan tapahtua. (Nissinen 2004, 70.)

Menestyksekkäs johtaminen ei ole absoluuttinen tavoite tai olotila, joka olisi tavoitettavissa oleva päämäärä, jonka jälkeen kaikki on hyvin. Asia on kutakuinkin päinvastoin. Johtajuus on polku, jolle astutaan ja ainoastaan ne, jotka osaavat pitää mielen ja sydämen avoinna ikuisessa muutoksessa, voivat kehittyä ja pysyä mukana menestyksellisesti. Johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan. (Nissinen 2004, 67.)

Benjamin Disrael on todennut, että menestyksen salaisuus on se, että on valmis, kun oma hetki koittaa. Oli yksilön tavoite mikä tahansa, niin päivittäinen tekeminen on se, mikä ratkaisee. Monesti ihmiset tuntuvat unohtavan kuinka suuren työmäärän menestyneet henkilöt ovat tehneet. Oli se sitten huippupianistin konsertti, nyrkkeilyottelu tai presidentin virkaanastujaisilaisuus, niin se hetki ei ole todellisuudessa se hetki, kun tähti syntyy. Tähti ei koskaan syty, vaan se rakentuu vuosien saatossa kovalla työllä ja periksiantamattomuudella. Pienistä hippusista päivä kerrallaan. Tämä pätee myös johtajuuteen. (Maxwell 2007, 54-55.)

Johtajien vastauksista piirtyy suhteellisen yhtenäinen kuva. Itsetuntemus, avoimuus, tietoisuus, kuunteleminen ja rehellisyys muille sekä itselleen olivat muun muassa asioita, joissa johtamistaidon koulutuksen läpikäyneet kokivat kehittyneensä. Kaikki tavat, ominaisuudet ja arvot, joissa johtajat kokivat kehittyneensä, olivat myös tutkimustulosten mukaisia erinomaisen johtajuuden tunnusmerkkejä. (Nissinen ym. 2015, 97-106.)

Johtamistaidon oppiminen on jokaisen yksilön omissa käsissä. Se mitä yksilö voi muuttaa, on omaa käyttäytymistään, joka sitten kasvaa vuorovaikutustaidoiksi ja heijastuu muihin yksilöihin. Oma käyttäytyminen on lähtökohta ja ainoa asia, mitä siis voi suoraan muuttaa. (Nissinen ym. 2015, 11-13; Anttalainen, Kauppinen 2008.)

Kehittyminen ja oppiminen on kaikille mahdollista. Geenimme kehitysohjelma on avoin. Ympäristö ja vuorovaikutus ovat ratkaisevia mihin suuntaan yksilö kehittyy. Periytyviä ominaisuuksia on, mutta ne toimivat enemmänkin vahvistimina sille, mitä yksilö kokee. Personallisuus ja käyttäytyminen määräytyy hyvin pitkälti sen mukaan, minkälaisessa ympäristössä ja minkälaiden ihmisten kanssa on kasvanut. Tämä pätee myös johtajuuteen. Vahvat esimiehet siirtävä perintönsä helposti, niin hyvässä kuin pahassa. Käyttäytymismalleja

voidaan kuitenkin muuttaa. Tämä on pitkä prosessi ja siihen tarvitaan yksilöiltä itsetietoisuutta ja tahtoa muutokseen. (Nissinen ym. 2015, 18-19.)

2.3. Inspiraatio ja sitoutuminen

Empiirisessä tutkimuksessa (Bass 1985) tultiin tulokseen, että karismaattinen johtajuus on yhtä kuin transformatiivinen johtajuus, joka tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista huomioimista pelkän palkitsemisen sijaan, jota kutsutaan transaktionaaliseksi johtamiseksi. Transformatiivinen johtaminen koostuu neljästä periaatteesta: karisma, inspiroiva tapa motiivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2004, 38, 172-173; Bass ja Avolio 1984.)

Tutkimuksesta voi päätellä, että mitä inhimillisempi ja vuorovaikutustaidoltaan parempi tai huonompi esimiestyö, sitä positiivisemmat tai negatiivisemmat vastaukset. Tutkimuksessa tuli myös erityisesti esiin se, että inhimillinen hyvä johtajuus saa työntekijät sitoutumaan. Palkitseminen ei korreloinut sitoutumisen kanssa. Bass ja Avolio toteavat, että tuottavuuden kannalta transformatiivinen johtajuus tuottaa parhaat tulokset ja transaktionaalisia piirteitä esiintyy mahdollisimman vähän. (Nissinen 2004, 38, 172-173.)

Maxwell (2007) näkee, että menestykseen liittyy kolme teesiä, jotka mahdollistavat halutun tuloksen saavuttamisen. Ensimmäinen teesi on, että organisaatiolla tai yhteisöllä täytyy olla yhteinen visio ja tavoite, joihin ovat sitoutuneet. Tällöin kaikki puhaltavat yhteen hiileen.

Toiseksi organisaatiossa pitää esiintyä erilaisia ihmisiä, jotka omaavat erilaisia taitoja. Yhteisö ei voi menestyä, jos kaikki hallitsevat samoja asioita, ja kaikilla on samat ominaisuudet ja luonteenpiirteet.

Kolmanneksi yhteisössä on vallittava positiivinen kulttuuri. Jotta yhteisö olisi avoin, innovatiivinen ja inspiroiva, ja ihmisillä vallitsisi luottamus toisiinsa, tulee johtajan omata taidot, jotka mahdollistavat nämä asiat. Organisaatio voi olla joukko ihmisiä, jotka tekevät töitä tai yhteisö, jossa tehdään töitä. Tämä riippuu johtajasta. (Maxwell 2007, 240-242.)

Monet syväjohtamiseen perustuvan valmennusohjelman läpikäyneet henkilöt mieltävät vanhanaikaiset ja sulkeutuneet toimintaympäristöt haasteellisiksi. Epämiellyttäväksi koetaan myös johtamistaidottomuus, keskustelemattomuus, pysähtyneisyys, yksitoikkoisuus ja se, että työympäristö ei tarjoa haasteita ja tue luovuutta. (Nissinen ym. 2015, 128.)

Jos organisaatiokulttuuri on niin voimakas, että se tukahduttaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet, niin seuraa sekä organisaation kehityksen pysähtyneisyys että yksilöiden luovuuden tukahtuneisuus. Yksilö saattaa pitäytyä omissa henkilökohtaisissa näkemyksissään, jolloin työyhteisön muut jäsenet saattavat kyseenalaistaa henkilön roolin tai ammattitaidon. (Soili Keskinen 1998, 80.)

Jokainen johtaja saa työuransa aikana erilaisia projekteja hoitaakseen. Lähtökohtaisesti johtaja tai esimies suunnittelee projektin, jakaa työtehtävät ja valvoo toteutumista. Tämä ei kuitenkaan takaa projektin menestystä. Saavuttaakseen erinomaisia tuloksia, täytyy esimiehen laatia toimintasuunnitelma, jossa huomioidaan kaikki osallistuvat osapuolet. (Maxwell 2007, 70-73.)

Ihmisen kyky käsitellä tietoa ja tehdä oikeita johtopäätöksiä on rajallinen. Tilanteet muuttuvat ja eritoten nopeissa tilanteissa rajat tulevat vastaan nopeasti. Stressi tai unettomuus supistavat rationaalista ajattelua edelleen. Jos johtaja osaa kuunnella muita ihmisiä ja ottaa heidät mukaan päätöksien tekoon, niin valmiudet kohdata erilaisia tilanteita kasvavat. Kun ihmiset otetaan mukaan päätöksentekoon, niin he myös sitoutuvat paremmin yhteisiin tavoitteisiin. Yleinen uskomus on, että alaisten ottaminen mukaan päätöksentekoon murentaa esimiehen valtaa. Johtajan tehtävänä on valmentaa alaisiaan siten, että he osaavat antaa tukea tehtäessä päätöksiä. (Nissinen 2004, 58-59.)

Johtaminen on eri asioiden osaamista ja perustuu osittain karismaan, mutta johtajan luontainen karisma ei nykypäivänä riitä tyydyttämään ihmisten viihtyvyyttä. Inspiroiva johtaja asettaa tavoitteet ja osoittaa olevansa sitoutunut niihin. Optimismi ja luottamus tulevaisuuteen tukevat myönteistä kuvaa. Johtaja etsii, löytää ja kehittää uusia tapoja palkita alaisiaan. Näin esimies lunastaa oikeuden käyttää päätösvaltaa. (Nissinen 2004, 25, 28, 43.)

Esa Saarinen kuvaa ilmiötä nimellä latistuksen mankeli: puutteenne ihmisinä johtaa helpposti mankelin käynnistämiseen. Johtajan epävarmuus ja itsetunnon puute sysää alaisensa mankelin lohduttomaan, kontrolloituun simputukseen lohduttoman päämäärättömäksi ajaksi. Mankeli on erittäin tehokas, parhaistakin yksilöistä saadaan puristettua viimeisetkin epämiellyttävät piirteet kuten oma-aloitteisuus, innostus ja visiointi ulos. Johtaja on tyytyväinen. Tilanne on hallussa. Auta armias sitä pöllöä, joka kehtaakin tuoda mielipiteensä esiin johtajan visiosta. (Nissinen 2004.)

Perinteisesti johtajan on mielletty edustavan ylintä ammattitaitoa organisaatiossa. Rooli on kuitenkin muuttumassa, nykyään johtajalta vaaditaan diplomaattisia vuorovaikutustaitoja ja ryhmädynamiikan tuntemusta. Johtajan tehtävänä on toimia ongelmien ratkaisijana ristiriitatilanteissa ja valmentaa yksilöitä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Olennainen osa toimivaa työyhteisöä on itseohjautuvuus, jolloin yhteisö kykenee arvioimaan toimintatapojaan ja pyrkii itsesäätelyyn. Johtajan tehtävänä on luoda edellytykset kehitykselle ja oppimiselle. (Tiuraniemi 1993, 73.)

Erinomainen johtaja luo ympärilleen kannustavan ilmapiirin. Kuten oppivalla ja kehittyvällä johtajalla, on myös organisaation muilla jäsenillä oltava mahdollisuus ja välineet kehittymiseen. Oli se sitten kirjat, kehityskeskustelut, videot tai valmennuskurssit, mikä tahansa käy, kunhan henkilöt saadaan kiinnostumaan asioista. Johtajan täytyy tuntea alaisensa, koska jokaisella yksilöllä on omat mieltymyksensä. Siinä missä toinen haluaa oppia johtamista, niin toisen sydämen asia on kalastus. Tärkeintä on kuitenkin pitää kehitystä ja oppimista yllä. Ketään ei voi pakottaa kehittämään mitään asiaa, josta henkilö ei ole kiinnostunut. Muutos on kuitenkin mahdollinen, jos organisaatioon rakennetaan oppiva ja inspiroiva ilmapiiri. (Maxwell 2007, 60.)

Monet ajattelevat, että johtajaksi synnyttään ja se vaatii yli-inhimillisiä kykyjä, joita he eivät omaa. Jos ihmiset tiedostaisivat, että johtajuus perustuu vuorovaikutustaitoihin, niin tilanne olisi toinen. Jotkut yksilöt taas uskovat vilpittömästi olevansa synnynnäisiä johtajia. He hakeutuvat valta-asemaan koulutuksen ja suorittamisen kautta, mutta todellisuus tulee vastaan heillä ennemmin tai myöhemmin. Kumpaakin ihmistyyppiä vaivaa sama vitsaus: tietämättömyys. Toinen uskoo, että ei tiedä ja toinen uskoo, että tietää. Ainoa tapa hankkia tietoa todellisuudesta on omien uskomusten kyseenalaistaminen. (Maxwell 2007, 51-52.)

Niin vapaa-aikaan kuin työhönkin pätee samat lainalaisuudet. Pitääkseen yllä motivaatiota ja kehittyäkseen ihmisenä tai työntekijänä, tarvitsee yksilö virikkeellisen ympäristön, jossa asettaa ja tavoitella uusia päämääriä ja toteuttaa itseään. Kehityksen loppuessa myös yksilön motivaatio loppuu ja tuloksena on pysähtyneisyyden tila, jossa asioita hoidetaan rutiininomaisesti välittämättä työn tuloksista tai antamalla niille vähäinen painoarvo. (Pekka Ruohotie 2002, 49-50.)

Yksilöiden toimintakykyjen ja luontaisen lahjakkuuden rajoittaminen johtaa taantumiseen. Jos ihmisellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään, niin seuraa turhautuminen, joka johtaa motivaation ja sitoutumisen katoamiseen. Tällöin jotkut jäävät organisaatioon taloudellisen pakon edessä ja jotkut, varsinkin lahjakkaimmat, lähtevät organisaatiosta. Organisaatioiden on kyettävä vastaamaan käsillä olevaan muutokseen; tulevaisuus johtaa väistämättä kohti keskustelevaa johtajuutta, jolloin yksilöllä on vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. (Nissinen 2004, 188.)

Yksilön ja yhteisön arkisia toimintatapoja ohjaavat tiedostamattomat skeemat eli rutiinit. Rutiinit luovat jatkuvuutta ja turvallisuutta, mutta ne saattavat kuitenkin kääntyä itseään vastaan, jos ne ovat ristiriidassa tarpeellisen kehityksen kannalta tai ne ovat alun perinkin olleet vaillinaisia. (Keskinen 1998, 27-28.)

Toisaalta työn täytyy olla myös rutinoitunutta ja pysyvää. Liialliset tai pakotetut jatkuvat kehityssuunnat ja muutokset saattavat johtaa päämäärättömyyteen, joka nakertaa pohjaa tasaiselta tarkoituksenmukaiselta kehitykseltä. Yksilön työn kuvalla on suuri merkitys. Yksitoikkoisella ja vaatimattomalla työllä, johon ei voi vaikuttaa, on negatiivinen vaikutus yksilön itsetuntoon, koska tällöin tärkeät inhimilliset tarpeet eivät toteudu. (Ruohotie 2002, 52-53.)

2.4. Vaikutusmahdollisuudet ja motivaatio

Viisas johtaja jakaa valtaa. Vielä viisaampi on se, joka valtuuttaa ihmiset vastaamaan asioista ja tehtävistä ja ymmärtää olla sekaantumatta liikaa, kun he tehtäväänsä suorittavat. Valtuuttamisen johtamismalli perustuu ihmisjohtajuuteen asemaan perustuvan johtamisen sijaan. Tällöin kaikille annetaan johtotehtäviä, jolloin yksilöiden paras mahdollinen

potentiaali saadaan käyttöön. (Maxwell 2007; Mc Farland, Senn & Childress 1993, Nissinen 2004, 192-193.)

Kun organisaatiossa luottamuksen anto ja valtuutus eivät toimi, niin ihmiset siirtyvät sellaiseen organisaatioon, jossa pääsevät toteuttamaan kykijään mahdollisimman hyvin. (Maxwell 2007, 193.)

Yksilön motivaation ja ammattitaidon kehitys riippuu kokonaisvaltaisesti toimintaympäristöstä ja ilmapiiristä. Organisaation tulisi tarjota kaikille yksilöille mahdollisuuksia kehittyä, soveltaa taitoja käytäntöön ja palkita niistä. Pitkän aikavälin kehityssuunnitelmat yhteistyössä johdon tai esimiesten kanssa, joissa rakennetaan yksilön urakehitystä, on kannustava tapa sitouttaa ja antaa yksilön työlle merkitys. Ryhmä- tai organisaatiokulttuuri on iso taustavaikuttaja siihen, miten yksilö kokee ilmapiirin. Myös yksilön omat vaikutusmahdollisuudet ja työn arvostus ovat tärkeitä ominaisuuksia. (Ruohotie 2002, 52-53.)

Moni johtaja ajattelee, että ihmisiä on pakko valvoa tiukasti hyvien tuloksien aikaansaamiseksi. Johtaja saattaa kuvitella, että hänen oma vaikutusvaltansa vähenee, jos ei ole joka asiassa mukana. Asia on kuitenkin päinvastoin. Johtaja, joka valtuuttaa alaisensa itsenäiseen työskentelyyn ja myös katsoo, että sama logiikka toimii organisaation kaikissa portaissa, tekee organisaatiosta itseohjautuvan ja äärettömän tehokkaan. Mikään ei motivoi ihmisiä paremmin kuin se, että he saavat itse suunnitella ja toteuttaa työnsä. Jos ihmistä käsketään ja kädestä pitäen ohjataan, niin ihminen ei koe työtä omakseen eikä motivoitu yrittämään. (Maxwell 2007, 194-195.)

Yksilön asenteesta riippuu, miten hän käsittelee vastoinkäymisiä. Yksilö voi suhtautua ongelmiin myönteisesti, nähdä ne tilaisuutena oppimiselle. Yksilö voi myös syyttää olosuhteita tai muita ihmisiä ja kokea ne muuttumattomina epäoikeudenmukaisuuksina. Ainoastaan yksilö, joka kykenee rakentamaan positiiviseen ongelmanratkaisuun, voi kehittää myös muiden asenteita ja auttaa yhteisöä menestymään. Yksilön täytyy sietää epävarmuutta ja -täydellisyyttä ja suhtautua niin itseensä kuin toisiin yksilöihin kehittyvinä työntekijöinä, jotka kykenevät ratkaisemaan ongelmia sekä itsenäisesti että yhteisönä. (Ruohotie 2002, 43.)

Ryhmäkiinteys saattaa kääntyä myös itseään vastaan tuloksellisuuden kannalta, jos tavoitteet eivät ole yhteisiä ja motivaatiota ei ole. (Keskinen 1998, 142-143.)

Yhteiskunnassa ja yritys-elämässä on monia hyviä johtajia. He toteuttavat hyvän johtajuuden periaatteita ja saavat alaisensa yltämään yhä parempiin tuloksiin. Silti yhtiön tai organisaation tulos saattaa olla suhteellisen vaatimatonta puhumattakaan räjähdysmäisestä kasvusta. Saavuttaakseen todellisen kasvun ei enää riitä, että ylin johto kouluttaa esimiehistä ja työntekijöistään parempia alaisia, vaan heistä pitää kouluttaa johtajia. Jos johtaja kehittää ja kouluttaa yksilöistä johtajia, se mahdollistaa kasvun, jota ei muilla keinoilla voi saavuttaa. (Maxwell 2007, 326.)

Esimerkkinä voidaan käyttää vertailua. Yrityksessä on johtaja, joka tuntee vastuunsa koko yhteisöstä. Johtaja tapaa ja kuuntelee kaikkia organisaation henkilöitä ja tuntee itsensä tärkeäksi, kun huolehtii kaikista. Johtajalta kuluu huomattava osa ajasta tähän. (Maxwell 2007, 320-321.)

Erään toisen yrityksen johtaja tietää myös vastuunsa, mutta hän lähestyy ongelmaa toisella tavalla. Hän kerää sopivaksi katsomansa henkilöt ympärille ja kouluttaa heidät johtajiksi. Kun tämä johtajuuden valtuuttamisen malli on kerran siirretty, niin se jatkaa todennäköisesti omaa elämäänsä ja periytyy läpi organisaation ja jopa sukupolvien. (Maxwell 2007, 326.)

Esimiesten ja alaisten kouluttaminen johtajiksi vaatii pitkäjänteistä työtä. Johtamistaitojen siirtyminen on kuitenkin palkitsevin osa johtajuutta. Lopulta koittaa hetki, kun mentori näkee kuinka ihminen saavuttaa tason, jolloin suuria asioita alkaa tapahtua ilman mentoria. Esikuvan voima on kiistaton ja on todennäköistä, että alkueräinen henkinen perintö kasvaa ja siirtyy eteenpäin. (Maxwell 2007, 332.)

Kuvitellaan vapaaehtoisprojekti, johon osallistuu eri alojen ammattilaisia. Esimerkiksi, että viisi arkkitehtiä ja viisi rakennusmestaria on osoittanut kiinnostusta suunnittelemaan ja rakentamaan uuden lastensairaalan. Jokainen osallistujista omaa yhtäläisen oman alan koulutuksen, mutta ainoastaan yksi arkkitehti ja yksi rakennusmestari valitaan johtamaan toteutusta. Johtava arkkitehti tarttuu toimeen ja tekee kokonaisvaltaiset suunnitelmat ja

piirustukset. Tämän jälkeen hän tapaa johtavan rakennusmestarin ja kertoo, että tässä on suunnitelma ja aikataulu, työt voi aloittaa. Kun kaikki ovat vapaaehtoisia ja osallistumispakkoa ei ole, niin pohdittavaksi jää, kuinka moni jatkaa projektissa. (Maxwell 2007, 70-73.)

Jatketaan pohdintaa, mutta tällä kertaa johtajaksi valitaan eri arkkitehti. Tämä yksiö pitää ensimmäiseksi kokouksen, jossa tarkastellaan asetettuja vaatimuksia ja tavoitteita, ja kaikki arkkitehdit ja rakennusmestarit osallistuvat siihen. Kokouksessa päätetään, että jokainen arkkitehti tekee alustavan luonnoksen, joista paras valitaan yksissä tuumin. Kun se on valittu, arkkitehdit jakavat kokonaisuuden eri vastualueisiin, joista jokainen vastaa itsenäisesti. Tämän jälkeen piirustukset siirretään rakennusmestarille, joka noudattaa samaa kaavaa. Pohdittavaksi jää kuinka moni jatkaa projektissa. (Maxwell 2007, 70-73.)

2.5. Luottamus ja oikeudenmukaisuus

”Ihmiset eivät välitä siitä, kuinka paljon tiedät, ennen kuin he tietävät, kuinka paljon välität”. (Maxwell 2007, 166.)

Yksi ihmisen perustarpeista on turvallisuus. Tähän vaaditaan luottamusta esimiehiin, mikä on kallio, jolle johtamistaidon perustuskivet asetetaan. Luottamus perustuu ihmisten kanssakäymiseen ja etenkin siihen, että esimies laittaa yhteisön ja alaisensa edut omiensa edelle. Moraalisesti ja eettisesti vahvat johtajat kantavat vastuun alaisistaan, mikä johtaa positiivisiin tuloksiin koko yhteisön ja yrityksen tuloksen kannalta. Johtajalla on vastuu muista ihmisistä, eli se on inhimillistä. Johtajalla on vastuu ja valta. Vastuu toisten ihmisten työn tuloksista. (Nissinen 2004, 21, 42, 56.)

Pekka Leppänen Iittala Groupin henkilöstöjohtaja ihmettelee, että: ”...henkilö, joka tekee omassa elämässä 200 000 euron talokaupat, ei pysty firmassaan ostamaan ruuvimeisseliä, vaan siihen pitää saada esimiehen hyväksyminen”. Leppäsellä on tapana kysyä alaisiltaan nukkuvatko he hyvin. Jos vastaus on myöntävä, niin silloin hän näkee, että ei ole antanut heille tarpeeksi valtuuksia. Leppäsen mukaan luottamus on kaiken a ja o ja sitä kautta saavutetaan hämmästyttäviä tuloksia. (Jarno Anttalainen 2007, Pro Gradu, Lapin yliopisto) (<https://deplead.com/planar-systems-menestystarina>)

Tutkimuksissa on tullut esiin, että kiinteyden prosessin perustana voi toimia luottamus. Ryhmäkiinteyden ja tuloksellisuuden suhdetta on tutkittu, mutta täysin yksimieliseen johtopäätelmään ei olla päästy tutkimusmenetelmien erilaisuudesta johtuen. Berg ja Landerth vuonna 1979 sekä Evans ja Jarvis vuonna 1980 havaitsivat, että johtajan käyttäytymismalli määrittelee, kuinka hyvin yhteisö toimii ja kuinka kiinteä se on. Heidän mukaan ryhmädynamiikka ja yhteisöllisyys perustuu muun muassa empatiaan ja luottamukseen. Evans & Dion tekivät vuonna 1991 meta-analyysin 16 tutkimuksesta ja päätyivät tulokseen, että koheesiolla on yhteys tuloksellisuuteen. Greenen tutkimus vuodelta 1989 taas toi esiin, että koheesio yksinään ei johda hyviin tuloksiin, vaan ryhmällä täytyy olla myös yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, jotka kumuloituvat korkeana motivaationa. (Nissinen 2004, 42, 61.)

Ensimmäisiä ja tärkeimpiä asioita johtajan tehtävistä on luottamuksen rakentaminen. Johtajan pitää olla rehellinen ja oikeudenmukainen sekä kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. Toiminnan pitää olla johdonmukaista ja päätöksenteon sujua. Johtaja toimii muuttuvassa ympäristössä. Se tarkoittaa, että myös johtajan on muutettava johtamiskäyttäytymistään tilanteen mukaan. Jos jonain päivänä on hyvä aika rakentaa luottamusta ja stimuloida alaisia älyllisesti, niin jonain päivänä täytyy yksinkertaisesti johtaa kontrolloidusti. Hyvinvoivassa työsuhteessa johtaja on löytänyt tasapainon eri johtamistyylien välillä. (Nissinen 2004, 42, 61.)

Menestyvä johtaja ei toimi koskaan yksin. Viisas johtaja on tiimipelaaja, joka kuuntelee organisaation kaikkia yksilöitä. Vaikka kuinka yrittäisit tai luulet, että ammattitaitosi ja kykysi riittävät oikeisiin ratkaisuihin, niin kukaan ei ole täydellinen, eikä tiedä kaikkia vastauksia. Jos organisaatiokulttuuri on avoin ja luottava, yksinkertaistenkaan päätösten tarkistuttamista ei katsota heikkoudeksi, vaan luottamuksen osoitukseksi. Mitä enemmän teet itsevaltaisia päätöksiä, sitä todennäköisemmin teet myös virheitä. (Maxwell 2007, 68.)

Tutkimuksissa on osoitettu, että luottamus, joka kumpuaa yhteisestä päätöksenteosta, vahvistaa johtajan auktoriteettia. Esimiehet usein yliarvioivat omat kykynsä johtamiskäyttäytymisessä. Siinä, missä miehet ajattelevat luottamuksen perustuvan ammattitaitoon, niin naiset ovat ymmärtäneet, että luottamus perustuu luottamuksen antamiseen. Miehillä on myös taipumusta kontrollointiin, joka vähentää luottamusta. (Nissinen 2004, 59, 93.)

Jotta työyhteisö voisi hyvin ja näin ollen yritys tekisi tulosta, olisi esimiesten tai johtajan kyettävä asettamaan yhteisön jäsenten edut omiensa edelle. Kyseessä on sekä eettinen että moraalinen dilemma. Henkilöstön hyvinvointi ei välttämättä näy tuloksessa tai sitä on hyvin vaikea mitata suoraan. Esimies joutuu kuitenkin antamaan voimavarojaan ja tekemään vaikeita päätöksiä, jotka saattavat heikentää hänen omaa asemaansa. Moraaliset ja taloudelliset näkemykset ovat usein ristiriidassa. Puhumattakaan, että niin sanotuista inhimillisen näkökulman päätöksistä palkittaisiin. Dostojevski aikoinaan kuvasi romaanissaan, joka käsitteli materialistisiin arvoihin perustuvaa maailmaa, moraalisesti hyveellistä henkilöä nimellä idiootti, joka on myös teoksen nimi. (Maija-Riitta Ollila 2010, 106.)

Ryhmän kiinteyteen ja yhteishenkeen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi koettu epäoikeudenmukaisuus ja kilpailu. Jos yhteisössä vallitsee hierarkkinen järjestelmä, niin yksilöt hakeutuvat ja eriytyvät ryhmiin, joiden kautta he voivat kokea olevansa tasavertaisia ja myöskin torjua alemmuuden tunteita. (Tiuraniemi 1993, 47.)

Kilpailutilanne ja eripura syntyvät, kun yhteisössä on joko suora tai piilotettu palkitsemistapa, jonka yksilöt kokevat epäoikeudenmukaiseksi. Piilotetussa palkitsemisjärjestelmässä yksilöt ovat asetettu lähtökohtaisesti eriarvoiseen asemaan ja palkitseminen saa psykologisen muodon, kuten arvostuksen ja huomion jakamisen tietyille henkilöille. Kilpailutilanteessa ja eriarvoisuuden kasvaessa tyytymättömyys työyhteisöä kohtaan kasvaa. (Tiuraniemi 1993, 47.)

2.6. Palaute ja palkitseminen

Palkitseminen on yksi tapa kannustaa työntekijöitä. Bycio, Allen ja Hackett (1995) tutkivat työntekijöiden tyytyväisyyttä, tehokkuutta, yrittämisen halua, sitoutumista ja lopettamisaikkeitä. Tutkimukseen osallistui 1376 sairaanhoitajaa. Tutkimuksessa selvisi, että karismaattisen johtamisen ulottuvuus ennusti vaikutuksia ylivoimaisesti parhaiten. Palkitseminen ei edistänyt työhyvinvointia odotetulla tavalla. (Nissinen 2004, 172.)

Lähtökohta yksilön sitoutumiselle on se, että tehtyä työtä vastaan maksetaan palkkaa. Tämän lisäksi organisaatiossa voi olla ohjaus- tai valvontajärjestelmä tulosten takaamiseksi. Nämä eivät kuitenkaan takaa yksilöiden sitoutumista ja hyviä tuloksia. Ollakseen sitoutunut

johonkin organisaatioon, on yksilön koettava sekä oma itsensä että tehty työ arvokkaaksi osaksi organisaatiota. Saatu palaute ja arvostus ovat voimakkaasti yhteydessä yksilön omanarvontuntoon ja ammatilliseen minuuteen. Kun yksilö kokee olevansa arvostettu ja tarpeellinen osa yhteisöä, suhde muuttuu henkilökohtaiseksi ja sitoutuminen tapahtuu emotionaalisisella tasolla, joka taas johtaa innovatiiviseen toimintaan. (Tiuraniemi 1993, 74-75.)

Yrityselämässä vallitsee perustavanlaatuinen ja virheellinen ajattelutapa. Kaikille työntekijöille saatetaan maksaa samaa palkkaa, oli kysymyksessä sitten puurtaja tai laiskuri. Tällaiset yritykset tulevat huomaamaan, että organisaatiossa vallitsee enemmänkin laiska kuin ahkera ilmapiiri. Lopulta ahertajatkin taantuvat laiskureiksi, kun huomaavat, että ahkeruus ei hyödytä eikä johda mihinkään. Organisaatiossa tulisi vallita palkitsemisen kulttuuri, jossa ihmisten ahkeruus ja yritteliäisyys palkitaan. (Maxwell 2007, 319-320; Mick Delaney.)

Kehittääkseen johtamiskäyttäytymistään, on esimiehen saatava palautetta. Jos ihmisellä ei ole mitään mihin peilata toimintaansa, niin sisäinen kehitys ei ole mahdollista. Organisaatiossa tai työyhteisössä voidaan käyttää palautejärjestelmää, mutta jos sillä ei ole pitkän aikavälin tavoitetta niin se ei myöskään johda mihinkään. (Nissinen 2004, 166-167.)

Palautejärjestelmä, jossa arvioidaan johtamiskäyttäytymistä, eli myös esimiehen henkilökohtaisia ominaisuuksia, voi kohdata voimakasta vastarintaa. Yleensä esimiehet, tai varsinkin johtajat, eivät ole tottuneet olemaan arvioinnin ja arvostelun kohteena henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta. Tämän vuoksi palautejärjestelmän ei ole tarkoitus olla työkalu, jolla mitataan, kuinka hyvä johtaja on ihmisenä. Työkalu on tarkoitettu ainoastaan esimiehelle itselleen, jotta johtajana kehittyminen olisi mahdollista. (Nissinen 2004, 166-167.)

Suurimmalle osalle ihmisistä negatiivisen palautteen vastaanottaminen on vaikeaa. Negatiivinen palaute saattaa aiheuttaa tunnekuohun, jos se on ristiriidassa arvioitavan henkilön oman näkemyksen kanssa. Tunnekuohun kesto ja voimakkuus riippuvat siitä, miten hyvin arvioitava on sisäistänyt palautteen tarkoituksen; haluaako henkilö aidosti kehittyä johtajana ja miten hyvä itsetunto hänellä on. (Nissinen 2004, 168.)

Burns kirjoitti 1978, että johtajan luontainen karisma voi myös muodostua ongelmaksi sekä johtajan itsensä että organisaation kannalta. Esimiehen karisma ja niin kutsuttu hyvän jät-kän tai mimmin maine saattavat johtaa tilanteeseen, jolloin yhteisössä ei enää esiinny to-dellista kriittistä ajattelua ja palautetta. (Nissinen 2004, 127.)

Kontrolloiva johtaminen johtaa työympäristön näivettymiseen. Osalla johtajista on muo-dostunut käsitys, että kontrollointi ja kiveen hakatut toimintatavat tuovat turvallisuutta ja jatkuvuutta. Nämä johtajat ovat yleensä niitä, jotka vastustavat johtamistaidon kehittä-mistä ja esimiehiä koskevan palautejärjestelmän toimeenpanoa, koska tiedostavat saa- vansa huonoa palautetta. Yrityksillä ei ole varaa tähän. Palautejärjestelmä pitää implemen-toida osaksi organisaatiokulttuuria, sekä sitä pitää kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Jos esi-mies ei muutaman vuoden aikana kykene nousemaan vaaditulle tasolle, on parempi, että hän jatkaa muissa tehtävissä. (Nissinen ym. 2015, 15.)

Esimiehiä ja johtajia koskevan palautejärjestelmän hyväksyminen saattaa olla vaikeaa, koska henkilöt, joita se koskee ja on luotu muuttamaan, päättävät sen tarpeellisuudesta. Monesti pitää paikkansa, että ne, jotka eniten tarvitsisivat palautetta, kehittymistä ja muu-tosta, ovat niitä, jotka sitä eniten vastustavat. Kaikilla ihmisillä on potentiaali kasvaa ja ke-hittyä, mutta useat eivät koskaan nouse seuraavalle tasolle palautteen puuttuessa. (Nissi-nen ym. 2015,24-25.)

Palaute ja sen antaminen koetaan vaikeaksi suomalaisen yhteiskuntakulttuurin näkökul-masta tarkasteltuna. Tavallisin tilanne onkin, riippumatta itse tapahtumasta tai toimin-nasta, että palautetta ei anneta. Palautteen puuttuessa yksilö ei voi tietää, onko hän suo-riutunut hyvin vai huonosti ja mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää. (Markku Tuominen & Jari Wihersaari 2006, 15.)

Palautteen antamisessa on vaarana, että osapuolet eivät ole samalla aaltopituudella arvi-oitavasta asiasta. Tällöin osapuolten lähtökohtaiset standardit ovat erilaisia ja jos palaute on negatiivista niin se voi tuntua palautteen saajasta kohtuuttomalta. Negatiivinen palaute ei useinkaan johda yksilön kehittymiseen, koska se ei varsinaisesti tarjoa vaihtoehtoista toi-mintatapaa. Negatiivinen palaute myös herättää vastustusta ja palautteen saaja saattaa kyseenalaistaa palautteen antajan henkilökohtaiset motiivit. Palautetta annettaessa olisi

tärkeää pohtia, miksi palautetta annetaan ja johtaako se tosiasiaassa positiiviseen muutokseen, vai onko muita keinoja olemassa. (Keskinen 1998, 112, 114.)

Negatiivisen palautteen vastaanottaminen on vaikeaa, koska tällöin vastaanottaja joutuu kohtaamaan omat heikkoutensa. Yksilö saattaa suojella omaa minäkuvaansa, eikä ole kykenevä vastaanottamaan negatiivista palautetta. Yksilö voi myös kokea palautteen epäoikeudenmukaisena, jolloin palautetta ei hyväksytä tai ainoastaan omaa näkemystä tukeva palaute otetaan vastaan. (Pekka Ruohotie 2002, 62-63.)

Mielipiteet ja suorat palautteet koetaan monesti negatiivisena asiana. Yksilö saattaa kokea, että ei ole kykenevä tai tarpeeksi älykäs hoitamaan työtään tai toimimaan esimiehenä. Kyseisessä tapauksessa yksilö ei ole ymmärtänyt ihmisten perustuvanlaatuista vajavaisuutta. Palautteen tarkoitus ei missään tapauksessa ole saattaa ketään naurunalaiseksi tai muutoin halventaa. Työelämässä on mystinen vastahakuisuus ja torjuminen omien taitojen kehittämistä kohtaan. Jos sitä verrataan esimerkiksi urheiluun, niin asia näyttäytyy vielä mystisemässä valossa. Henkilöt, jotka eivät näe palautteen saamista tärkeänä, voisi kysyä, että uskotko, että Usain Bolt olisi kehittynyt maailmanmestariksi, jos hän olisi sanonut valmentajalleen, että ei, en tarvitse palautetta tekniikastani. Tai, jos valmentaja olisi aina vain taputtanut selkään ja sanonut, että hyvin menee, kyllä sinä osaat. (Nissinen ym. 2008, 50.)

Palkitsemisen pitäisi olla riittävän joustavaa ja kohdennettua ja työntekijöillä tulisi olla oma selkeä näkemys siitä, miksi ja miten palkitaan. Palkitsemisen ei tarvitse tarkoittaa ainoastaan materialistista hyötyä, vaan palkita voidaan myös kannustamalla ja positiivisen palautteen kautta. Yritykset voivat valjastaa työntekijöidensä täyden potentiaalin käyttöön heidän kehitystään tukemalla, mutta monet yritykset teettävät ainoastaan pakolliset työt ja mahdollisimman edullisesti. Yrityksen kannalta on oleellista arvioida, mitä kehitystä ja uusia taitoja tarvitaan ja voidaan tukea, ja onko niillä todellisuudessa käyttöä käytännössä. (Ruohotie 2002, 64.)

2.7. Vuorovaikutuskulttuuri

Esimiehen täytyy nähdä ja hyväksyä ihmisten väliset erot ja toimia niiden mukaan. Esimiehen pitää kohdella alaisiaan tasavertaisina ihmisinä, osata kuunnella ja keskustella ja olla helposti lähestyttävä. (Nissinen 2004, 44.)

Parhaassa tapauksessa organisaation keskustelukulttuuri on avoin ja oppiva. Tällöin kaikki yksilöt tiedostavat, että kaikilla on oikeus mielipiteeseen ja heitä myös kuunnellaan. Avoinuudesta ja kannustavasta ilmapiiristä seuraa itseohjautuva ja oppiva organisaatio. Aina ei tarvita ohjeistettua palautetta tai kehittämiskeskusteluita, kun yksilöt ovat sisäistäneet arvovannon ja kuuntelemisen tärkeyden. (Nissinen ym. 2015, 50.)

Vuorovaikutus on yksi oleellisimmista asioista, jos halutaan saavuttaa tuloksia. Kun tavoitteita asetetaan, niin niiden pitää olla realistisia ja yhteisesti ymmärrettyjä. Yhteinen ymmärrys saavutetaan yhteistyöllä, joka vaatii kaksisuuntaista keskusteluyhteyttä. Jos tavoitteet ja niiden toteutustapa saneellaan ylhäältä alaspäin, niin tavoite ei ole yhteinen, eikä motivaatiota synny. (Nissinen 2004, 158-159.)

Välittäminen on ihmiselle luontaista, mutta harva osaa myös osoittaa sen. Hyvä johtaja tuntee ihmisten nimet ja taustat, muistaa viimeisimmät kuulumiset ja on kiinnostunut mitä toisen elämään kuuluu. Teeskentelemätön arvostuksen antaminen ja sen osoittaminen luo syvemmän yhteyden, joka rohkaisee ihmisiä yrittämään entistä enemmän. Mikä tärkeintä, hyvä johtaja ei ainoastaan kuule, vaan kuuntelee ihmisiä. (Maxwell 2007, 166-167.)

Yritykset voivat pyörittää toimintaansa niin sanotun ylhäältä alaspäin -mallin mukaisesti. Tällöin ei kuitenkaan synny parhaita mahdollisia tuloksia, koska keskusteluyhteyttä ei ole, ja näin ollen ei myöskään ole yhteisiä tavoitteita. Johtajan täytyy olla aktiivinen ja aidosti kiinnostunut alaisistaan, jotta yhteys syntyisi ja säilyisi. Yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka motivaation herättää tai ei herätä, on johtajan ja alaisen suhde. Toisin sanoen tulokset riippuvat myös siitä, mitä alainen ajattelee esimiehestään. (Nissinen 2004, 162-163.)

Parantaakseen yhteyttä alaisiinsa on esimiehen hallittava vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutus tarkoittaa kaskisuuntaisuutta, eli esimiehen täytyy osata kuunnella, ottaa huomioon ja ymmärtää toisen näkökanta ja tunteet niiden taustalla. (Nissinen 2004, 162-163.)

Taitava johtaja luo ihmisiin yhteyden. Oli kysymys sitten luennosta, kokouksesta tai yhdelle ihmiselle puhumisesta, asian perille saattaminen ja ihmisten mielenkiinnon herättäminen vaatii aina yhteyden. Yhteyden saamiseksi ihmistä pitää lähestyä inhimillisellä tasolla. Johtaja, luennoitsija tai esimies, joka aloittaa ja tuo asian esiin heti vakavasti asiatietoihin keskittyen, ei välttämättä saa luotua yhteyttä. Sen sijaan henkilö joka kertoo tarinan, vitsin, tai vaikka kyselee ensiksi kuulumisia, todennäköisesti saa vastaanottajan hyvälle päälle ja luotua yhteyden. (Maxwell 2007, 157-158.)

Yleisin virhe on, että puhuja keskittyy itseensä eikä kuulijoihin. Tämä pätee myös huonoon johtajuuteen. Kuulijoiden arvomaailman ja kulttuurin tunteminen ovat eduksi. Viestin perillemeno ei niinkään riipu siitä, mitä he puhujassa näkevät, vaan siitä, mitä puhuja saa heidät itsessään näkemään. Hyvä johtaja tekee aina itse aloitteen ja lähestyy kanssaihmissään sekä muistaa ylläpitää suhteita. (Maxwell 2007, 162.)

Yksilöiden välinen vuorovaikutus on parhaimmillaan tasapuolista näkemysten ja mielipiteiden vaihtamista. Mielipide toimii myös palautteena, jos yksilö on valmis antamaan ja saamaan palautetta. Tässä on ratkaiseva ero oppivan ja sulkeutuneen yksilön välillä. Sulkeutunut yksilö katsoo, että kaikilla on oikeus mielipiteeseensä, mutta ei koskaan tarkasta omia näkökantojaan. Avoin yksilö näkee toisten mielipiteet mahdollisuuksina oppia uutta ja kehittyä. (Nissinen ym. 2008, 50.)

Yksilön sosiaalista kanssakäymistä hallitsee enemmän tai vähemmän ennakkoluulot, stereotyyppit ja yleistyksset, jotka helpottavat yksilöä yksinkertaistamaan ja jäsentämään maailmaa. Jokainen yksilö omaa niin sanotun sosiaalisen ihmistuntemuksen kartan, johon erilaiset ihmistyyppit ovat lokeroitu. Kartan keskipisteenä on yksilön oma näkemys itsestään ja tähän verrataan muita ihmisiä. Stereotypia voi olla joko negatiivinen, positiivinen tai neutraali. Se, kuinka voimakas stereotypia on, riippuu yksilön kokemuksista ja omaksumistaan näkemyksistä. Oli stereotypia sitten mikä ja miten voimakas tahansa, sillä on tapana

voimistua yksilön oman käyttäytymisen seurauksena. (Keskinen 1998, 30-31; Sherman ym., 1989; Hogg, 1990.)

Jos yksilö kokee jonkin ihmisryhmän, kuten vaikka ruotsalaiset, negatiivissävytteisenä, niin todennäköisesti hänen käyttäytymisensä heitä kohtaan on epäoikeudenmukaista. Seuraa ”metsä vastaa niin kuin sinne huudetaan” -ilmiö, jolloin negatiivinen stereotypia vahvistuu. Toisaalta, jos yksilö kokee jonkin ihmisryhmän positiivisena, niin kanssakäyminen on todennäköisesti mutkatonta ja positiivinen kuva vahvistuu. Stereotyyppiä päästään eroon, jos yksilö tiedostaa omat ennakkoluulonsa ja niiden aiheuttaman tarpeettoman ja haitallisen vaikutuksen. Stereotyyppiä saattavat olla myös vaarallisia, jos ne liittyvät virheelliseen mielikuvaan ihmisestä tai ihmisryhmästä, jolla on valtaa. (Keskinen 1998, 31-32; Kelley 1967.)

Johtajuus perustuu arvoihin ja arvot määrittävät mitä asioita yksilö pitää tärkeinä. Luonnollisesti niille asioille, joita eniten arvostetaan, annetaan myös eniten huomiota ja aikaa. Johtaja voi pitää itseään esimerkiksi perhekeskeisenä henkilönä, mutta todellisuudessa perheelle jää töiltä hyvin vähän aikaa. Ulkopuolisen silmissä tällainen henkilö saattaa näyttäytyä egoistina. Toisaalta, jos johtaja todella laittaa perheensä etusijalle, niin häntä saatetaan pitää sopimattomana johtajan tehtäviin. (Tiuraniemi 1998, 106-107.)

Se, minkälaisena johtaja nähdään, ei niinkään riipu siitä mitä johtaja itsestään ajattelee, vaan siitä, minkälainen arvioijan oma arvomaailma on. Johtajan toimet antavat kuitenkin osviittaa onko mainostettujen ja todellisten arvojen välillä ristiriitaisuuksia. Arvot ovat sidoksissa myös aikaan; kaikista meistä saattaa tuntua, että arvomme ovat itsemme päätettävissä, mutta todellisuudessa arvomme ovat kuitenkin ympäristön mielestä juuri sitä, mille löydämme aikaa. Tuttu paradoksi on, kun paljon töitä tekevä ihminen ajattelee lastensa parasta takaamalla heille taloudellisen hyvinvoinnin ja lapsen silmissä se näyttäytyy välinpitämättömyytenä. (Tiuraniemi 1998, 106-107.)

Kommunikaation kannalta organisaatio jakaantuu usein pirstaleisiin osiin. Mitä hierarkkisempi organisaatio on, sitä todennäköisemmin sisäinen informaation vaihto on vaillinaista. Yhteisön jäsenillä on roolit, joiden mukaan yksilöt toimivat. Roolit voidaan integroida osaksi osastoja ja ryhmiä ja ryhmät sekä osastot osaksi horisontaalista tasoa. Horisontaaliset kokonaisuudet taas tulee integroida vertikaalisesti muiden tasojen kanssa, jotta hierarkkiset

rakenteet eivät estä kommunikointia. Kommunikoinnin epäonnistuminen ei välttämättä johdu yksilöistä, vaan organisatorisista rakenteista. (Ruohotie 2002, 44.)

2.8. Yhteisöllisyys, kulttuuri, hierarkia

Jokaisessa yrityksessä ja yhteisössä vallitsee omannäköisensä organisaatiokulttuuri ja yhteishenki. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa hyvin pitkälti siihen, miten yksilöt käyttäytyvät ja miten heidän odotetaan käyttäytyvän. Organisaatiokulttuuri saattaa olla niin vahva, että yhteisön sisällä vallitsee tietty koodi ja poikkeuksia ei juurikaan sallita. Paikallisia poikkeuksia saattaa esiintyä, jos esimies on luonut oman kulttuurin organisaatiokulttuurin sisään. (Nissinen ym. 2008, 28.)

Timo Airaksinen on kirjoittanut, että ammatissa toimiva yksilö elää keinotekoisessa arvoympäristössä. Tällöin yksilö ei välttämättä toimi omien henkilökohtaisten arvojen mukaisesti, vaan toimintaan vaikuttaa toimintaympäristö. Maija-Riitta Ollila näkee ilmiön siten, että ammatissa toimiva yksilö käyttäytyy vakanssin vaatimalla tavalla sen sijaan, että noudattaisi omaa arvomaailmaansa ihmisenä. (Ollila 1997, 87; Airaksinen 1991, 19-20.)

Organisaatiokulttuuri saattaa olla satoja vuosia vanha, perustua perinteisiin sekä mielikuviin omasta alastaan. Yksilöt ovat indoktrinoitu järjestelmään ja myös muodostaneet arvomaailmansa ja näkemyksensä kulttuurin pohjalta. Yhden tai muutaman yksilön on käytännössä mahdotonta käynnistää organisaatiokulttuurin muutosta. Vaikka muutoksen tarve olisi yleisesti tiedossa ja keskiportaan johtajisto ja itse työntekijät ajaisivat muutosta, niin todennäköisesti organisaatiokulttuuri ei tule muuttumaan ilman ylimmän johdon tukea. Ylimmän johdon ollessa valmis muutokseen ja myös esimerkillä näyttää muutoksen tarvittavan suunnan, sekä toimii sitoutuneesti ja järjestelmällisesti uudella tapaa, niin muiden esimiesten on huomattavasti helpompi omaksua uudet käytännöt ja ottaa ne osaksi omaa johtamistaidon työkalupakkiaan. (Nissinen ym. 2008, 28.)

Suomalaiset toimitusjohtajat näkevät, että kehitykselle saattaa olla monia esteitä. Ihmisellä saattaa olla ennakkoluuloja ja ajatusmalleja, jotka torjuvat uudet visiot ja muutokset. Organisaatiokulttuuri on yksi vahva tekijä, josta kumpuaa kiveen kirjoitetut toimintatavat. Jopa työtoverit saattavat muodostaa isoimman esteen. Toimintatapoja muuttamaan

lähdeettäessä moni ei osaa suhtautua asiaan, ennen kuin on ymmärtänyt ja sisäistänyt sen. Organisaation tulisi myös vaatia asioita yksilöiltä, jotta kehitys kulkisi eteenpäin. Jos yhteisön jäsenet eivät ole samoilla linjoilla yhteisön päämäärien suhteen, ei kehitystä voi tapahtua tai tuloksia saavuttaa. (Nissinen ym. 2015, 74-77.)

Johtajuus ja johtamiskulttuurin kehittyminen vaatii yhteistyötä. Esimiesten ja alaisten näkemysten ollessa kaukana toisistaan ei kehitys ole todennäköistä. Ilman teoreettista tietotaitoa on vaikea löytää työkaluja, joilla löydetään yhteinen sävel, joka mahdollistaa kehityksen. Yrityksen tai organisaation onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin esimies saa viestinsä perille. Ilman alaisten valmennusta tämä voi muodostua kompastuskiveksi. Kun kaikki yksilöt sisäistävät aatteen ja osallistuvat muutoksen vaalimiseen, ovat tavoitteet saavutettavissa. Niin esimiesten kuin alaisten olisi nähtävä johtajuus taitona, jota voidaan kehittää ainoastaan yksissä tuumin. Tähän alaisilta vaaditaan rehellistä ja rakentavaa palautetta. Jos esimies ei saa palautetta, on mahdollista, että hän jää omien ajatustensa ja toimitapojen vangiksi. Johtajien ja esimiesten olisi syytä pitää itsensä ajan hermolla jatkuvasti. Opiskelu ja sisäinen valmentautuminen ovat keinoja, joilla kasvatetaan valmiuksia. Perustavanlaatuisia tietoisien johtajan ominaisuuksia ovat ihmisten kuunteleminen, erilaisten näkemysten arvostaminen ja niistä oppiminen. Kun oppii arvostamaan oppimista ja muutosta, niin vanhoista tavoista irti pääseminen helpottuu. (Nissinen ym. 2015, 78-82.)

Johtaja toimii yhteisössä, jossa vallitsee tietty organisaatiokulttuuri. Se koostuu perusoletuksista, arvoista, perinteistä, uskomuksista ja vakiintuneista toimintatavoista. Johtamiskulttuuri on keskeinen osa organisaatiokulttuuria. Se, minkälainen ihmiskäsitys johtamiskulttuurissa vallitsee, määrittelee hyvin pitkälti millä lailla ihmisiä kohdellaan ja johdetaan. (Nissinen 2004, 55.)

Organisaation rakenne muodostuu toimintaperiaatteista, menettelytavoista, suunnittelusta, tehtävien jaosta, toteutuksesta, yhteistyöstä, ohjauksesta ja tulosten arvioinnista sekä palautteesta. Eri yksilöiden välillä saattaa olla toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, miten eri osa-alueet tulisi hoitaa ja mitkä ovat oikeudenmukaisia periaatteita toimintatapoja määriteltäessä. Näkemuserot saattavat johtaa konflikteihin, jotka usein liittyvät joko yksilön asemaan, puutteellisiin vaikutusmahdollisuuksiin tai ryhmien väliseen kilpailuun. Kaikissa tapauksissa omaa statusta ja vaikutusmahdollisuuksia yritetään parantaa.

Konfliktin toisessa vaakakupissa on usein osapuoli, joka myös pyrkii säilyttämään tai lisäämään valta-asemaansa. Kyseessä on arvostiriita, joka koskettaa emotionaalisella tasolla ja voi johtaa väkivaltaiseen tai omavaltaiseen käyttäytymiseen ja yhteistyökyvyttömyyteen. (Tiuraniemi 1993, 78-79.)

Yksilön identiteetti vaatii aina kontekstin. Tähän tarvitaan aina sosiaalista vuoropuhelua, jonka kautta yksilö peilaa omaa käyttäytymistään. Yksilön identiteetti perustuu opittuihin toiminta- ja käyttäytymismalleihin. Yksilön kanssakäyminen taas rakentuu yhteiskunnallisten ja yhteisöllisten arvojen varaan. Yksilön toiminta on riippuvainen yhteisön toimintatavoista ja arvoista. (Tuominen & Wihersaari 2006, 102.)

Eettisen kasvatuksen pimeä puoli on indoktrinaatio. Tällöin yksilöitä ohjataan yrityksen tai yhteisön vallanpitäjien mielihalujen mukaan. Vallanpitäjä toisin sanoen määrittelee yhteisön arvoperustan omien tarkoitusperiensä mukaisesti. Yksilöllä ei ole mahdollisuuksia toimintatapojen kritisointiin tai kyseenalaistamiseen ja hänen normaali rationaalinen ajattelukyky sulkeutuu. Vallankäyttäjä toimii auktoriteettiasemansa avulla ja alistaa yksilöt toimimaan haluamallaan tavalla. Toiminta on tietoista ja tarkoituksena on implementoida kyseenalaiset arvot tai käyttäytymismallit alisteisessa asemassa olevaan henkilöön. Indoktrinaatiossa opetus on yksisuuntaista eikä vuorovaikutusta synny. (Tuominen & Wihersaari 2006, 273-274.)

Yukl 1998 kirjoitti, että organisaatiossa voi esiintyä niin sanottua "mustaa" karismaa. Tällöin henkilö tai johtaja toteuttaa näennäisesti inhimillisen ja hyvän johtajuuden oppeja, mutta todellisuudessa hän ajaa omaa etuaan. Pitkässä juoksussa, jos asiaa ei tunnusteta ajoissa, henkilöstä saattaa muodostua todellinen ongelma. (Nissinen 2004, 139.)

Organisaatiossa tai yhteisössä yksilö on vuorovaikutuksessa toisten yksilöiden kanssa. Yksilö havainnoi ja tekee johtopäätöksiä ryhmän toiminnasta ja arvioi väistämättä luonnollisten prosessien seurauksena, miten hyvin tai huonosti yhteisö toimii. Yhteisön toimiessa kitkattomasti ja saavuttaessa hyviä tuloksia yksilö tuntee olevansa osa yhteisöä ja voi nähdä saavutukset myös henkilökohtaisena onnistumisena. Yhteisön ollessa ongelmallinen ja toimimaton yksilö näkee toiminnan olevan ikään kuin itsestään riippumatonta, vaikka

tosiasiassa hän on yhtä kaikki samaa ryhmää, oli se toimiva tai ei. Kyse on niin sanotusta ”me osataan, ne ei osaa” -ilmiöstä. (Tiuraniemi 1993, 19.)

Yksilön minäkuva rakentuu sekä henkilökohtaisesta että sosiaalisesta identiteetistä. Sosiaalinen identiteetti perustuu ryhmään tai ryhmiin kuulumiseen. Yksilö kokee olevansa esimerkiksi suomalainen, koripalloilija, lakimies tai sairaanhoitaja. Ryhmään kuuluminen vahvistaa yksilön identiteettiä. Kuinka paljon se vaikuttaa yksilön minuuteen, riippuu siitä minäkäitset arvot ja toimintatavat yhteisössä vallitsevat ja kuinka vahva sitoumus ryhmään on. Yksilön samaistuessa yhteisöön hän omaksuu ryhmän arvomaailman ja toimintatavat. Vaikka yksilöllä olisi eri näkemyksiä asioista, niin ryhmäpaine ajaa usein niiden edelle. (Tiuraniemi 1993, 26-28.)

Sosiaalisilla ryhmillä on arvoasema yhteiskunnallisesti. Yksilöt vertailevat oman ryhmänsä identiteettiä ja asemaa muihin sosiaalisiin ryhmiin. Yhteisön jäsenet pitävät positiivista minäkuva yllä ryhmän avulla ja vähättelevät muita ryhmiä stereotyyppien avulla. Ryhmillä on tapana yrittää nostaa tai puolustaa statustaan ja tämä johtaa yhteisössä kuppikuntaisuuteen ja konflikteihin. (Tiuraniemi 1993, 30.)

Riippuen siitä, miten vahva konsensus ja yhteisöllinen kulttuuri organisaatiossa vallitsee, on organisaatio jakaantunut erilaisiin alaryhmiin. Alaryhmä saattaa olla muodostunut ammatin, työtehtävien, sukupuolen, arvojen tai yhteisten vapaa-ajanviettotapojen perusteella. Ryhmän arvot eivät välttämättä vastaa organisaation arvoja, vaan ryhmä voi kokea olevansa itsenäinen ja itsevaltainen osa organisaatiota, jossa vallitsee omat arvot, tavat, käytännöt ja näkemykset. Organisaation kannalta ryhmien kiinteys voidaan nähdä niin etuna kuin haittanakin. Yhteistyön syvyys ja sujuvuus riippuu siitä, että kohtaavatko yhteiset tavoitteet ja visiot. Kiinteä ryhmä on nopea omaksumaan uusia tavoitteita ja toimintatapoja, mutta jos visiot ja tavoitteet eivät kohtaa niin muutoksen vastustus saattaa olla voimakasta. (Keskinen 1998, 12-13, 58-59.)

Työyhteisöä voidaan pitää ryhmänä, jolla on yhteinen päämäärä ja tavoite. Se, miten voimakas yhteisöllisyys ryhmässä vallitsee, riippuu siitä, kuinka voimakkaasti ryhmän jäsenet tuntevat vetovoimaa ryhmää kohtaan ja kuinka ison arvon ja merkityksen he antavat sille. (Tiuraniemi 1993, 47.)

Jesse Prinz kirjoitti vuonna 2009, että hyvinvoinnin käsite vaihtelee kulttuureittain. Kun länsimaissa hyvinvointi mielletään hyvin pitkälti henkilökohtaiseksi asiaksi, niin Kauko-Idässä hyvinvoinnilla ajatellaan kollektiivisuutta. Lännessä nykyhetki ja omien tarpeiden tyydyttäminen koetaan hyvinvoinnin mittariksi, kun taas idässä tulevaisuus ja velvollisuuksien täyttäminen toisia ihmisiä koetaan katsotaan tärkeäksi. (Tiuraniemi 1993, 54-55.)

Se kuinka tehokkaasti ryhmä tai yhteisö toimii, on suoraan verrannollinen siihen, kuinka avoimesti yksilöt ovat vuorovaikutuksessa. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta ryhmän on kyettävä keskustelemaan vaadittavista asioista ja toimintatavoista. Erimielisyydet toimintatavoista johtavat konflikteihin ja ryhmän toimimattomuuteen. (Tiuraniemi 1993, 48.)

Sosioemotionaaliset konfliktit saattavat kärjistyä niin vakaviksi, että toimintatavat tai asiat unohdetaan ja ongelmien nähdään johtuvan osapuolen tai osapuolten henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kun konflikti pääsee kehittymään tälle asteelle, se on vaikeasti ratkaistavissa. Usein ongelmia vähätellään, tai ne suoranaisesti lakaistaan maton alle. (Tiuraniemi 1993, 80.)

Organisaatio voi kehittää toimintatapojaan arvostiriitojen välttämiseksi. Lähtökohtana voidaan pitää esimerkiksi työntekijäkeskeisyyttä, jakaa työn suunnittelua ja muuttaa roolista. Valta-asetelmia ja hierarkiaa voidaan yrittää vähentää yhteistoiminnan avulla. (Tiuraniemi 1993, 80.)

Pahimmillaan konflikti voi laajeta koskemaan koko organisaatiota. Tällöin kuppikuntaisuus ja eristäytyneisyys kukoistavat ja yhteistyökyvyttömyys on vallalla. Yritysorganisaatiosta tulee toimimaton, mikä näkyy sairaspöissaoloina, jatkuvina konflikteina, kyynisyytenä ja välinpitämättömyytenä. (Tiuraniemi 1993, 80.)

Joissain tapauksissa organisaation arvot ja toimintatavat saattavat olla kaukana yksilön omista näkemyksistä. Erityisesti, kun henkilö aloittaa uudessa työpaikassa, niin oletukset omasta asemasta ja roolista saattavat olla täysin toisenlaiset kuin mitä organisaation rakenne ja kulttuuri olettavat. Tulokas voi yrittää muuttaa yhteisön asenteita ja toimintatapoja, kun taas vakiintuneet työntekijät pyrkivät sosiaalistamaan uuden tulokkaan vallitseviin käytäntöihin ja näkemyksiin. (Keskinen 1998, 73-74, 76.)

Nykypäivänä johtajuuden katsotaan olevan yksi isoimmista tekijöistä, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen. Näin ollen monien ongelmienkin katsotaan liittyvän johtajuuteen. Työyhteisön tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat kuitenkin kokonaisuus ja rakenteelliset ongelmat koskettavat myös johtajaa. Johtajaa ei voida pitää messiaana, joka nousee kaikkien ongelmien yläpuolelle ja ratkaisee ne. Jos toimintaympäristö on epäsuotuisa, niin hyvä johtaminen on vaikeaa tai mahdotonta. Tällöin vaarana on, että johtaja ristiinnaulitaan aiheettomasti. (Ollila 2010, 76-77.)

Omiin etuihin voidaan lukea oikeus toteuttaa omia arvojaan. Arvot saattavat kuitenkin olla ristiriidassa yhteisen edun kanssa. Tällöin yksilön olisi osattava luopua arvoistaan tai nähdä vaihtoehtoisia toimintatapoja toteuttaakseen arvojaan. Arvojen muuttaminen ilman vaihtoehtoisia toimintamallia on kuitenkin hankalaa tai visa versa. Yksilö, joka arvostaa esimerkiksi valtaa, ei todennäköisesti suosi kontrolloimatonta toimintaympäristöä. Jos yksilö ei näe arvojensa muutoksen tarpeellisuutta, niin toimintatavat säilyvät ennallaan. Mahdollisuutena on kuitenkin korvata vaalitut arvot toisilla arvoilla. Arvojen muutoksen vaikeus tulee vastaan siinä, että ne ovat usein yhteydessä ihmisen perustarpeisiin ja tunteisiin. Tietty toimintatapa, vaikka sillä ei koeta olevan sen suurempaa merkitystä, voi ruokkia yksilön perustavanlaatuisia tunnemekanismeja kuten turvallisuuden tunteita. Äärimmäisyyksissään toimintatavat voivat johtaa riippuvuuteen ja neuroottiseen käytökseen sekä totalitääriseen toimintaympäristöön, jossa poikkeavuuksia tai soraääniä ei suvaita. (Ollila 2010, 183-185.)

Aika-ajoin johtaja joutuu punnitsemaan arvojaan. Johtaja toimii sekä organisaation edustajana että alaisten esimiehenä. Kumpaakin kohtaan pitää olla luottamus ja lojaaliuus, mutta annettu tehtävä saattaa olla ristiriidassa sisäisten arvojen kanssa. Tällöin johtajan pitää löytää keinot, joilla säilyttää luottamus kumpaankin suuntaan. (Nissinen 2004, 57.)

2.9. Koulutus, muutos ja tulevaisuus

Vaikka johtajuuden perustan tulisi perustua oppimiselle, niin usein perustana on ainoastaan ammattiosaaminen. Kun ihmisiä palkataan, niin johtamis- ja vuorovaikutustaidot jäävät aina erilaisten meriittien ja todistusten varjoon. Kyseiset taidot ovat jääneet unholaan myös koulutusjärjestelmässä. (Nissinen 2004, 28-29.)

Korkeakoulutuksen tarjoamien välineiden tarkoituksenmukaisuus työelämän tarpeisiin on heikolla tolalla. Ne ominaisuudet, jotka työelämässä ovat kaikkein kysytyimpiä, ovat korkeakoulutuksessa kaikkein heikoimmissa kantimissa. Perinteinen kontrolloiva ja raportoiva johtajuus on väistymässä ja tilalle on tulossa huomattavasti monimutkaisempi ja vaativampi johtajaprofiili. (Ruohotie 2002, 38-39.)

Suomessa korkeakoulujen perustutkintoihin ei kuulu johtajuustaidon oppia. Yritysten kilpailukyvyn takaamiseksi oppilaitosten tulisi hyväksyä nyky maailman tarpeet ja myös vastata niihin. Tämä ei päde ainoastaan kaupalliseen alaan, vaan johtajuutta tarvitaan yhteiskunnan jokaisella osa-alueella. Oppilaitosten tulisi ymmärtää, että ammattitaito yksinään ei takaa menestystä, vaan tulos syntyy esimiesten, johtajien ja työntekijöiden yhteistyöstä, johon tarvitaan johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. Tällä hetkellä nuoret saavat ensikosketuksensa johtamiskäyttäytymiseen vasta työelämässä ja tällöin on vaarana, että vaillinaisen johtamisprofiili saattaa periä. Yhteiskunnan kannalta olisi hyödyllisintä, että johtajuus- ja vuorovaikutuskoulutus olisi kaikkien omaksuma asia, ammattiin tai asemaan katsomatta. (Nissinen 2004, 94.)

Johtajuuden perustana on myönteisyys kehittymistä kohtaan sekä henkistä kasvua tukeva ajatusmaailma. Jokainen meistä tekee virheitä, eikä kukaan ole täydellinen. Siksi on tärkeää, että anteeksi annetaan, virheistä opitaan ja kannustetaan. Ihmisten ohjaaminen kohti hyvää johtajuutta tulisi aloittaa varhaisnuoruudessa. Tällöin ihminen on vielä avoin uusille asioille, eikä toimintatavat ole kirjoitettu kiveen. (Nissinen 2004, 155.)

Koulutus on avainasemassa, kun mietitään ratkaisuja muutoksen tuomiin haasteisiin. Koulutuksen laatua on parannettava ja elinikäinen oppiminen on sisäistettävä. Maailma on jatkuvassa muutoksessa ja menestyvät yksilöt kykenevät vastaamaan tähän. Johtamistaito perustuu jatkuvaan oppimiseen, joka sitten kumuloituu sosiaalisessa kanssakäymisessä ja itseohjautuvuudessa. Itseohjautuva ja oppiva yksilö hallitsee joustavuuden ja muuntautumiskyvyn. (Nissinen 2004, 184.)

Eri alojen oppilaitokset ovat alkaneet opettaa johtamistaitoja. Tämä on oikea suunta, koska kaikkien yksilöiden tulisi tiedostaa mitä johtajuus on, miten se käytännössä toimii ja mitä

työntekijät voivat johdolta odottaa. Jos näkemykset ovat ristiriidassa keskenään, niin työyhteisö ei voi toimia. (Nissinen ym. 2015, 50.)

Johtajuuden yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista on etiikka. Suomessa eettisten kysymysten pohdinta on painottunut yliopistoihin ja professuurisiin vakansseihin ammatillisella puolella. Mervi Frimanin väitöskirjatutkimus *Ammatillisen asiantuntijan etiikka ammattikorkeakoulutuksessa* 2004, päätyi tulokseen, että eettisiä kysymyksiä ei käsitellä osana korkeakoulujen opintosuunnitelmaa. Ammattietiikkaa ei myöskään nähdä tärkeänä osana ammatillisia aloja. (Tuominen & Wihersaari 2006, 271; Nummela, 2004, 197.)

Tutkija Anja Heikkinen kirjoitti (1992, 1995), että ammattikasvatuksessa on aina eettinen ulottuvuus. Vaikka ammattikasvatus tapahtuu yksilöiden ollessa täysi-ikäisiä, niin oletetaan, että ihmiset mieltävät myönteisen kehityksen olevan mahdollista. (Tuominen & Wihersaari 2006, 281-282.)

Ammattietiikan tutkija Mervi Friman kysyi (2004), että onko ammattikorkeakouluilla sivistyksellistä tehtävää. Työelämässä eettisiä arvoja korostetaan yhä enemmän, mutta ammattikorkeakouluissa ei ole opetusta, joka kehittäisi yhteiskunnallista tietoisuutta ja auttaisi ymmärtämään työelämän vaatimuksia. Friman painottaa ammattietiikan tärkeyttä ja näkee sen tarpeellisena osana ammatillista kasvatusta. (Tuominen & Wihersaari 2006, 281-282.)

Jokainen yksilö kasvaa ja kehittyy koko elinkaarensa ajan. Koululla ja kodilla on tässä suuri merkitys. Se, minkälaisen arvopohjan yksilö tulee sisäistämään, riippuu hyvin pitkälti toimintaympäristöstä ja auktoriteettien tarjoamista mahdollisuuksista. Nuoret, jotka opiskelevat tällä hetkellä oppilaitoksissa, ovat yhteiskuntamme rakentajia ja päättäjiä tulevaisuudessa. Nuorten tulisi omaksua ammattien vaatimat eettiset arvot, mutta säilyttää myös henkilökohtaiset yhteiskunnalliset ja sosiaaliset arvot. (Tuominen & Wihersaari 2006, 283-284.)

Organisaatiot voivat kouluttaa työntekijöitensä erinäisin kurssein. Uudet koulutukset ja tietotaito ei välttämättä kuitenkaan hyödytä yritystä, jos opittuja taitoja ei koordinoida

tarkoituksenmukaisesti. Uudet taidot vaativat rinnalleen aina asenteellisen koulutuksen, jotta organisaatiossa syntyisi uusia toimintatapoja. (Ruohotie 2002, 12-13.)

Fordin ja Fiskerin vuonna 1996 julkaistussa tutkimuksessa selvisi, että lisääntynyt tietotaito saattaa horjuttaa organisaation valtatasapainoa. Alaisten tiedot ja taidot saattavat yltää huomattavasti korkeammalle kuin esimiesten. Ei ole poikkeuksellista, että esimies tuntee olevansa vaillinainen ohjaamaan alaisiaan ja kieltää alaisiltaan oikeuden käyttää taitojaan. (Ruohotie 2002, 13.)

Esimiesten tehtävät ovat yhä enemmän määrin siirtymässä yhteisöjen ja tiimien vastuulle. Perinteisesti esimies muun muassa suunnittelee ja jakaa tehtävät, sekä huolehtii laadusta ja työturvallisuudesta. Nykyaikainen koulutettu ja tietotaitoinen tiimi ei tarvitse hierarkkista järjestelmää selviytyäkseen tehtävistä. He itse suunnittelevat ja jakavat tehtävät ja kantavat kollektiivisesti vastuun tuloksista. Kollektiivinen työyhteisö tuottaa usein parempia tuloksia, koska individualistisen yhteisön rasitteena on aina oman edun tavoittelu. Kollektiivisessa yhteisössä yksilön työn tulos on aina yhtä kuin tiimin tulos, joten se ohjaa yksilöitä automaattisesti yhteistyöhön ja työn tehokkaaseen koordinointiin. Yhteistyö on taas omiaan rakentamaan kumppanuutta ja luottamusta. (Ruohotie 2002, 31-33.)

Koulutus on yksi keskeisimmistä osatekijöistä yhteiskunnan kehityksessä. Alati kasvava kilpailu tarkoittaa myös kilpailua osaavasta työvoimasta. Positiivisia tekijöitä ovat palkkaus, työn mielekäs sisältö ja työilmapiiri. Myös organisaatioiden imago ja niin kutsuttu agenda sekä henki toimivat puoleensavetävinä tekijöinä. Toisin sanoen organisaatiot tai oppilaitokset, jotka eivät pysty vastaamaan muutoksen tuomiin vaatimuksiin, eivät pärjää kilpailussa, eivätkä saa rekrytoitua lahjakkaita työntekijöitä tai opiskelijoita. (Nissinen 2004, 184.)

Muutos lähtee aina yksilöistä. Yksilön pitää nähdä ja ymmärtää tarve muutokseen, jotta hän olisi kykenevä muuttamaan näkemyksiään, arvojaan ja toimintatapojaan. Ilman näitä muutokset ei ole mahdollinen, eikä organisaatiolla ole kehittymismahdollisuuksia. Ylhäältä sa- neltu ohjeistus ei voi toimia, jos yksilöllä ei ole tahtoa muutokseen. Tällöin yrityksen johtajuusstrategia ja organisaatiokulttuuri jäävät ennalleen ja tuloksena on vain ohjeistuksia ja suunnitelmia, jotka näyttävät ainoastaan paperilla hyvältä. (Nissinen 2004, 188; Shein 1992.)

Ihminen kasvaa ja kehittyy koko elämänsä ajan. Arvot ja tavoitteet muuttuvat, kokemukset kartuttavat henkistä pääomaa, ja ihminen etsii yhä uudelleen uusia tavoitteita ja unelmoi paremmasta tulevaisuudesta. Harva kuitenkin on valmis tarttumaan härkää sarvista ja elämään elämää juuri siten kuin haluaa. Saavuttaakseen itseään tyydyttävän elämän, on ihmisen opittava luopumaan. Kaikkea ei voi saada ja suurimmat tavoitteet vaativat suurimpia uhrauksia. Tämä pätee erityisesti johtajuuteen. Jos todella haluaa auttaa ihmisiä kehittymään, niin silloin on laitettava oma etu ja vallan vaaliminen syrjään. Vallasta on vaikea luopua, mutta ainoastaan jakamalla sitä voi saavuttaa korkeampia päämääriä ja tuoda lisäarvoa ihmisten ja yhteisöjen elämään. (Maxwell 2007, 286, 329-331.)

Yksilöt ovat kykeneviä muuttamaan sosiaalipsykologisia prosessejaan. Prosessit ja lainalaisuudet toimivat ja pätevät ainoastaan niin kauan kunnes yksilöt ymmärtävät niiden luonteen ja näkevät muutoksen tarpeen. Prosessit ovat sidoksissa myös yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön ja näiden muuttuessa myös prosessit muuttuvat. (Tiuraniemi 1993, 8.)

Yksilöiden kannalta organisaation toimintatapojen muuttaminen on haastava prosessi. Yksilöt joutuvat kohtaamaan ja arvioimaan omia näkemyksiään ja tapojaan ja kyseenalaistamaan niiden järkevyyden. Yksilöiden tulisi kyetä nousemaan omien näkemystensä yläpuolelle ja reflektoiden arvioida, onko olemassa muitakin toimintatapoja. Tällöin yksilön oma etu ja yhteisön etu saattavat olla ristiriidassa ja aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa. (Tiuraniemi 1994, 78-79.)

Johtaja voi olla pidetty ja ihmiset ovat hyväksyneet hänet johtajakseen tai ihmiset eivät arvosta johtajaa eivätkä ole ottaneet häntä omakseen. Tämä on oleellinen tekijä, kun organisaatiossa haetaan muutosta tai tehdään päätöksiä. Jos johtaja on hyväksytty ja arvostettu, niin alaiset pystyvät hyväksymään muutoksen tai päätöksen, vaikka eivät yhtyisi johtajan näkemykseen. Jos taas johtajaa ei ole otettu omakseen, niin ihmiset eivät hyväksy sisäisesti muutoksia tai päätöksiä, jos eivät ole samaa mieltä. Tällöin johtaja kaivaa omaa kuoppaansa. (Maxwell 2007, 224-226.)

Yksilöllä saattaa olla erinomainen ammattitaito ja asiantuntevuus, jotka mahdollistavat henkilön ylenemisen organisaatiossa. Monesti kuitenkin yrityksissä tehdään virhe ja palkataan henkilö esimiestehtäviin ilman johtamistaidon valmennusta tai koulutusta. Tällöin on

mahdollista, että menetetään asiantunteva ammattilainen ja tilalle saadaan huono esimies. (Nissinen ym. 2015, 61.)

Suomalaisten huippuasiantuntijoiden ja johtajien näkemykset siitä, minkälaisia esimiehiä ja johtajia tulevaisuudessa tullaan todennäköisesti palkkaamaan, ovat suhteellisen yhtenäisiä. Valintaprosessissa perinteiset ominaisuudet, kuten ammattiosaaminen ja managementi, ovat ainoastaan oletettua perusosaamista. Sen sijaan tiedot ja taidot johtajuudesta näyttelevät yhä suurempaa osaa. Oraclen toimitusjohtaja on jo ottanut askeleen pidemmälle, esimiesten tai päälliköiden haastatteluja eivät ainoastaan tee ammattirekrytoijat, vaan haastattelijana saattaa toimia myös johtaja, vertainen esimies tai alainen. (Nissinen ym. 2015, 62-63.)

Jussi Kaartinen, ryhmäpäällikkö Satakunnan Osuuskaupasta kertoo, että vuoden 2008 loppuun mennessä S-ryhmässä on johtamistaidon koulutukseen osallistunut 700 esimiestä ja useat tuhannet ovat saneet tietoa johtamistaidosta ja syväjohtamisjärjestelmästä. Kaartisen mukaan matka jatkuu edelleen ja oikealla polulla ollaan. Hän näkee, että tulokset ovat ehdottomasti positiivisia ja joillakin esimiehillä kehitys on ollut huimaa. Esimiehet ovat näyttäneet esimerkkiä ja sen seurauksena myös henkilöstö on sitoutunut kehittymiseen ja oppimiseen. (Nissinen ym. 2008, 30.)

Seppo Kivelä, johtamistaidon valmentaja Jollas instituutista on havainnut, että johtamistaidoissa kehittyminen on pitkä prosessi. Työn hektisyys ja stressi ovat joskus esteenä kehittymiselle ja ihmiset väsyvät. Valmentajien tehtävänä on tukea ja kannustaa valmennettavia, jolloin motivaatio saadaan säilymään. Yksilö ei voi kehittyä useassa asiassa yhtä aikaa, vaan on parempi kohdistaa voimavarat yhteen muutokseen kerrallaan. Sitten, kun tulee positiivisia tuloksia, siis kun valmennettava on kehittynyt jossain asiassa ja palaute tukee tätä näkemystä, ihmiset ymmärtävät, että kehitys on mahdollista ja se ruokkii intoa ja motivaatiota jatkaa. (Nissinen ym. 2008, 30.)

Organisaation kulttuuri ja toimintatavat riippuvat sen yksilöiden yhteisestä ja yksilöllisistä tulkintatavoista. Sisäinen toimintatapa voi perustua yhteisesti hyväksytyihin arvoihin tai organisaation viralliseen linjaan. Yksilöiden sisäistämä vallitseva tulkintatapa myötäilee yhteisössä yleisesti hyväksytyä tapaa. Toimintatapojen taustalla vaikuttaa kirjoittamattomat

säännöt, jotka alitajuisesti rajoittavat yksilöiden toimintatapoja. Vallitsevien toimintatapojen muutos tapahtuu hitaasti, yleensä noin 7 – 10 vuodessa. (Tiuraniemi 1993, 71-72.)

Yksilöt ovat kykeneviä muuttamaan sosiaalipsykologisia prosessejaan. Prosessit ja lainalaisuudet toimivat ja pätevät ainoastaan niin kauan, kunnes yksilöt ymmärtävät niiden luonteen ja näkevät muutoksen tarpeen. Prosessit ovat sidoksissa myös yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön ja näiden muuttuessa myös prosessit muuttuvat. (Tiuraniemi 1993, 8.)

Organisaation kulttuurin muutos lähtee kokonaisvaltaisesta kartoituksesta, jonka avulla selvitetään kehittämisen tarpeet ja kohteet. Muutoksen toteutus riippuu monista tekijöistä, mutta tärkeintä on saada osapuolet mieltämään muutokset positiiviseksi kehitykseksi. Organisaation kehittäminen voi kohdata muutosvastarintaa, joka liittyy saavutettuihin etuisuuksiin tai valta-asetelmiin ja niiden tuomiin vakiintuneisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi yrityksen johto voi vähätellä tai torjua alaistensa ehdotukset tai organisaatioyksikkö voi vastustaa johdon näkemyksiä. (Tiuraniemi 1993, 84.)

Organisaatiota tai yhteisöä koskeva muutos on kaksisuuntainen prosessi. Ilman, että yksilöt muuttuvat, eivät organisaatio ja sen kulttuuri voi muuttua. Toisaalta, jos organisaatio ei muutu tai halua muutosta, eivät yksilöt voi muuttua. Ainoastaan, kun sekä yksilöt että organisaatio tukevat muutosta, on pysyvä muutos mahdollinen. (Keskinen 1998, 9-10.)

Organisaatio- tai yhteisökulttuurin muutos ei aina ole mahdollinen tai se on liian kivulias ryhmän jäsenille läpivietäväksi. Muutosta vastustavien yhteisön jäsenten käyttäytyminen voi johtaa jopa organisaatiotasoisesti torjumiseksi. Jäsenten käyttäytymisen tarkoituksena on turvata oma asema ja säilyttää kasvot. Vaikka organisaatioon tai yhteisöön implementoitaisiin muutosjärjestelmä, niin yhteisö saattaa antaa itsestään valheellisen kuvan ulospäin, että se kannattaisi muutosta. Muutosta ei kannata lähteä yrittämään yhteisöön, joka on hyvin defensiivinen, eikä ole valmis siihen. Muutos voi olla joko yhteisön sisäinen tarve, tai se voidaan sanella ulkoapäin. Oli muutoksen lähtökohdat mitkä tahansa, lopputulos riippuu siitä, kuinka tärkeäksi yksilöt muutoksen kokevat ja omaksuvatko he sen. Ilman asian sisäistämistä muutoksen vaikutus jää heikoksi ja yhteisö palaa vanhoihin normeihinsa, kun valvontaa ei ole. (Keskinen 1998, 148-150.)

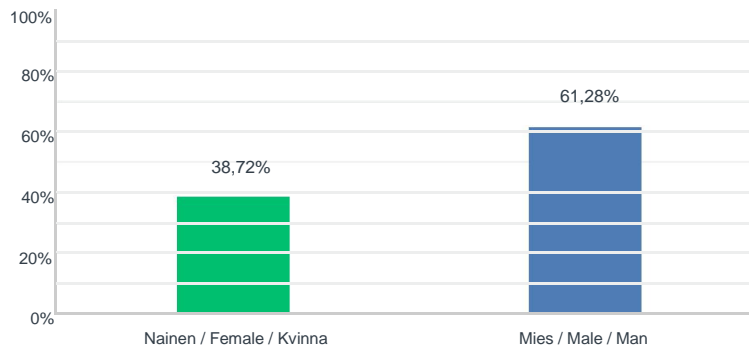
Organisaation muutos vaatii yhteisön jäsenten tuen. Jos muutosta ajetaan ulkoapäin, niin yhteisön jäsenet eivät välttämättä ymmärrä miksi muutosta tarvitaan. Yhteisön jäseniä pitäisi informoida perusteellisesti miksi muutosta tarvitaan, mitä hyötyä tai mahdollisia ongelmia on odotettavissa ja miten muutos tullaan toteuttamaan. Yhteisön jäsenillä tulisi olla aito mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutustapaan. Muutoksen suunnittelussa ja sen implementoinnin aikana avoin molemmin suuntainen vuoropuhelu helpottaa paineita. Organisaation johdon näyttämä esimerkki ja tuki työntekijöille ovat ratkaisevassa asemassa muutoksen syvyyden ja pysyvyyden kannalta. Johdon tulisi myös tarjota tarpeelliset välineet, käytännöt ja resurssit muutoksen turvaamiseksi. Jos muutos ei ole yhteisöllinen, niin organisaatiossa on odotettavissa defensiivisiä reaktioita. (Keskinen 1998, 151.)

Organisaatiossa ja yksilötasolla tapahtuva muutos kiteytyy loppujen lopuksi kysymykseen ”mitä minä tästä saan”. Auttaako, helpottaako, tai tuoko se taloudellista etua. Muutoksen läpivienti on haastavaa, koska muutoksen pitäisi hyödyttää kaikkia osapuolia ja intressit saattavat olla ristiriidassa tai hyötyjä ei ymmärretä. Jos ajatellaan, että työntekijät ovat etuoikeutetussa asemassa, niin se tarkoittaisi, että organisaatio olisi olemassa ainoastaan heitä varten. Organisaatiot ovat kuitenkin olemassa kaikkia varten ja monesti kompromissiin pääseminen edellyttää luopumista omista eduista yhteisen päämäärän hyväksi. (Ollila 2010, 179-178.)

2 KYSELYTUTKIMUKSEN VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

Sex

Answered: 643 Skipped: 4

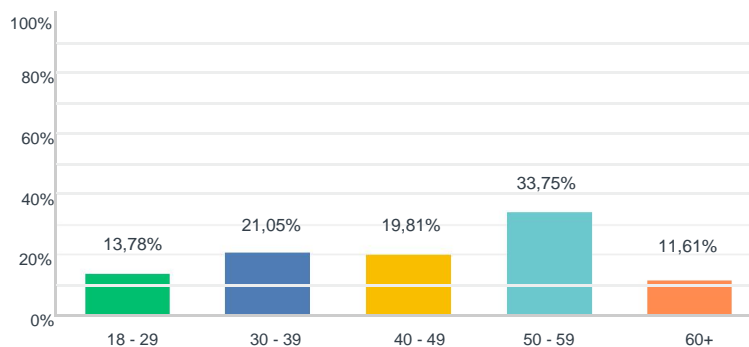


VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Nainen / Female / Kvinna (1)	38,72%	249
Mies / Male / Man (2)	61,28%	394
YHTEENSÄ		643

PERUSTILASTOT				
Vähintään 1,00	Enintään 2,00	Mediaani 2,00	Keskiarvo 1,61	Keskihajonta 0,49

Age

Answered: 646 Skipped: 1

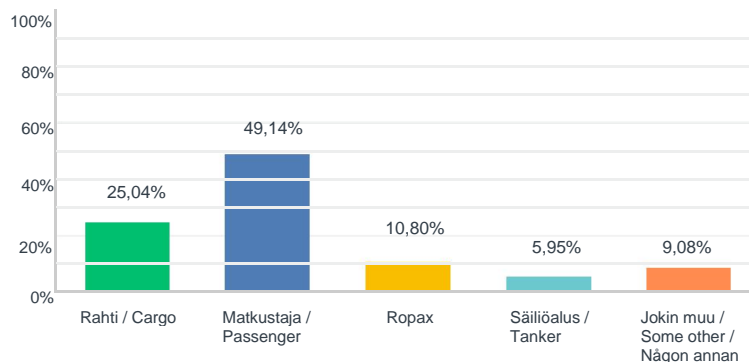


VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
18 - 29 (1)	13,78%	89
30 - 39 (2)	21,05%	136
40 - 49 (3)	19,81%	128
50 - 59 (4)	33,75%	218
60+ (5)	11,61%	75
YHTEENSÄ		646

PERUSTILASTOT				
Vähintään 1,00	Enintään 5,00	Mediaani 3,00	Keskiarvo 3,08	Keskihajonta 1,25

Ship type

Answered: 639 Skipped: 8



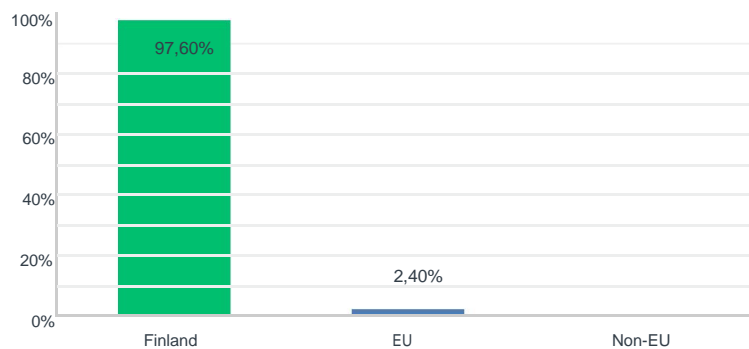
VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Rahti / Cargo (1)	25,04%	160
Matkustaja / Passenger (2)	49,14%	314
Ropax (3)	10,80%	69
Säiliöalus / Tanker (4)	5,95%	38
Jokin muu / Some other / Nägon annan (5)	9,08%	58
YHTEENSÄ		639

PERUSTILASTOT

Vähintään 1,00	Enintään 5,00	Mediaani 2,00	Keskiarvo 2,25	Keskihajonta 1,16
-------------------	------------------	------------------	-------------------	----------------------

Nationality

Answered: 624 Skipped: 23



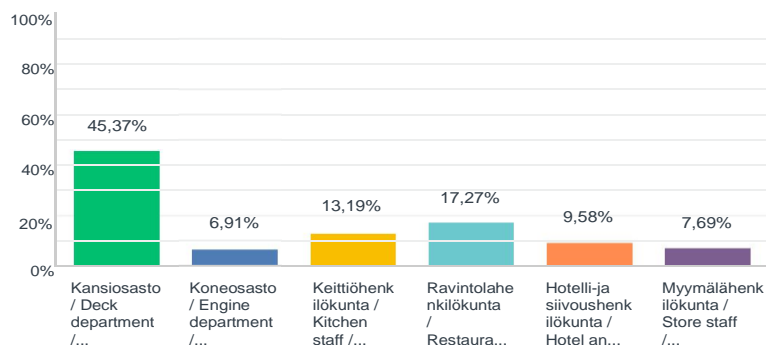
VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Finland (1)	97,60%	609
EU (2)	2,40%	15
Non-EU (3)	0,00%	0
YHTEENSÄ		624

PERUSTILASTOT

Vähintään 1,00	Enintään 2,00	Mediaani 1,00	Keskiarvo 1,02	Keskihajonta 0,15
-------------------	------------------	------------------	-------------------	----------------------

Working department

Answered: 637 Skipped: 10

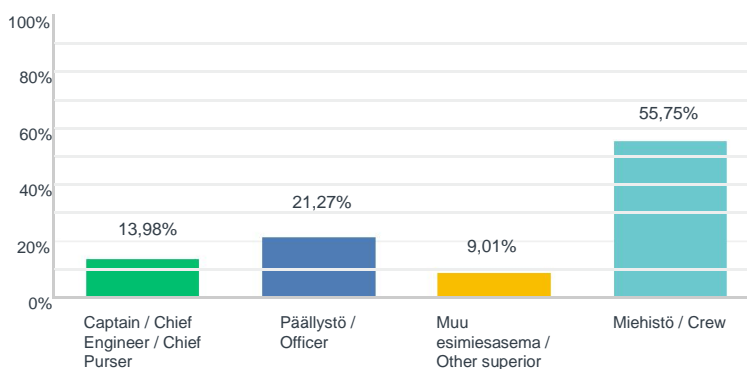


VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Kansiosasto / Deck department / Däckspersonal (1)	45,37%	289
Koneosasto / Engine department / Maskinspersonal (2)	6,91%	44
Keittiöhenkilökunta / Kitchen staff / Kökspersonal (3)	13,19%	84
Ravintolahenkilökunta / Restaurant staff / Restaurang personal (4)	17,27%	110
Hotelli- ja siivoushenkilökunta / Hotel and cleaning staff / Hotell och städpersonal (5)	9,58%	61
Myymälähenkilökunta / Store staff / Butikspersonal (6)	7,69%	49
YHTEENSÄ		637

PERUSTILASTOT				
Vähintään 1,00	Enintään 6,00	Mediaani 2,00	Keskiarvo 2,62	Keskihajonta 1,73

Position

Answered: 644 Skipped: 3



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Captain / Chief Engineer / Chief Purser (1)	13,98%	90
Päälystö / Officer (2)	21,27%	137
Muu esimiesasema / Other superior (3)	9,01%	58
Miehistö / Crew (4)	55,75%	359
YHTEENSÄ		644

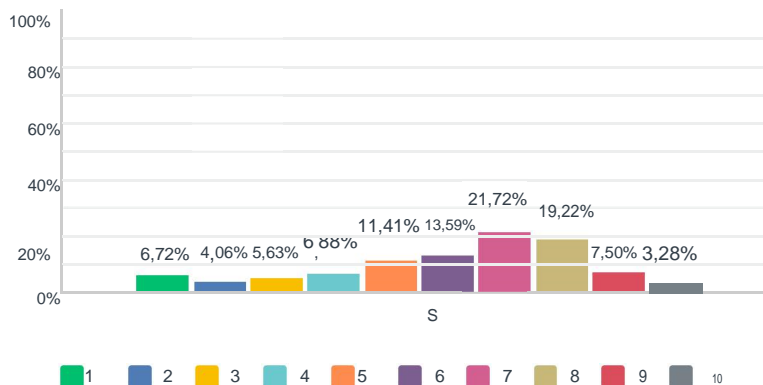
PERUSTILASTOT				
Vähintään 1,00	Enintään 4,00	Mediaani 4,00	Keskiarvo 3,07	Keskihajonta 1,15

4 JOHTAMISTAIDOT

1 = huonoin / vähiten – 10 = paras / eniten

Evaluate your immediate superior's leadership skills

Answered: 640 Skipped: 7



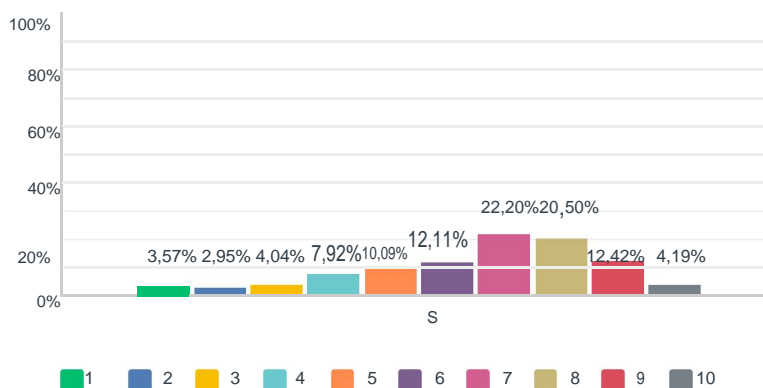
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	6,72%	4,06%	5,63%	6,88%	11,41%	13,59%	21,72%	19,22%	7,50%	3,28%	640	6,04
	43	26	36	44	73	87	139	123	48	21		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,04	2,33

Evaluate leadership skills of all officers on the vessel

Answered: 644 Skipped: 3



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	3,57%	2,95%	4,04%	7,92%	10,09%	12,11%	22,20%	20,50%	12,42%	4,19%	644	6,50
	23	19	26	51	65	78	143	132	80	27		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,50	2,18

4.1. Merenkulkijoiden näkemyksiä johtajuudesta

Minun mielestä se on oikeudenmukaisuutta. Kyllä minä mieluummin kuuntelen ihmistä, joka on rehellinen mielipiteissään kuin sellaista, joka pyörittelee asioita ikuisuuden, eikä saa mitään aikaiseksi. Avoimuus ja rehellisyys ovat sellaisia, joita johtajasta etsin ja yritän ainakin hoitaa itse sitä niin.

On niitä hyviäkin esimiehiä tullut matkan varrella vastaan. Sellaisia, jotka ovat halunneet opettaa esimerkiksi perämiehiä ja halunneet näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään. On ollut avoimuutta ja keskusteltu, miksi näin tehdään ja on perusteltu. On kysytty mielipidettä, mikä vahvistaa mielestäni työyhteisöä.

Se merkitsee, että on hyvä matkanjohtaja, helppo olla yhteydessä häneen. Samalla sen pitää luoda sellainen ilmapiiri, että jengi kunnioittaa häntä ja kuuntelee sen ratkaisuja. Hyvä kaveri, mutta ei saa olla liian hyvä kaveri. Sen pitää luoda sellainen ilmapiiri, että ihmiset kunnioittaa häntä. Helppo olla yhteydessä, kunnioitettava johtamistyyli, hyvät sosiaaliset taidot. Se on niin paljon ihmisestä kiinni, jotkut ovat syntyneitä hommaan eikä kaikkia voi edes oppia tuohon hommaan.

No se on taas laivasta kiinni. Kyllä se tieto ainakin kulkee aika huonosti ainakin näillä rahtilaivoilla. Jotkut kipparit eivät oikein kerro mitään, niin se tulee aika yllätyksenä sitten porukalle, minkä ratkaisun se on tehnyt tai ei tehnyt. Toisilla paateilla se saattaa sitten olla erilaista. Erilaisten kippareiden kanssa olen ollut, että joskus se on arvailua vain. Ei ole oikein niitä sosiaalisia taitoja, eikä hyvää johtajaa.

Esimies on aina paikalla. Jos ei ole sitä tietotaitoa, niin asia selvitetään. Yksi todella hyvä asia on, että esimiehet ovat oikeasti kiinnostuneita alaisistaan. Esimerkiksi, jos työntekijä on sairas, niin he tiedustelevat vointia. Osalla esimiehistä on todella hyvät vuorovaikutustaidot. Heidän kanssa on helppo työskennellä.

Johtajuus, millaisena minä sen ymmärrän, on sitä, että saat siitä ryhmästä irti parhaan ajamatta ihmisiä loppuun. Että on hyvä meininki niin sanotusti, eikä kenellekään tule

semmoinen fiilis, että toi on natsi. Varsinkin se, että asiat ilmaistaan ammattimaiseen tyyliin. Pitää antaa uskottava kuva itsestään. Ettei kenellekään jää epävarma fiilis.

Rauhallisuus, että pystyy loogisesti keskustelemaan ja perustelevaan. Niitäkin on, että heti menee tunteet peliin ja ollaan pää punaisena. Rauhallisuus on ehkä se tärkein. Se on myös arvostettu asia maailmalla. Toinen on kommunikointikyky. Nyt, kun on tullut kokemusta, niin monesti on vaikea kommunikoida työasioista sellaisten ihmisten kanssa, jotka ovat tulleet suoraan koulun penkiltä. Pointti on se, että pitäisi samaistua siihen toisen tietotaitoon ja peilata sitä siinä johtamisessa. Asiat pitää esittää selkeästi myös nuorille, ettei jää epäselvyyksiä. No läsnäolo ja näkyvyys. Monesti, jos ei tarvitse olla miehistön kanssa tekemisissä ja on omassa hytissään, niin sitä on näkymätön. Yhteistyökyky on myös tärkeää. Tiettyä auktoriteettia täytyy olla. Pitää olla rento meininki, mutta ei liian rento meininki. Pieni paine pitää olla, että hommat tulee jämäptisti tehtyä, mutta ei liian jäykkää.

Johtajuus merkitsee minulle sitä, että osaa alaisiaan oikealla tavalla opastaa ja pitää hyvät suhteet. Se on ihan yhtä tärkeätä kuin itse hommakin, ilman sitä ei siitä tule mitään. On sellaisiakin johtajia, jotka eivät ymmärrä, että alaiset ovat ihan saman arvoisia ihmisiä kuin he itse. Ne ovat vähän vanhanaikaisia. Sopiva kurinpito on toivottavaa, lojaaleja työntekijöilleen ja ymmärtävät alaisiaan, osaa luottaa työntekijöihin eikä yritä tehdä kaikkea itse, ilman luottamusta se homma ei toimi ja huumorintajua pitää olla, ettei ole aina niin vakavaa.

Kohdellaan alaisia tasapuolisesti, tietenkin on erilaisia ihmisiä kokemukseltaan ja taitotasoltaan, mutta se huomioiden kohdellaan tasapuolisesti. Ei sillä lailla, että jollekin aina sattuu se ikävä homma. Toiminnan turvallisuus on yksi tärkeä. Että ei käsketä mihinkään vaarallisiin tai varsinkaan laittomiin töihin, mennään turvallisuus mielessä. Pitäisi siinä semmoinen tietty jämäkkyys olla, ettei se saa sellaista arpomista olla. Vaikka kuitenkin matalahierarkiainkin organisaatiossa se esimies on se kuka sitä toimintaa johtaa. Tietenkin vinkkejä voi ottaa, miten joku homma on fiksu tehdä. Tieto siitä, miten työtehtävät hoidetaan. Etenkin turvallisesti. Ihmisten asiallinen kohtelu. Ei mitään työpaikkakiusaamisia.

Meidän ammatissa tarvitaan johtajia. Jos meidän työyhteisössä ei ole johtajia, niin se koko paletti levähtää käsiin. Tämä on minun henkilökohtainen mielipide. Me ollaan kuitenkin

sellaisessa työssä ja työkuulttuurissa, että täytyy olla pientä auktoriteettia ja niitä ihmisiä, jotka omalla esimerkillään näyttävät tiettyä suuntaa. Hyvä esimies on antanut sellaiset raamit, että alaiset tietävät miten työskennellä ja johtamista tapahtuu, vaikka esimies ei ole paikalla. Se ennustettavuus ja tietenkin avoimuus, että keskustellaan avoimesti asioista. Energisyys, ehkä siinä mielessä, että jos esimies käy alhaisilla kierroksilla ja ei ole motivoitunut niin silloin ei voi olettaa, että ne alaisetkaan olisivat kovin motivoituneita omaan työhönsä. Joustava, esimiehen on osattava myös tinkiä omista tavoitteistaan sen yhteisen edun eteen. Hyvällä esimiehellä pitää myös olla empatiaa. En tarkoita, että alaisia tarvitsisi taputella päähän ja paapoa, vaikka sitäkin tarvitaan. Eletään kuitenkin monikulttuurisessa yhteisössä, mutta ei pelkästään siksi, pitää ymmärtää miten ja miksi toinen ihminen käyttäytyy. Se on nykymaailmassa hyvin tärkeätä.

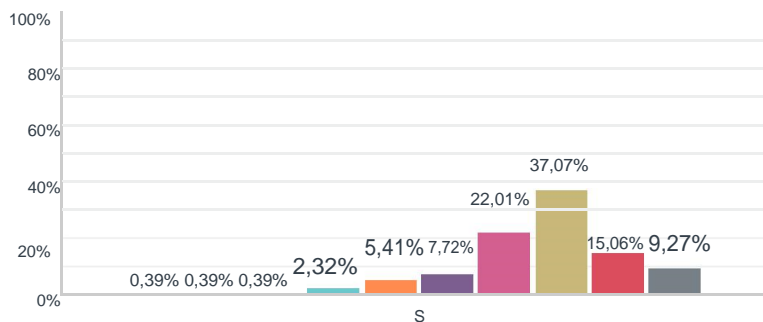
Osa heittäytyä tilanteisiin, huomioi alaisiaan, osaa tehdä päätöksiä ja pitäytyy niissä. Sääntöjen noudattaminen inhimillisesti, jotkut pitäytyvät siinä kirjassa, niin se on täyttä paskaa. Sympatia ja empatia ja kaikista tärkein on rehti ja rehellinen. Se tarkoittaa sitä, että on tasa-arvoinen kaikille. Jos minulla on selkeä päämäärä ja ajatus siitä, miten asia hoidetaan, niin muiden ei tarvitse ihmetellä. Hoidetaan asiat inhimillisesti ja nätisti, ja jos jotain menee pieleen niin annetaan palautetta. Kyllä se on toiminut henkilöstön keskuudessa.

Niitä on kyllä niin laidasta laitaan. Osa on tosi hyviä esimiehiä. Kiinnostuneita asioista ja perehtyy ja hakee ratkaisut. On niitä tosi huonojakin sitten. Täysin välinpitämättömiä, eikä kiinnosta homma sitten yhtään. Omaan napaan tuijottajia. Alaisiin pätee samat asiat. Rauhallisuus, älykkyys, motivoitunut, pitäytyy päätöksissään, sosiaalinen, helposti lähestytävä.

4.2. Itsetuntemus ja johtamistaidot

Can you evaluate yourself critically and neutrally?

Answered: 259 Skipped: 388



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

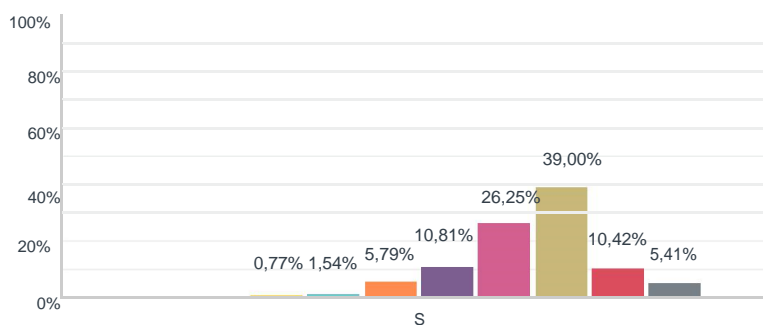
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	0,39%	0,39%	0,39%	2,32%	5,41%	7,72%	22,01%	37,07%	15,06%	9,27%	259	7,64
	1	1	1	6	14	20	57	96	39	24		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	8,00	7,64	1,48

Evaluate your leadership skills.

Answered: 259 Skipped: 388



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	0,00%	0,00%	0,77%	1,54%	5,79%	10,81%	26,25%	39,00%	10,42%	5,41%	259	7,46
	0	0	2	4	15	28	68	101	27	14		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
3,00	10,00	8,00	7,46	1,30

4.3. Merenkulkijoiden näkemyksiä omista johtamistaidoista

Kyllä minä osaan. Esimerkiksi peilistä katsellessa mietin, että kylläpä tämä uniformu pukee minua. No joo, kyllä minä neutraalisti osaan.

Pyrin siihen, että tekisin sitä. Kyllä jälkepäin kertaan asioita, että miten se nyt meni ja olisiko sen voinut tehdä jotenkin paremmin. Olen jo pidemmällä aikavälillä seurannut omien esimiesteni toimintamalleja ja päätellyt mitkä ovat niitä asioita, jotka ovat hyviä ja siten kehittää itse itseäni.

Minulla on vähän se, että mietin itseäni vähän liian kriittisesti. Haluan oikeasti antaa parhaani tai olla paras. Tiedän kyllä, että se ei ole oikein mahdollista, mutta haluan yrittää. Otan myös vastuun virheistäni, enkä yritä laittaa muiden syyksi. Tiedän kuitenkin, että täällä ei tarvitse pelätä.

Tavallaan kyllä. Huonoissa asioissa kyllä, mutta hyvissä asioissa en välttämättä. Se on aina vaikea asia se positiivinen minäkuva.

Kyllä tottakai, kantapään kautta viisastuu. Kaipa sellainen keskiverto jätkä olen. Ei ole vielä turpaan tullut tai kenkää, niin kai se on ihan jees.

Kyllä se on ollut ylä- ja alamäkeä, mutta jos teen jotakin niin teen sen sitten kunnolla. Kun tietää tehneensä parhaansa, niin voi myös mennä hyvällä omallatunnolla nukkumaan. Ei tarvitse jäädä miettimään olisiko voinut tehdä jotakin paremmin.

Keskitasoa. Kyllä minä pidän, että osaan, mutta en tiedä sitten. Jos huomaan, että toi asia nyt ei mennyt niin kuin pitäisi, niin pitää ottaa toinen tapa sitten ensi kerralla. Se koskee kyllä omaa työskentelytapaa ja miten kohtelee muita ihmisiä. Siinä myös pitää olla itsekriittinen.

Kyllä minä uskon, että mitä palautetta olen konttorista saanut, niin kaikki on mennyt hyvin. Perustuu siihen, että olen siellä miehistön mukana näkyvillä ja keskustelen, enkä siellä kopissa piilossa ovi kiinni.

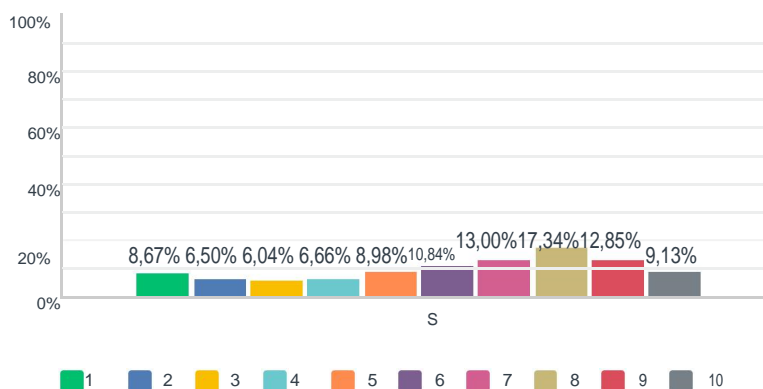
Ehkä vähän makuasia. Itselläni oli aika rauhallinen tyyli. En ollut mikään käskyttävä. Onko se hyvä vai huono tyyli, niin vaikea sanoa. Sain sekä positiivista, että negatiivista palautetta. Itse olen kuitenkin pääasiassa ammattimiehille esimiehenä, joten koin sen aika naurettavaksi ja turhaksi, että olisi ollut semmoista armeijatyylisiä äkseeraamista. Ei sillä mitään olisi saavuttanut, päinvastoin. Kaikki tuli aina kuitenkin tehtyä. En koskaan kokenut, että sitä rauhallista johtamistyyliä olisi käytetty hyväksi, että hommat olisi jätetty tekemättä. Se siis toimi ja jos ei olisi toiminut niin sitten olisi pitänyt arvioida uudestaan. Sitä joutui itsekin pohtimaan ja välillä epäilemään omia metodeja, mutta aika hyvin meni. Varmasti parempiakin on.

Aika hyvät. Niin monella tapaa pystyy johtamaan. Sitä voi olla tiukka tai sitten voi ottaa vähän kevyemmin konstein. Semmoinen möykkääminen on ihan turhaa tai hermostuminen, jos jotain menee pieleen. Parempi konsti on sitten keskustella.

4.4. Oppiminen ja kehitys

Do you learn new skills and develop professionally in your work?

Answered: 646 Skipped: 1



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIAARVO
S	8,67%	6,50%	6,04%	6,66%	8,98%	10,84%	13,00%	17,34%	12,85%	9,13%	646	6,13
	56	42	39	43	58	70	84	112	83	59		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,13	2,74

4.5. Merenkulkijoiden näkemyksiä oppimisesta ja kehityksestä

Keskitasoa. Minulla on ollut ihan idiooteista todella ihaniin ihmisiin. Kokemuksen karttuessa oppii katsomaan, kuka on hyvä ja kuka on huono. Niitä kumpaakin pitää olla, niin silloin sitä oppii hyvän keskitien ja löytää oman polkunsaa. Ääliöimpiä kippareita, joita olen nähnyt, on tämä yksi tapaus, joka pönkittää sitä omaa egoaan sillä, että hän on siellä brykalla vaan patsastelemassa.

Luulisin, että osaisin ja justiinsa tällöinen puhuminen, niin kuin tässäkin, laittaa ajattelemaan. Ja aina kun käy tällöisen kurssin niin tulee pohdittua, mutta aika vähän niitä laivan päällä tulee mietittyä. Jotenkin sitä ajattelee, että se johtamistaito ei sovi juuri tähän työympäristöön.

Ei minulla mitään älytöntä mielenkiintoa siihen johtamistaitoon ole ollut, mutta toki mielessä on käynyt joskus. Kyllä se kannustin pitää tulla sieltä konttorilta päin. Ei sitä saa mitään ylimääräistä palkintoa, vaikka kuinka hyvä johtaja olisi. Konttorin pitäisi järjestää näitä kursseja, että ihmiset kiinnostuisivat. Kyllä ne asiat sitten unohtuvat laivalla ollessa. Ehkä alitajuisesti jotenkin, mutta ei niitä sillä lailla mieli.

Iso osa on tullut, kun on seurannut omia nykyisiä esimiehiä. Ne ovat niin erilaisia kuin olla ja voi ja ottaa sitten parhaat puolet itse ja koettaa soveltaa. Ei kyttää liikaa, mutta vähän kumminkin ja vähän huumorintajua, mutta tekee myös selväksi alaisilleen, että on johdossa. Kyllä se vahvasti kokemuksesta tulee.

Kyllä minä haluan kysellä ja oppia ja tehdä erinäköisiä asioita. Käytännön oppimista toimien ja tehtävien kautta. Kehittyminen on omasta aktiivisuudesta kiinni, sitä ei tarjota sellaista oppimisen mallia tai viitekehystä mitä seurata aluksen puolelta. Sitä on itse vedettävä hi-hasta ja kyseltävä. Muilla laivoilla olen päässyt mukaan uusiin haastaviin juttuihin mukaan ja se on kyllä oman arvon tuntoa kasvattavaa. Tässäkin pitää olla itse aktiivinen.

Minulla on kaksi esimiestä, jotka ovat ihan kuin taivas ja maa. Molemmilla on hyvät ja huonot puolet. Toinen on selvästi minun lempari, kun se ymmärtää meitä työntekijöitä, kun taas sen toisen työskentelytavat eivät mielestäni ole niitä toimivimpia, vaikka se parhaansa

varmasti tekee. Lähimpiä esimiehiäni koskee sama asia. Toinen on nuori, jolla on uusia näkemyksiä. Se ei taas ihan ymmärrä niitä vanhempia täkkäreitä, kun ne ovat tottuneet vanhaan tapaan. Niille on tosi vaikea opettaa mitään uutta, tai saada ne oppimaan ja haluaan muutosta. Olisi kyllä vähän parannettavaa varsinkin rahtilaivoilla. Nyt kyllä on kiinnostuneita esimiehiä, jotka ovat kiinnostuneet parantamaan laivaa. Tämän hetkiset ovat kyllä ensimmäisiä hyviä pursimiehiä.

Tähän voisi sanoa, että on hyvä, että on ollut kahdenlaisia laivoja. Semmoisiakin laivoja, joissa ilmapiiri on vaihtunut, kun kippari on vaihtunut. Ihan selvä asia. Ikävää, että se näin on, mutta näin se vain on. Semmoinen henkilö, joka on onnistunut myrkyttämään ilmapiirin, niin se on ollut semmoinen pelon ilmapiiri. On se itseäkin kasvattanut, antanut mahdollisuuden oppia hyvän ja huonon esimerkin kautta. Ei mitään kovin ääripäätä ole sattunut, mutta on sekä hyvää että huonoa ollut.

Matkan varrella on tavannut monia ihmisiä ja monia esimiehiä. Laidasta laitaa on ollut monia ihmistyyppejä ja monia esimiehiä. On siellä ollut niitäkin, jotka ovat olleet todella negatiivisia tyyppejä. Nuorempana, jos oli esimies, joka joi paljon alkoholia ja oli työaikana alkoholin vaikutuksen alaisena, niin siitä tuli negatiivinen fiilis ja tunsu jopa olonsa vähän turvattomaksi. Tai sitten semmoiset esimiehet, jotka päättävät ja tekevät asioita kuuntelematta muita. Jos itse ei kokenut, että se asia ei nyt ihan näin ole ja sen toi julki, niin siitä sai sitten kuraa niskaan, tai jopa mentiin konttoriin asti sanomaan.

Kyllä sitä paljon on nähnyt eri johtamistyytlejää. Suomalainen on perinteisesti semmoinen, että se kommunikointi ei ole se paras ase. Itse koitan nykyään puhua ja kommunikoida herveästi eri ihmisten kanssa. Enemmän keskustelemalla kuin johtamalla. Tuossakin laivassa, jossa olen ollut, niin ne tasan tarkkaan tietävät miten hommat kulkevat. Ei sitä tarvitse oikeastaan johtaa, vaan ohjailla hiukan, että ne hommat tulevat tehdyiksi. En minä ole semmoinen käskijä ennen kuin tarvitsee. Enemmänkin keskustelija.

Esimerkin kautta, niistä keitä olen pitänyt hyvinä esimiehinä. Omalla kohdalla työ neuvoi tekijäänsä ja kokemuksen karttuessa. Tietysti, kun ikää tulee, niin kehittyy henkilönä ja ihmisenä, mikä voi vaikuttaa siihen esimiehenä työskentelyyn. Ehkä sitä kirjallisuutta olisi voinut lukea enemmänkin.

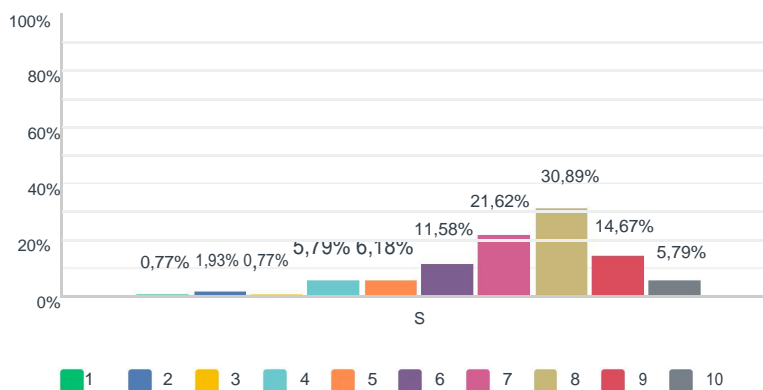
Se riippuu hyvin paljon henkilöstä itsestään. Jos se haluaa kehittyä, niin se joutuu tekemään sen vapaa-ajallaan. Kyllä tämmöisessä työssä nopeasti passivoituu. Linjaliikenne on hyvin rutiininomaista. Itse olen tällä hetkellä jatkokoulutuksessa. Sitä kautta olen saanut perspektiiviä, että minkä vuoksi asioista yrityksen johdossa päätetään.

Sen takia olen aina tykännyt tästä merimiesammattista, että joka päivä tulee jotakin uutta. Kyllä sanoisin, että ihmisenäkin kehittyä. Toimenkuvat muuttuvat ja pitää katsoa itseensä peiliin, että miten asioita hoidetaan. Sitä katsoo asioita eri silmin.

4.6. Inspiraatio ja sitoutuneisuus

Do you know how to inspire and motivate your staff intellectually?

Answered: 259 Skipped: 388



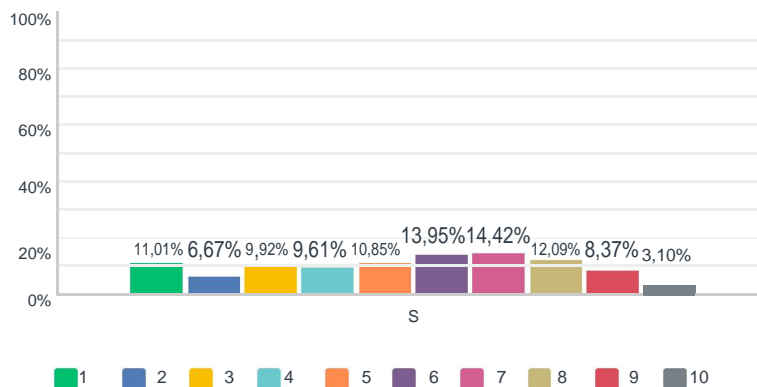
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	0,77%	1,93%	0,77%	5,79%	6,18%	11,58%	21,62%	30,89%	14,67%	5,79%	259	7,19
	2	5	2	15	16	30	56	80	38	15		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,19	1,77

Do your superiors inspire you?

Answered: 645 Skipped: 2

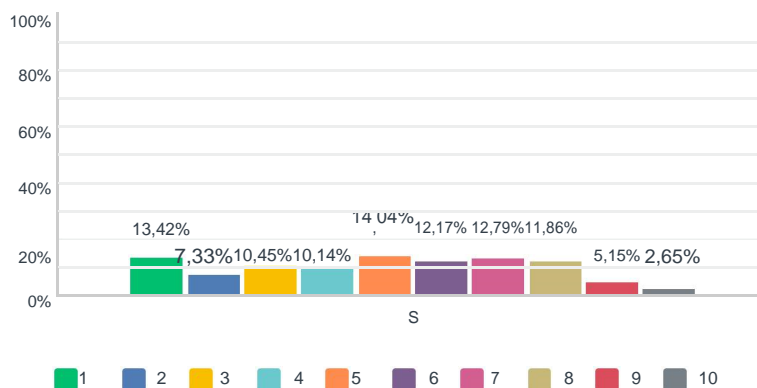


	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	11,01%	6,67%	9,92%	9,61%	10,85%	13,95%	14,42%	12,09%	8,37%	3,10%	645	5,35
	71	43	64	62	70	90	93	78	54	20		

PERUSTILASTOT				
Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	6,00	5,35	2,58

Is the atmosphere innovative and creative on board?

Answered: 641 Skipped: 6

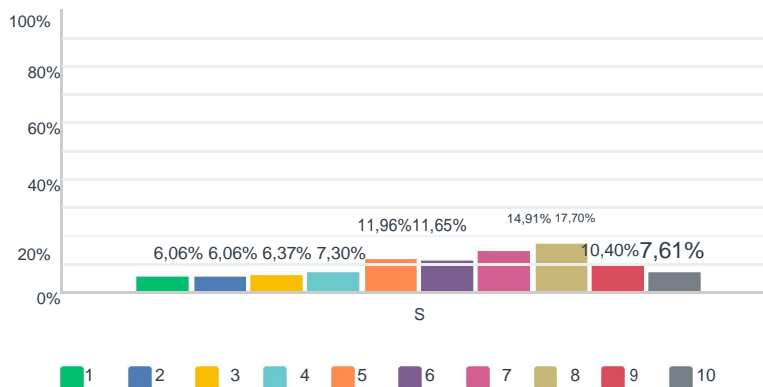


	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	13,42%	7,33%	10,45%	10,14%	14,04%	12,17%	12,79%	11,86%	5,15%	2,65%	641	5,0
	86	47	67	65	90	78	82	76	33	17		

PERUSTILASTOT				
Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	5,00	5,00	2,55

Does your work challenge you enough?

Answered: 644 Skipped: 3



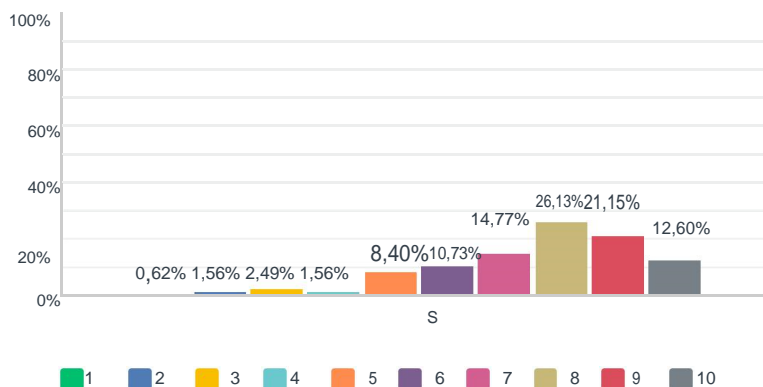
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	6,06%	6,06%	6,37%	7,30%	11,96%	11,65%	14,91%	17,70%	10,40%	7,61%	644	6,12
	39	39	41	47	77	75	96	114	67	49		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,12	2,54

How routined is your work?

Answered: 643 Skipped: 4



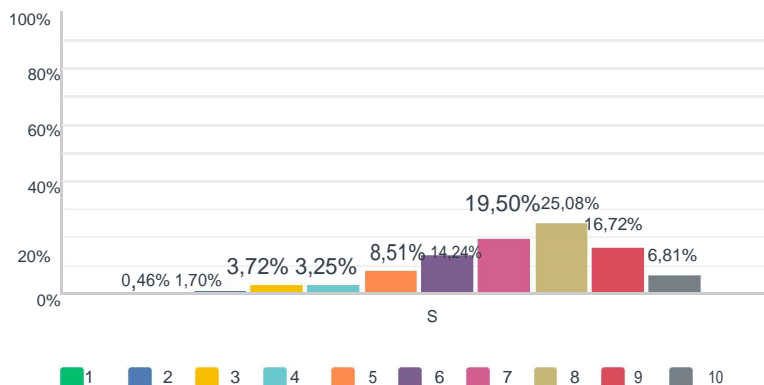
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	0,62%	1,56%	2,49%	1,56%	8,40%	10,73%	14,77%	26,13%	21,15%	12,60%	643	7,53
	4	10	16	10	54	69	95	168	136	81		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,53	1,89

What is the level of your working performance? Think the maximum you could give and give a grade that you are giving now.

Answered: 646 Skipped: 1

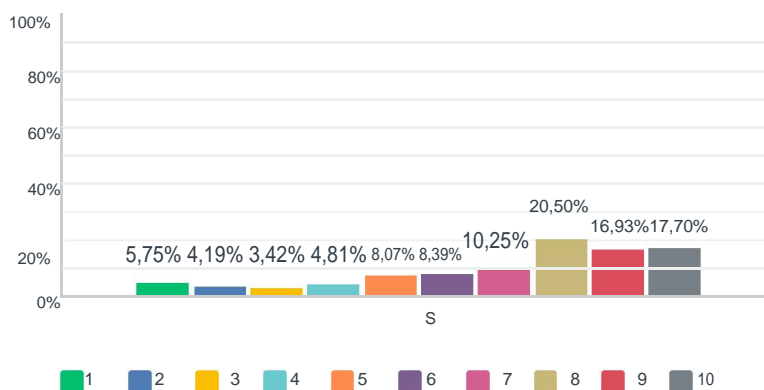


	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	0,46%	1,70%	3,72%	3,25%	8,51%	14,24%	19,50%	25,08%	16,72%	6,81%	646	7,12
	3	11	24	21	55	92	126	162	108	44		

PERUSTILASTOT				
Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	7,12	1,87

How committed are you to your workplace?

Answered: 644 Skipped: 3

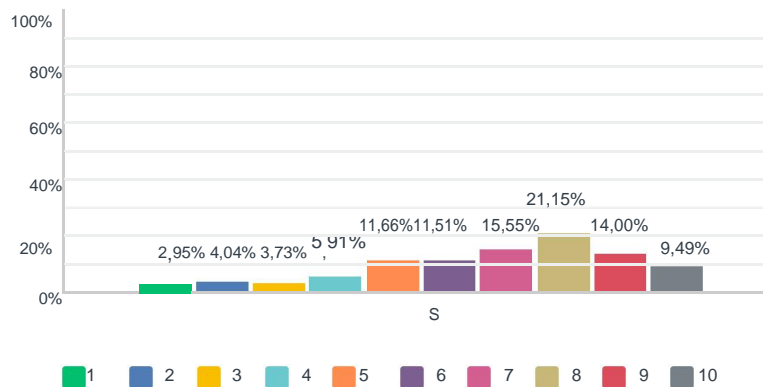


	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	5,75%	4,19%	3,42%	4,81%	8,07%	8,39%	10,25%	20,50%	16,93%	17,70%	644	6,99
	37	27	22	31	52	54	66	132	109	114		

PERUSTILASTOT				
Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	6,99	2,64

How satisfied are you to your work?

Answered: 643 Skipped: 4



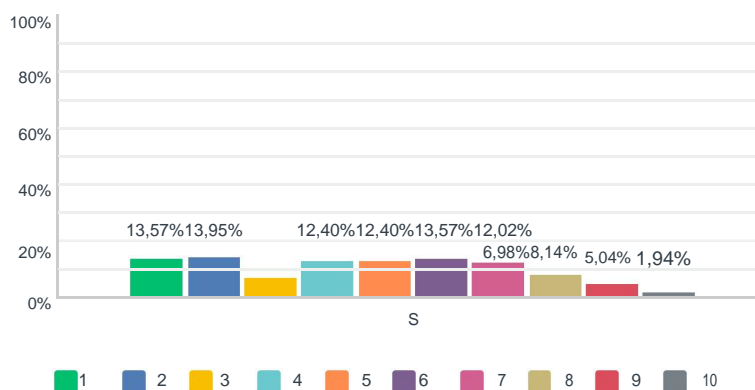
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	2,95%	4,04%	3,73%	5,91%	11,66%	11,51%	15,55%	21,15%	14,00%	9,49%	643	6,72
	19	26	24	38	75	74	100	136	90	61		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	7,00	6,72	2,31

Does the land organization support the work and crew on ship?

Answered: 258 Skipped: 389



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	13,57%	13,95%	6,98%	12,40%	12,40%	13,57%	12,02%	8,14%	5,04%	1,94%	258	4,69
	35	36	18	32	32	35	31	21	13	5		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	5,00	4,69	2,52

4.7. Merenkulkijoiden näkemyksiä inspiraatiosta ja sitoutumisesta

Jos nyt katsoo kansiporukkaa, niin ei ehkä. Tietysti aina yritetään parantaa. Jos koko laivaa katsoo, niin joo. On kehitysseminaareja sun muuta. Ei ne mihinkään johda, firman johto se päättää, mutta ainakin annetaan uskoa, että ollaan päätöksissä mukana.

Meillä oli yksi sellainen puosu, jolla se into parantamiseen oli hiipunut. Se sanoi vaan, että tehkää mitä haluatte ja lähti hiihtokisoja hyttiin katsomaan. Näitäkin on näkynyt tuolla. Kyllä nykyisellä förstit ovat aika varovaisia ja he ovat ymmärtäneet, että siellä ollaan yhdessä tekemässä töitä. Toinen on kyllä sellainen, että haluaa hommien hoituvan, kun hän ei kestä, jos jotkut hommat ovat tekemättä.

Vaikea kysymys kyllä. Joillain laivoilla se vähän puuttuu kyllä. Siellä on tietyt ihmiset töissä, mutta kukaan ei ole semmoista johtamisroolia ottanut. Kaikki on tekevät omat hommansa ja that's it. Kyllä se olisi ihan kiva, jos siellä olisi joku puosu tai försti, joka oikeasti ottaisi ohjat käsiinsä ja kertoisi mitä tänään tehdään.

Kyllä sitä nuorempana perämiehenä vähän ihailen katseli niitä, jotka ammattimaisesti hoitavat niitä hommia. Varsinkin ihmetteli, kuinka ammattitaitoisia ne yliperämiehet olivat. Kunnes yhtenä päivänä tajusin, että tuskinpa toi yliperämies ymmärtää tuosta GZ-käyrästä yhtään mitään. Kunhan nyt on hienoja käyriä paperilla, mutta siihen se jää. Harvoin on noita kursseja, joita on ottanut tosissaan tuolla koulussa. Monethan siellä olivat vähän turhia, mutta sitten, kun tietää, että tämä on oikeasti tärkeä asia, niin sitä on enemmän ne tuntosarvet pystyssä.

Mukavimpiahan ovat sellaiset kipparit, jotka antavat sitä tilaa. Mutta sitten jos on liian mukava niin ei se sitten ole sen tuottavuuden kannalta hyvä. Jos on pelkästään mukava, niin porukasta ei saa irti sitä ja jää hommat tekemättä. Siinähan sä kuset sitten vastatuuleen. Johtamistaito on siinä mielessä vaikeaa, että pitäisi sen keskitien, että olisi mukava, mutta saa ihmiset toimimaan.

Ei nyt suoranaisesti, mutta kyllä toisesta nykyisestä esimiehestäni olen vähän ottanut mallia. Hänellä on semmoinen rento ote, mutta antaa myös palautetta, jos tarvitsee. Hän näkee

sen työntekijän puolen myös. Toinen ei taas meitä oikein ymmärrä. Hän on kyllä ahkera, mutta pitää osata myös ottaa rennosti. Ei kyllä mitään täydellistä esikuvaa ole tullut vastaa. Eräällä laivalla oli kyllä yksi perämies, joka innosti oppimaan perämiehen ammattia, ja näytti myös, ettei sen työn tarvitse olla aina niin vakavaa. Huomasin kyllä, että oli erittäin pätevä myös. Se on jäänyt mieleen.

Jotkut ovat hyvällä tavalla ja jotkut huonolla. On sitten ajatellut, että jos on itse samassa asemassa niin toimii sitten eri lailla. Yksi hyvä tapa oppia on hyvän esimerkin kautta. Onneksi on ollut niitäkin, jotka ovat hyvällä tavalla inspiroineet. Kyllä se luotettavuus ja uskotavuus on hankittu sillä päivittäisellä työllä pidemmällä ajalla. Ei se semmoinen huutaminen tai käskyttäminen siinä hetkessä toimi.

Jossain laivoissa jotkut esimiehet ovat inspiroineet. Ne ovat semmoisia osaavia ja tietää asioita. Jos ei tiedä, niin ne selvittävät ne. Semmoiset, jotka ovat kiinnostuneita omasta työstään, semmoiset inspiroivat.

Tämäkin riippuu hyvin pitkälti siitä aiheesta, on tätäkin toimintatapaa, mutta on myös se ääripää, että tätä on tehty 20 vuotta näin. Tässä tulee se ero, ketkä on kauan ollut töissä samassa paikassa ja sitten näillä, jotka ovat olleet sanotaanko alle viisi vuotta töissä. Siinä on iso ero, mikä on se ajattelu ja toimintatapamalli. Antaisin kolmosen, mutta se on taas koko porukan kesken. Uudemmat työntekijät ovat lähempänä vitosta ja vanhemmat lähempänä kakkosta. Konttori tukee innovatiivisuutta, ja vaikutusmahdollisuudet ovat isot.

Kyllä minä uskon, mutta se rajautuu hyvin pieneen. Tavallaan rohkeutta, niillä jotka pystyivät isoja linjoja rakentamaan, ei oikein tahdo olla, eikä ole halukkuuttakaan. Sitten taas niillä, joilla olisi halukkuutta, niin ei ole valtaa eikä asemaa sellaisia tehdä. Sitä sitten tehdään siinä pienessä maailmassa mitä pystytään. Kyllä minä uskon, että pyritään innovatiivisuuteen, mutta niin surullista kuin se on, niin se tapahtuu niin pienissä asioissa. Kulttuuria ei ole, pitäisi luoda se.

Se on niin henkilöstä kiinni. Tässäkin on esimiehellä iso rooli. Tämä kiteytyy siihen, että jos esimies on passiivinen eikä ole energinen niin silloin se henkilökuntakin passivoituu eikä halua nähdä mitään toisia toimintatapoja. Tai ajattelisi, että ne olisivat edes mahdollisia, vaan

aina näin on tehty. Sen takia on äärimmäisen tärkeää, että tehdään sisäistä kiertoa laivojen välillä. Silloin tulee näitä eri näkemyksiä. Nykyisessä laivassa en muuta kuullutkaan, että täällä on aina tehty näin. Kyllä sitä olen nyt yrittänyt saada rikottua ja tuoda sinne uusia ideoita ja toimintatapoja. Monesti olen sitten kuullut, että miksi tätä ei ole aikaisemmin ajateltu ja asia on koettu positiivisesti. Tottakai aina on henkilöitä, jotka eivät hyväksy muutoksia. Semmoista laivaa ei olekaan.

Ihmisten kohtaaminen. Pitäisi ajatella ihmisiä ihmisinä, eikä koneina. Kaikki on erilaisia ja erilaisista lähtökohdista ja varsinkin, kun siihen tulee nämä kulttuuriset näkemuserot, niin se on erittäin haastavaa. Sen takia tätä johtamiskoulutusta pitäisi olla. Niin monta erilaista johtajaa tavanneena ja monenlaisia esimiehiä ollut, että jos mentäisiin 20 vuotta taaksepäin, niin ei ne pärjäisi nykyisessä menossa enää mukana. Laivan päällikkönä sinulla on se hytin ovi auki 24 tuntia vuorokaudessa ja kaikkien pitää tuntea olonsa tervetulleeksi sinne, oli se asia mikä tahansa. Tässä on se missä on huomattavasti parantamisen varaa.

Viimeisessä laivassa valitettavasti se oli aika nollissa. Kysymys oli siitä, että miehistö tuli yhtiöstä, jossa mantrana oli tämä näin ollaan aina tehty. Kysymys oli sekamiehityksestä, jossa oli sekä venäläinen ja virolainen päällystö, jotka eivät ole kovinkaan innovatiivisia. Suomalaisen päällystön kanssa on enemmän ollut sitä vaihtelua ja eteenpäin viemistä. Keskitasoa on ollut tämä.

Kyllä minulla on sellainen filis, että konttori ja laivat ovat eri puolella aitaa. Ei kumpikaan tiedä toisten asioista oikeastaan mitään. Harvemmin se konttorin väki laivassa käy ja jos käy niin ne käyvät juomassa kahvit kipparin hytissä. Eihän siinä juurikaan kuvaa sitten saa, mitä siellä tapahtuu. En sanoisi, ettei niitä ollenkaan kiinnostaisi, mutta aika vähän sitä tiedonvaihtoa on. En tiedä sitten tarvitseeko sitä parantaakaan. Ei minulla ole ainakaan tullut sellainen olo, että meitä hyljeksittäisiin.

Yrityksen puolelta ei olla oltu kiinnostuneita urastani, eikä koskaan ole ollut kehityskeskusteluja esimerkiksi. Jokainenhan kuten minäkin haluaa edetä urallaan. Haluan oppia lisää ja tehdä työni niin hyvin kuin se on mahdollista niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta. Meillä on kaksi kantaa tähän, on yrityksen ja asiakkaan ja ne eivät aina mene yksi yhteen.

Kyllä minä uskon, että harva merimies pystyy tähän rehellisesti vastaamaan, että on todella sitoutunut. Sinnehän sitä mennään missä on paras palkka. Se on eri asia, että jos työolot huononevat todella paljon, vaikka olisi parempi palkka. Kyllä pääsääntöisesti kaikki menee justiinsa sinne mistä saa eniten palkkaa, enkä minä ole sen kummallisempi. Ei ne työnantajatkaan meihin kovin sitoutuneita ole. Kyllä se näin vain menee.

Henkilökohtaisella tasolla ei tässä vaiheessa niinkään urakehitystä ole, seuraavaksi odotetaan sitä eläkeikää. Ihmisenä tai johtajana sitä voi kehittyä aina ja on hienoa, että yhtiö on nyt järjestänyt koulutusta, joka sitten avaa niitä silmiä ja tuo sitä uutta johtamistyyliä. Kyllä semmoista vuorovaikutuskeskustelua käydään. Varustamo on antanut minulle tietynlaiset suuntaviivat ja se, että mihin suuntaan kehitystä viedään.

Joo kyllä viimeisimmässä varustamossa oli näitä kehityskeskusteluita ja varustamoonkin ne lähetettiin. Siinä mietittiin lähitulevaisuutta ja pidempääkin tähtäintä. Ne olivat sinänsä ihan hyviä, mutta samat asiat käytiin läpi kahvipöydässä muutenkin. Se oli sitten vähän virallisempi se lappu. Nykyisessäkin firmassa pidettiin juuri tällainen kehityskeskustelu. Sekin oli hyvä, siinä mietittiin tulevaisuutta ja miten homma kehittyy. Toi puoli on kyllä hyvin hoidossa.

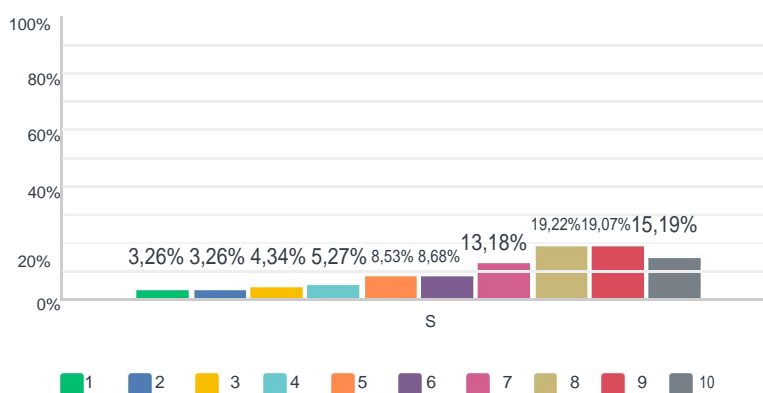
Olen törmännyt artikkeleihin näistä henkilökohtaisista kehityskeskusteluista ja se on semmoinen homma, mikä voidaan tehdä joko hyvin tai huonosti. Siinä voi olla semmoinen ongelma, että suomalaiset eivät välttämättä tykkää tuoda itseänsä esille. Voi jäädä sitten huomaamatta, mitä suunnitelmia tai pätevyyskysymyksiä löytyy. Jos se kehityskeskustelu tehdään sen vuoksi, että se pitää tehdä, niin se on vähän huono juttu. Siinä mielessä haluaisin kritisoida näitä kehityskeskusteluita, että siinä oli esimerkiksi, että piti antaa henkilön työnteosta tai luonteenpiirteistä jotain numeroarviointeja. Se tuntui varsin teennäiseltä varsinkin, jos oli joku henkilö, joka oli ollut vakituisena firmassa jo pitkään. Vuosikymmenien kokemuksen omaava ammattimies, niin se oli vähän semmoinen turha osuus se ammattitaidon arviointi. Se olisi pitänyt pikemminkin olla sitä työnhyvinvoinnin ja urasuunnitelman arviointia. Se kehityskeskustelu voisi keskittyä tulevaisuuteen eikä tähän päivään. Jos henkilö on uransa huipulla tai ei siitä halua edetä, niin ne ovat aika turhia.

Kyllä laivalla on ollut, mutta tuntuu, että konttorin suunnitelmat muuttuvat päivästä toiseen. Se on hyvin rasittavaa, kun ei tiedä missä mennään. Jopa isojen projektien aikataulut saattoivat muuttua yhtäkkiä. Se on kyllä todella raskasta. Laivalla kyllä toimii, siinä puitteissa mitä pystytään. Se on enemmän förstin ja chiiffin kanssa. Suunnitelmat elävät kyllä, mutta jonkinlainen suunnitelma kuitenkin on sitten.

4.8. Vaikutusmahdollisuudet ja motivaatio

How motivated are you in your work?

Answered: 645 Skipped: 2



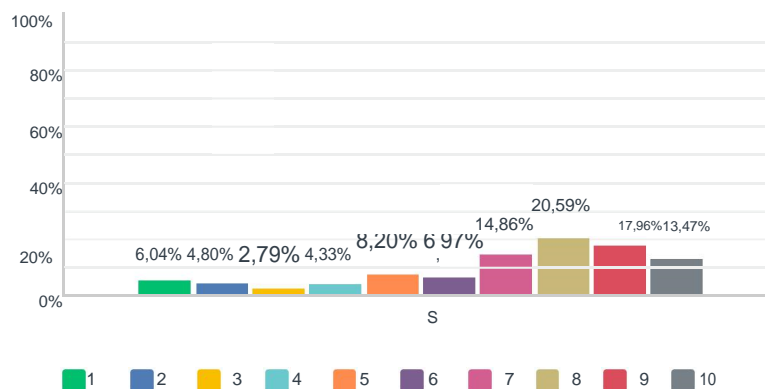
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	3,26%	3,26%	4,34%	5,27%	8,53%	8,68%	13,18%	19,22%	19,07%	15,19%	645	7,08
	21	21	28	34	55	56	85	124	123	98		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,08	2,43

Can you plan and execute given working tasks as you wish?

Answered: 646 Skipped: 1



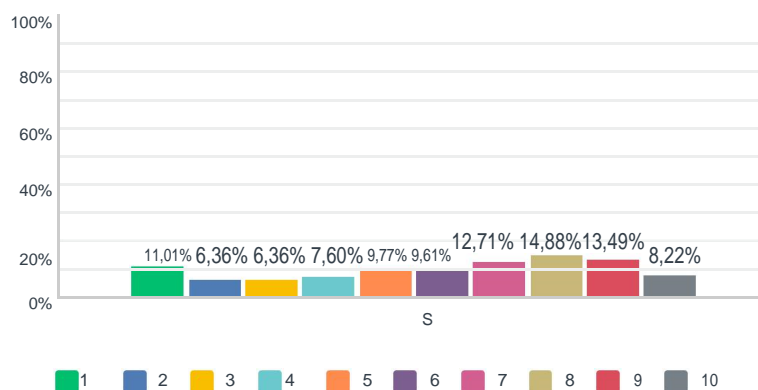
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	6,04%	4,80%	2,79%	4,33%	8,20%	6,97%	14,86%	20,59%	17,96%	13,47%	646	6,89
	39	31	18	28	53	45	96	133	116	87		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	6,89	2,59

Can you participate in the planning and decision making of working tasks?

Answered: 645 Skipped: 2



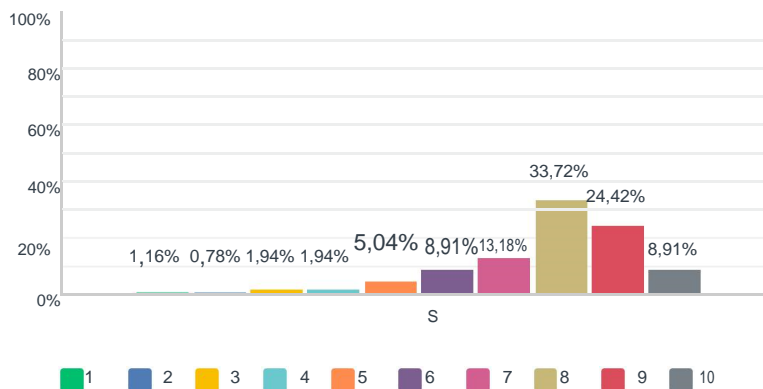
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	11,01%	6,36%	6,36%	7,60%	9,77%	9,61%	12,71%	14,88%	13,49%	8,22%	645	5,91
	71	41	41	49	63	62	82	96	87	53		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	6,00	5,91	2,83

Do you take your staff into planning and decision making of working tasks?

Answered: 258 Skipped: 389



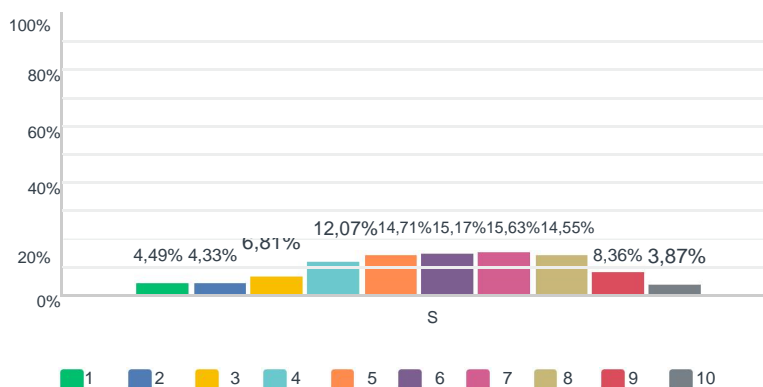
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
S	1,16%	0,78%	1,94%	1,94%	5,04%	8,91%	13,18%	33,72%	24,42%	8,91%	258	7,66
	3	2	5	5	13	23	34	87	63	23		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,66	1,75

How controlled is your work? In other words what is the amount of supervision?

Answered: 646 Skipped: 1



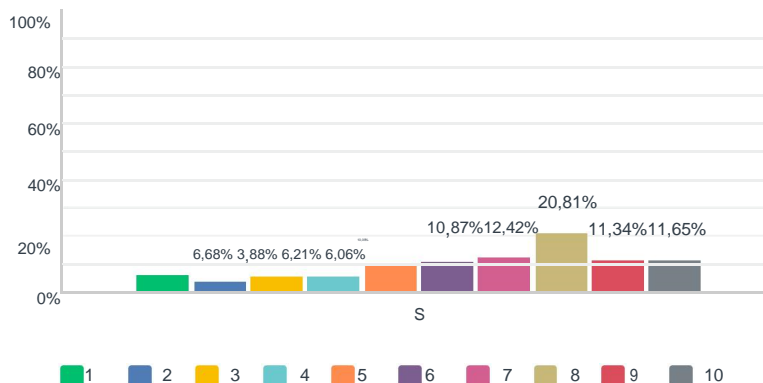
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
S	4,49%	4,33%	6,81%	12,07%	14,71%	15,17%	15,63%	14,55%	8,36%	3,87%	646	5,86
	29	28	44	78	95	98	101	94	54	25		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	6,00	5,86	2,27

Do you feel that you can make mistakes without punishment? 1 = deep fear of punishment - 10 = mistakes are aloud.

Answered: 644 Skipped: 3



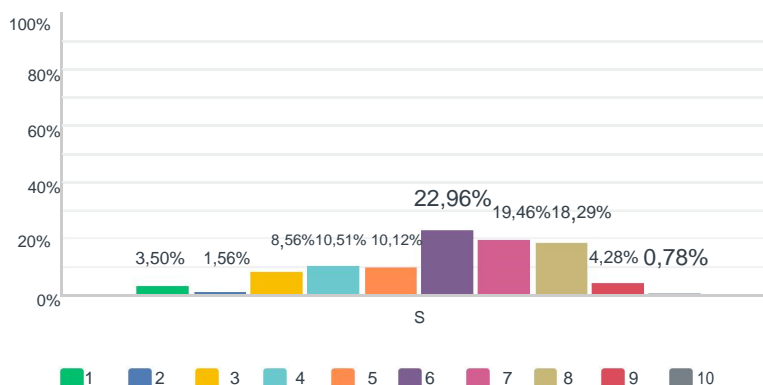
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	6,68%	3,88%	6,21%	6,06%	10,09%	10,87%	12,42%	20,81%	11,34%	11,65%	644	6,45
	43	25	40	39	65	70	80	134	73	75		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	7,00	6,45	2,61

How controlling is your way of leading?

Answered: 257 Skipped: 390



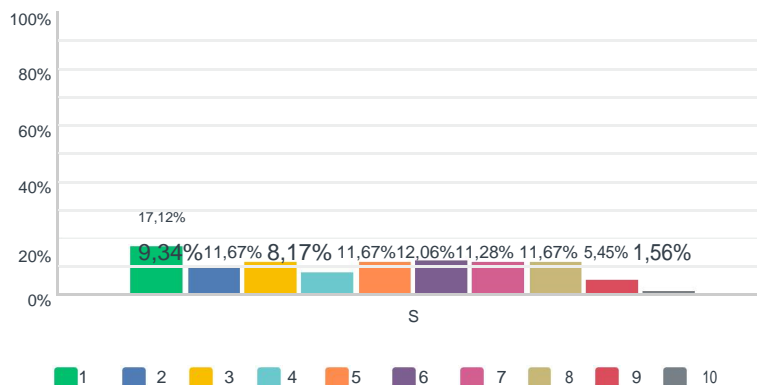
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	3,50%	1,56%	8,56%	10,51%	10,12%	22,96%	19,46%	18,29%	4,28%	0,78%	257	5,91
	9	4	22	27	26	59	50	47	11	2		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	6,00	5,91	1,96

Is there long term development plans which would be commonly planned with the land organization?

Answered: 257 Skipped: 390



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
S	17,12%	9,34%	11,67%	8,17%	11,67%	12,06%	11,28%	11,67%	5,45%	1,56%	257	4,71
	44	24	30	21	30	31	29	30	14	4		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskijajonta
1,00	10,00	5,00	4,71	2,63

4.9. Merenkulkijoiden näkemyksiä motivaatiosta ja vaikutusmahdollisuuksista

Kyllä sitä motivoitunut oli. Toisaalta, kun halusin vaihtaa töitä, niin oli sekin merkki jostain. Ei se motivaatio ollut enää ihan huipussaan. Ei se tyytymättömyys ollut merenkulkua kohtaan, vaan se minkä koki turhana työnä. Nykyisessä työssä pääsee tekemään sitä parasta osa-aluetta, mistä edellisessä työssä koki jäävänsä enemmän ja enemmän ulkopuolelle. aika hyvin sitä oli motivoitunut loppuun asti. Kunnioitusta työtä kohtaan ja aina mitä siellä laivassa tekee, niin vaikuttaa kaikkiin muihinkin.

Nykyään on nämä plan maintenance -ohjelmat, jotka ovat suunniteltu valmiiksi, ja mistä katsotaan mitä tehdään. Tekninen osasto suunnittelee ne. Ei sitä hirveämmin suunnitella näitä asioita. Pidetään ehkä joku pienempi palaveri puosun kanssa ja suunnitellaan näitä asioita. Mutta ei sillä lailla, että nyt pidetään kokous ja suunnitellaan.

Edellisessä firmassa oli kyllä joo, joka vuosi tuli konttorilta tällöinen päivitetty tavoitteet-suunnitelma. Sitten kipparit saivat bonuksia, miten hyvin ne toteutuivat. Ei päästy vaikuttamaan näihin suunnitelmiin, mutta laivakohtaisia tehtiin sitten. Siinä kirjattiin sitten, mitä

pitää toteuttaa ja mitä vaaditaan työntekijöiltä. Järjestelmä oli tavalliseen tapaan hierarkkinen, eli esimiehet tekivät suorille alaisilleen.

Se riippuu tietenkin hommasta, että kuka siinä on asiantuntija. Aika monesti täkkärit tietää paljon paremmin, miten se homma hoituu. Siinä vaiheessa, kun suunnitellaan, niin pidetään pientä kokousta, miten homma hoidetaan, ettei mennä perse edellä puuhun. Mitä nuorempiin tulee, niin miksi ei kysyttäisi, mutta kyllä siltä kokeneimmalta yleensä. Tai ei ehkä kokeneimmaltakaan, vaan semmoiselta, josta on saanut sellaisen kuvan, että parhaiten leikkaa sen asian suhteen. Tuossa meidänkin laivassa ne filippiiniläiset täkkärit ovat niitä keltä kannattaa kysyä, koska ne ovat tunnollisia siellä kannella. Ne tietävät niin helvetin tarkkaan joka asian, että mieluummin menee niiltä kysymään kuin puosulta.

Aina, kun menee uuteen paikka ja on paljon opittavaa, niin sitä on hirveän motivoitunut sitten aluksi. Sitten se motivaatio laskee, kun siitä tulee semmoista rutiinia. Kyllä ne bonukset ovat sellainen boosteri. En tiedä sitten voiko sitä sanoa motivaation laskuksi, kun sitä ei ole. Kyllähän sitä tekee hommia, kun tietää, että jos ei tee niin sitä ei saa. Tuntuu, että monessa suomalaisessa laivassa riittää, kun teet sen hommasi. Ei niistä ylimääräisistä töistä mitään bonuksia tai kiitoksia saa. En tiedä sitten mikä se motivaattori olisi. Kai se, että saa pitää sen työpaikkansa ja ammattilypeys.

Meillä on viikkopalaverit, joissa käydään läpi poikkeukselliset tulevat työtehtävät ja jaetaan ne työmääräykset. Kyllä päästään vaikuttamaan, yhdessä ne päätökset tehdään. Omiin työtehtäviin on mahdollista vaikuttaa jossakin määrin.

Kyllä se on mahdollista. En tietenkään voi itse päättää, että ensi vuonna meillä on joka viikko grillibileet, mutta asioita voi ehdottaa ja sitten niitä käydään läpi lähinnä konttorin kanssa. Tässäkin täytyy ottaa huomioon, että se riippuu ihmisestä. Ehkä minä pystyn henkilökohtaisella tasolla vaikuttamaan kuin vastaavassa asemassa oleva vaihtopari, koska olen todella aktiivinen kaikkien asioiden suhteen.

Ei, kyllä se on ihan puosu, joka siitä tekee. Riippuen puosusta; jotkut suunnittelevat hommat vähän pitemmällä tähtäimellä ja toisilla mennään siihen hommiin mistä vähän repsottaa. Siinä on aika sanelupolitiikkaa. Kerran oli isompi projekti, joka sitten jäi kesken, kun puosu

vaihtui ja alettiin tekemään toisia hommia. Sanotaanko näin, että yhdellä on yksi visio ja toisella toinen ja ne ei kohta.

Kyllä minä saan, jos osaan sen homman itse. Mutta jos tajuan, että tämä ei ole minun alaa, niin annan niiden suunnitella. Aika hyvin puosut tuntee alaisensa, osaavat valita tietyt hommat tietyille henkilöille. Kyllä se on hyvä asia, että osaa delegoida oikeille ihmisille oikeat hommat. Onhan siinä vaarana, että joutuu aina samoihin hommiin, mutta voihan siitä aina ilmoittaa, jos ei tunnu hyvältä. Ainakin itse näen, että pystyn pitämään tällaisen keskustelun puosun kanssa.

Puosu kertoo mitä on listalla ja jos jollain on oma näkemys, miten homma kannattaisi tehdä, niin se ottaa ne huomioon. Vähän yhdistää asioita ja ymmärtää, jos jollain on parempi idea. Aika avoimesti keskustellaan eikä silleen, että esimies päättää. Yhdessä tehdään. Tuolla laivalla se toimii. Nuoren puosun merkitys on suuri.

Se on vähän ehkä hiipunut, kun sain vakituisen paikan. Silloin aikaisemmin oli sitä, että pyrki päästä vakituiseksi. Kyllä vieläkin on motivoinut, että tekee hommat hyvin. En antaisi itselleni anteeksi, jos tekisin jotain puoliteholla. Olen sellainen ihminen, että teen niin hyvin kuin pystyn. Teen hommani ja that's it. Toi ei ole kuitenkaan se, mihin olen pyrkinyt, niin ei ehkä ihan niin paljon motivaatiota ole sitten niin kuin ennen.

Täytyy kyllä sanoa, että nykyisessä työpaikassani tämä ei kovin hyvin toimi. Hyvin harvoin ne kuuntelevat meidän yliperämiehenkin ideoita ja mielipiteitä. Mitä nyt sivusta olen seurannut, niitä saa muistutella ja selitellä. Ne voisi oikeasti kuunnella. Johdolla on aika vahvat mielipiteet, miten asiat hoidetaan. Työterveyspuoli on pitänyt yhteyttä, jotain automaattisia sähköposteja sieltä tulee. Jos nyt haluaisi jonkun johtohenkilön kanssa puhua, niin aika kauan saisi odottaa, että pääsisi edes puheille.

Ei, niitä suunnitellaan osalla porukasta kahvipöydän ääressä, mutta ei koko porukan kanssa. Se olisi kehittämisen kohde, otettaisiin vaikka viikkopalaveri tai jotain. Kyllä se niin, että esimiehellä on uskotut, joiden kanssa käydään niitä asioita läpi ja sitten valutetaan alaspäin. Riippuen vähän mikä on kivaa hommaa ja mikä ei ole. Tämä on hyvin valitettavaa

ja se ei todellakaan yhteishenkeä kasvata tai paranna, vaan se enemmänkin hajottaa sitä. Synnyttää pahaa verta.

Kyllä on suunniteltu yhdessä. Se lisää sitä tietoa mitä ollaan tekemässä ja milloin ja miksi. Sitten siinä on se, että ne ketkä sen itse työn suorittavat, niin saattaa tulla ihan hyviä vinkkejä, miten homma kannattaa hoitaa. Suunnittelun kokoonpanot ovat sitten vaihdelleet riippuen työstä. Kyllä minä pyrin siihen, että otan ajoissa miehistöä mukaan siihen suunnitteluun.

Kyllä meidän työ on aika pitkälti säännösteltyä nykyään. Ennen kapteenin työ oli paljon vapaampaa. Ennen kapteenit saivat tehdä itsenäisiä päätöksiä, nykyään kaikki tulee maista. Tai ei kaikki, mutta suurin osa päätöksistä mitä tehdään, niin tulee valmiiksi maista. Sitten vain odotetaan, että kapteeni vain noudattaa niitä, ja sitä kautta myös koko laiva noudattaa niitä. Henkilöstöasioissa me voidaan tehdä ehdotuksia, mutta se on eri asia, että kuunnellaanko niitä. Enemmän pitäisi kuunnella sitä laivan henkilökuntaa ja kysyä mielipiteitä. Parantamisen varaa on.

Toikin vähän riippuu siitä laivasta ja linjasta. Rahtilavalla suunnitellaan enemmän, mutta linjaliiketeessä sitä päivittäistä suunnittelua ei ole. Silloin, kun suunnitellaan, niin osastojen esimiehet istuvat alas ja keskustelevat asioista. Enemmän se on, että ne ovat ne esimiehet, jotka tekevät ne päätökset.

Välillä vähän liiankin motivoinut ehkä. Väillä lomallakin tulee ajateltua työasioita. Entisessä laivassa käytiin hyvinkin avointa vuoropuhelua toisen päällikön kanssa. Jopa silloin, kun toinen oli kotona. Ja kummallekin se oli ok. Tehtiin jopa päätöksiä yhdessä, jos oli jotain isompia juttuja. Kysyttiin sitä toisen mielipidettä, vaikka se oli kotona. Keskusteltiin ja toinen antoi sitten suostumuksen, että se on parempi näin. Sitten taas nykyisessä laivassa ei ole sitä kulttuuria. Toinen ei halua, että häntä häiritään lomalla ja sekin on ihan ok, jos hän kerran näin haluaa. Itse olen sellainen kaveri, että en minä siitä pahastu, jos lomalla ollessani otetaan yhteyttä.

Silloin, kun aloitin, niin se oli aika yksivaltiaista. Silloin kipparilla oli vielä tosi paljon mahtia. Vaikka kyllä kipparilla nykyäänkin on, niin kyllä se on muuttunut. Kyllä asioista

keskustellaan laivoilla, mutta ne päättämismahdollisuudet ovat viety hyvin pitkälti pois. Se on konttori, joka nykyään sanelee. Kippari on tavallaan siellä konttorin sihteerinä. Niin paljon päätösvaltaa on viety päälliköltä pois kuitenkin. Tässä on eroavaisuuksia kansallisuuksien välillä. Toisessa maassa yhtiöt antavat kipparille päätösvallan, mutta suomalaisissa sanellaan. Sitten jos teki toisin niin paskat tippuivat suoraan niskaan. Suomen lipun alla se kipparin arvopaikka on tehty aika minimaaliseksi. Ei ole oikein hyvä asia.

Förstinä kun olin, niin viikoittain suunniteltiin puosun kanssa. Olin yhdessä laivassa, jossa kippari vei kokonaan minun arvovallan, niin sen takia yritän olla puuttumatta förstin tai konepäällikön asioihin. Siinä mielessä, että he suunnittelevat omat osastonsa, mutta jos he kysyvät jotain niin kyllä minä niitä autan sitten. Yritän antaa vastuun heille, eikä tähän mennessä ole tarvinnut puuttua. Jos nyt jotain epäkohtia huomaan, niin kerron heille kyllä, jos se on ykkösprioriteetti. Itse sitä vastuuta förstinä arvostin, mutta jos oli jotain mitä en tiennyt, niin kysyin kollegoilta ja kipparilta.

Kyllähän ne nyt yrittävät, mutta jos katsoo tukea ja työkaluja niin tukea löytyy, mutta ei työkaluja. Suurin ongelma ovat nämä lepoajat. Konttori ohjeistaa ja ohjeistaa, mutta kipparin pitäisi kuitenkin seurata lakia, mutta työkaluja ei anneta. Jos sitten jotain yrität tehdä, niin se haudataan, jos se tuo lisäkustannuksia. Siinä mielessä meidät on laitettu ahtaalle tommoisissa asioissa. Se on karu totuus, valitettavasti.

Joo kai. Riippuu kai kuinka iso virhe. Kyllä saan tehdä virheitä. Ne sitten tulevat kysymään, että miksi näin on tapahtunut ja korjaavat sitten. Sen yhden perämiehen kanssa olen todella hermostunut ja ihan pelkään, kun näen sen naaman. Tuntuu, että on pakko päästä pois ja nyt ei saa mokailla. Se on aivan järkyttävää, kuinka paniikkiin sitä menee.

Joo, minä olen näitä mikromanagereita nähnyt tarpeeksi, eli kyllä annan vapaat kädet. Olen kyllä siellä aika ääripäässä, en kyttäile mitä ne tekevät. Inhoon justinsa sitä mikromanageointia ja niskaan hengittämistä. Ensinnäkin se tekijä ei saa parasta irti, kun ihmiset kyttää ja tuntuu siltä, että sinuun ei luoteta. Se ei ole miltään kantilta hyvä.

Viime firmassa konttori kannusti kehittämään asioita. Siellä oli semmoisia pisteytysjärjestelmiä. Kaikista tämmöisistä ehdotuksista, jotka menivät läpi, sai pisteitä. Puolikkaita

pisteitä sai jo pelkästään siitä, että ehdotti jotain. Niillä pisteillä sai sitten ostaa itselleen jotain elektroniikkaa tai muuta pientä kivaa. Kannustettiin siis kehittämiseen ja turvallisuuden ja laadun lisäämiseen. Suomalaisilla laivoilla en ole kyllä törmännyt mihinkään tällaiseen.

Kyllä niitä virheitä tulee jokaiselle ja saakin tulla, mutta niistä pitää oppia. Ei meillä rangaista, ei ole sellaista käytäntöä. Pitää selvittää mistä se johtuu ja sitten korjata niitä toimintatapoja mahdollisesti. Se on vähän tapauskohtaista aina, riippuu siitä, että minkälainen se epäonnistuminen on. Yleensä ne ovat inhimillisiä tai sitten mihin ei voi itse vaikuttaa.

Täytyy sanoa, että toinen esimiehistäni, josta en pidä, niin se ei luota tarpeeksi, joka johtaa siihen, että hän just tavallaan kyttää. Tulee vähän liian usein tarkastamaan, mitä me tehdään ja se kyllä välillä ottaa vähän päähän. Hän ei sitä ymmärrä. Hänelle on kyllä vihjailtu ja sanottu siitä, mutta hän ei sitä vain ymmärrä. Koittaa nyt sitten pärjätä vaan sen viikon ja odottaa, että se toinen tulee. Sitten saa olla ihan rauhassa.

Kyllä jos katsoo koko laivan kehitystä niin se on ihan toimivaa, mutta on siinä parannettavaa, jos koko organisaatiota katsoo. Kommunikointi voisi olla parempaa firman johdon ja laivan välillä. Kauhean vaikeata tuntuu olevan. Pitäisi olla enemmän yhteyshenkilöitä tai sitten siellä on vääränlaisia henkilöitä töissä. Halvalla yritetään päästä henkilöstön suhteen.

Ei kontrollia ole ollut ainakaan häiritsevästi. Tietenkin kipparin pitää katsoa jonkun verran perään, että se tietää mitä tapahtuu ja homma toimii. En kyllä omalta osaltani ole semmoiseen häiritsevään kyttäämiseen ole törmännyt. Ehkä, jos homma on toiminut, niin on annettu enemmän myös vapauksia.

Tietysti ihmiset tekevät virheitä. Vahinkoja on sattunut, mutta en ole törmännyt mihinkään tahallisiin laiminlyönteihin. Ihan asiallista on ollut se, miten ne on käsitelty. Ei ole jäänyt mitään pahaa hampaankoloon. Pyritty aina siihen, että tehdään rauhassa, että niitä virheitä ei tulisi. Törmännyt joskus tämmöiseen väitteeseen, että inhimillistä virhettä ei ole olemassakaan, mutta minä en oikein sitä allekirjoita. Koska ei semmoista erehtymätöntä ihmistä olekaan. Ja sitten miten niitä töitä tehdään. Jos aina tehtäisiin hyvin syöneenä ja levänneenä, niin sitten varmaan virheitä ei ikinä tapahtuisi. Mutta kun merenkulussa töitä

*joudutaan välillä tekemään huonossa säässä ja väsyneenä, niin se pitää ottaa huomioon mitä siinä taustalla on osaltaan vaikuttavat tekijät. Jos otetaan esimerkki, että joku nukah-
taa ruoriin ja ajaa laivan kiville, niin se on inhimillinen erehdys. Jos kuitenkin otetaan huo-
mioon, että takana on kuukauden törni ja harva se päivä lepoaikarikkomuksia, niin onko se
inhimillinen erehdys siinä vaiheessa sitten.*

*Se riippuu tosi pitkälti millä tavalla. Onko se semmoinen ilmiselvä ja tyhmä munaus, jonka
se on tehnyt viitsimättömyyttään ja vastuu yritetään lykätä jollekin muulle. Silloin kyllä
pinna voi kärähtää. Jos nyt näkee ja tietää, että ovat yrittäneet ja se ei kuitenkaan onnistu,
niin turha siitä on alkaa riehumaan sitten. Siinä pitää vaan katsoa, että ei toistu.*

*Kyllä minä pikkasen selän takana kylläilen mitä ne touhuavat, mutta silloin, kun antaa vas-
tuuta, niin ne tekevät parempaa työtä. Silloin ne tuntevat ylpeyttä siitä, mitä ne tekevät.
Tuntuu, että se on ollut hyvä systeemi.*

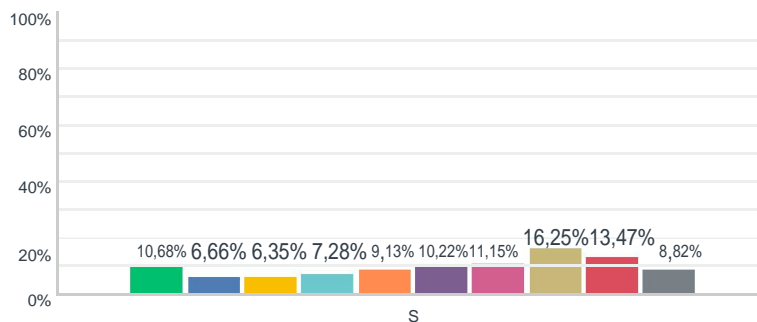
*Ne ovat nämä pakolliset, mitä konttorista järjestävät. Kyllä, kun minä katson tätä yhtiötä
ja henkilöstöosastoa, niin ne ovat niin etäällä tästä merenkulusta tänä päivänä. Se henkilö-
osaston kokemus merenkulusta ei ole kovin hääviä.*

*Aika huonosti. Kyllä sitä kehuskellaan, että on kaiken maailman strategioita konttorin puo-
lesta, mutta mitään muuta ei tapahdu kuin sekoitetaan pakkaa vain enemmän ja enem-
män. Se mikä vitutti, niin joka kerta kun tulit töihin, niin siellä oli uutta päällystöä. Porukkaa
heiteltiin ympäriinsä, eikä saanut mitään toimivaa yhtenäisyyttä siihen touhuun. Se on tosi
rasittavaa. Kun kyselin asiasta, niin "kyllä he tietävät mitä tekevät" oli suurin piirtein se
vastaus.*

5 JOHTAMISTAIDOT OSA 2

Do you trust your superiors?

Answered: 646 Skipped: 1



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

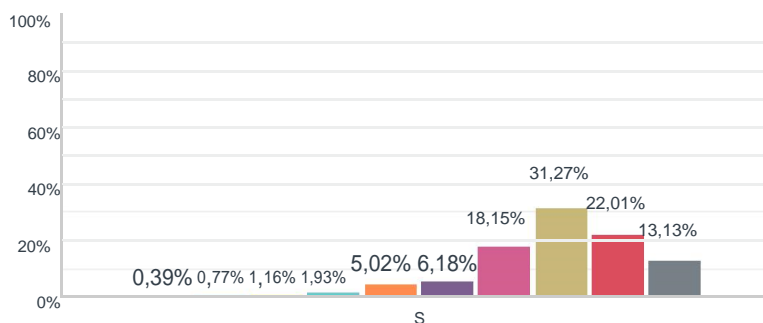
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	10,68%	6,66%	6,35%	7,28%	9,13%	10,22%	11,15%	16,25%	13,47%	8,82%	646	5,97
	69	43	41	47	59	66	72	105	87	57		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	6,00	5,97	2,84

Do you trust your staff?

Answered: 259 Skipped: 388



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

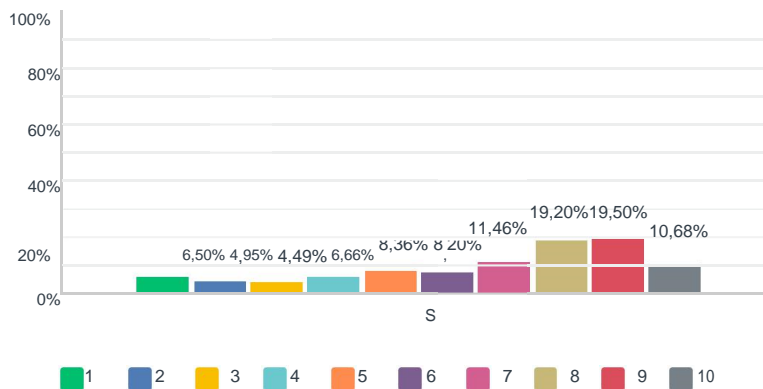
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	0,39%	0,77%	1,16%	1,93%	5,02%	6,18%	18,15%	31,27%	22,01%	13,13%	259	7,82
	1	2	3	5	13	16	47	81	57	34		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,82	1,63

Do you feel that your superiors trust you?

Answered: 646 Skipped: 1



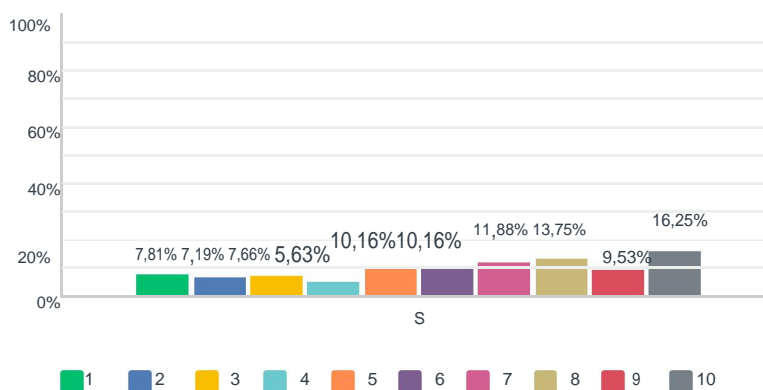
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
S	6,50%	4,95%	4,49%	6,66%	8,36%	8,20%	11,46%	19,20%	19,50%	10,68%	646	6,64
	42	32	29	43	54	53	74	124	126	69		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,64	2,67

Have you experienced injustice concerning your work?

Answered: 640 Skipped: 7



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
S	7,81%	7,19%	7,66%	5,63%	10,16%	10,16%	11,88%	13,75%	9,53%	16,25%	640	6,21
	50	46	49	36	65	65	76	88	61	104		

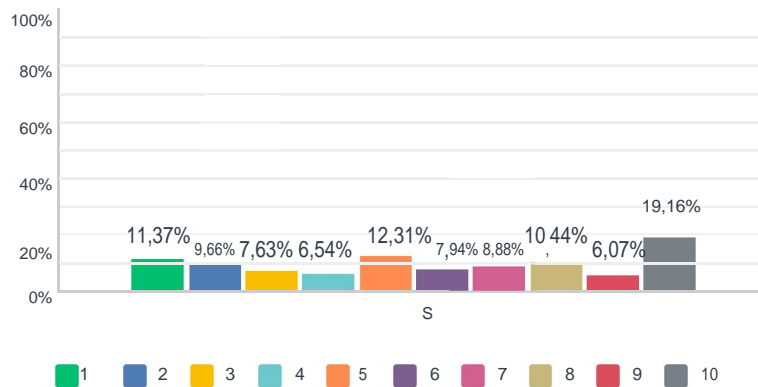
PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,21	2,86

Does your superior care more of the common interest or his / her own interest?

1 = common interest - 10 = own interest

Answered: 642 Skipped: 5



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	11,37%	9,66%	7,63%	6,54%	12,31%	7,94%	8,88%	10,44%	6,07%	19,16%	642	5,81
	73	62	49	42	79	51	57	67	39	123		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	6,00	5,81	3,09

5.1. Merenkulkijoiden näkemyksiä luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta

Kyllä yleensä laivoilla hyvin luotetaan, kuten myös minä itsekin. Tienkin henkilön pitää olla sen arvoinen, mutta lähtökohtaisesti kyllä. Tähän tulee kyllä se kokemukysymys, eihän tietenkään voi luottaa, tai siis luotetaan, mutta uusien kavereiden perään pitää katsoa. Jos nyt ensimmäistä kertaa on laivalla, niin ei voi antaa kovin vastuullisia hommia.

Olen kyllä pettynyt esimiehiini, kun tiettyä työntekijää suojellaan, vaikka se on tehnyt väärin. Yksi yrittää olla oikeudenmukainen onnistumatta siinä ja toiset taas ovat tuuraajia ja eivät halua sekaantua asiaan. Vähän niin kuin "not my problem". Tuntuu siltä, että ne pelkäävät sitä, että jos aiheuttaa ongelmia niin ne saavat potkut, vaikka se ei saisi olla niin. Ymmärrystä pitää kapteenilla olla, että jotkut ihmiset ovat tosi vaikeita, mutta rajansa kaikella on. Kyllä se kapteeni kuunteli ja ymmärsi. Se on just, että jos esimiehet tulevat samasta kylästä niin ei siinä voi mitään.

Tuo on nyt ihan miten sen asian näkee. Yritän nyt vetää jotain keskiarvoa. Olen seillannut suomalaisten kanssa ja sekamiehistön kanssa, ja nyt kun oli venäläisiä, virolaisia ja

filippiiniläisiä niin sanotaanko, että keskitasoa. Tosi isoja eroja on. Se on eri asia, onko huonompia tai parempia. Nykyään mitä idempänä ollaan; jos miehistö tuntee olevansa vastuussa jostain, niin siitä luikerrellaan niin tehokkaasti kuin uskalletaan. Kukaan ei halua esiintyä huonossa valossa ja se vastuunkanto puuttuu. Sitten, kun katsoo tätä länsimaista porukkaa, niin ajattelu tapa tuntuu olevan muuttunut siihen, että tämä on vain työpaikka. Kunhan se on vähän sinne päin, niin ollaan tyytyväisiä. Se ammattilypeys puuttuu länsimaisilta nykyään. Vähän kaksipiippuinen kysymys.

Tuntuu siltä, että kipparilla on aina joku lempilapsi siellä, että se menee aina edelle. Esimerkiksi perämiehistä se toinen on aina suosittu kuin se toinen.

Se, mitä arvostan todella paljon, on esimiehen luottamus siihen, että opin asioita. Niillä on positiivinen suhtautuminen ja ne ymmärtävät, että olen vielä koulussa. Ne kannustavat ja näyttävät uusia asioita, jotka sitten auttavat koulussakin. Luotan kyllä siihen, mitä esimiehet tekevät. Se on kyllä tosi kiva, kun esimies kertoo, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään. Ei jää kysymyksiä siitä, miksi niitä asioita tehdään.

Monet filippiiniläiset pelkäävät esimiehiä. Ne eivät uskalla tuoda sitä omaa mielipidettään esiin, vaan se on yes yes, ja kaikki hoidetaan mitä sanotaan. Ei heitetä sitä omaa ajatusta joukkoon, mikä olisi todella tärkeää. Joku matruusikin, kun ne käytännössä asuvat kuukausia täällä laivalla, niin nekin tuntevat tuon takin niin kuin omat taskunsa. Niiden semmoinen vuorovaikutus olisi erittäin tärkeitä. Sitä kaipaisi, että haastaisivat välillä. Jos tulee vaikka käsky, joka tuntuisi oudolta ja olisi täysin typerää, niin heittäisivät vastapalloon. Kyllä se varmaan muuttuu sitten ajan kanssa ja luottamuksesta, että he huomaavat, että heidän sanaansa kanssa kuunnellaan. Monesti olen kysynyt heiltä neuvoja. He tietävät tasan tarkkaan, mihin kontit ovat hyvä lastata ja minä uutena förstinä en tiedä. Kysymällä olen yrittänyt juuri saada sitä luottamusta ja keskusteluilmapiiriä. Tiimityöskentelyä se on, eikä sillä lailla, että minä sanon ja sinä teet.

Aika hyvin luotetaan. Ei kytätä koko ajan, mitä toinen touhua. Luotetaan siihen, että toinen osaa ja annetaan semmoinen työrauha. Sen ymmärsi siinä vaiheessa, kun tuli semmoinen kippari vastaan, joka kyttäsi koko ajan mitä tehdään. Se on positiivista se luottamus ja työrauha. Luottamus on siinä mielessä vaikea asia, että kun esimerkiksi ulkomaalaiset

tulevat tänne Itämerelle ajamaan, niin eiväthän he ole ikinä joutuneet samanlaiselle liikennealueelle. He ovat tottuneet ajamaan valtamerilinjoja. Tai sitten, kun esimerkiksi lähdettiin ensimmäisen koululaivani kanssa kohti Hankoa. Siellä oli näitä harjoituksia, että brykalla on kolme opiskelijaa eri tehtävissä. Minkään näköistä briiffinkiä ei pidetty ja koululaivan opettaja oli vähän niin kuin kattelemassa siellä. Minä tulin sitten brykalle ja sitten sanottiin, että tää kipparin homma on nyt sit sun homma, ota homma haltuun. Minulla ei ollut mitään käryä mitä on tapahtunut, missä me ollaan ensinnäkin, minkään näköistä vaihtoa ei annettu. Kyllä se on jo koulustakin lähtenyt tällainen puutteellinen johtamistaito. Olin kyllä aivan pihalla. Sanoin sitten, että mä en nyt tähän pysty.

Kyllä minä olen luottanut. En muista yhtäkään, että en olisi luottanut. Kyllä se kokemukseen perustuu. Tässä merenkulussa on se hyvä puoli, että harvoin ylemmissä asemissa on kokemattomia. Kyllä niitäkin näkee, mutta harvoin. Koskaan ei esimiehenä ollut täysin kokemattonta. Mitä henkilönä luottamiseen tulee niin, kyllä sen pitäisi olla kuuntelu- ja yhteistyökykyinen. Monethan eivät edes kuuntele tai halua puhua mistään henkilökohtaisista asioista alaistensa kanssa. Ainoastaan työasioita. Varsinkin muiden kansallisuuksien kipparit. Ne pitävät suhteen täysin ammattimaisena, mitään ei jaaritella tai puhuta. Tuossa oli yksi tapaus, että varustamosta vähennettiin laivoja ja itsenikin irtisanottiin. Ne kuitenkin soittivat myöhemmin varustamosta, että yksi laiva on lähdössä liikenteeseen ja siihen tarvitaan perämiestä. Vastasin siihen, että tottakai, kyllä minä lähden. Miehittäjä sanoi sitten siihen, että hyvä, koska monet kipparit ovat kieltäytyneet. Heille se ego kysymys on niin iso. Suomalaisissa tämäkin on aika ainutlaatuista, meille se titteli ei merkitse niin paljoa kuin muille. Siinä sitten oli brittiläinen kippari ja se ei sitten luottanut pätkäkään. Vaikka se olikin mukava, niin se oli niitä, kenen kanssa ei sitten puhuta perheasioista yhtäkään sanaa, ainoastaan työasioita. Hän pysyi aina asiallisena ja mukavana, ei korottanut koskaan ääntänsä, mutta erittäin rasittava työasioiden kanssa. Hänellä oli vähän niin kuin omat sääntönsä. Siinä saattaa olla vähän sitä, että hän kuvitteli olevansa vähän niin kuin yhtiön lippukippari. Että hän näyttää, miten nämä asiat hoidetaan ja hän vetää paremmin kuin muut.

Laivalla tuppaa olemaan asemaan perustuvaa vallan käyttöä. Esimiehilläni ei varsinaisesti valtaa ole niin paljoa, niin tilaisuuden tullen sitä sitten käytetään turhankin paljon ja puututaan turhan paljon alaisten tehtäviin. Alaiselle tulee helposti käsitys, että ”mä en osaa

tehtäviäni” ja joudutaan jatkuvasti ohjeistamaan ja ohjaamaan, vaikka se on juurikin niin, että se ohjaaminen on tarpeetonta. ”Johtajan tehtävä on seisoa sivussa ei edessä”.

Merenkulussa tulosityksikkö on niin iso, että, vallalla tuntuu olevan ajatus, ettei yhden yksilön työllä tunnu olevan merkitystä. Maissa taas jokainen yksilö on tulosityksikkö, joka tuottaa ja jolloin kohtelu on asiallisempaa. Täällä taas on vain yksilöitä, jotka ovat helposti korvattavissa. Lähtökohta on se, että jokainen pystyy hoitamaan tehtävänsä, mutta miten ne hoidetaan, niin ei tunnu olevan merkitystä. Työvoimasta on ylitarjontaa, joka johtaa esimiesten välinpitämättömyyteen. Luottamus pulaa on, mutta se johtuu sen esimiehen omasta taitamattomuudesta. Eli siitä, kun ei itse tiedä, niin ei uskota, että se toinenkaan tietää. Tällöin lähdetään ohjeistamiseen ja epäröintiin, vaikka alainen saattaa täysin osata asiansa.

Kyllä voisin sanoa, että olen luottanut. Se luottamus rakennetaan pidempiaikaisella hyvällä toiminnalla. Turvallinen esimerkillinen toiminta ja että laivasta ja miehistöstä pidetään huolta. Luottamus on aina vaikeampi ansaita kuin menettää. Ei sitä millään puheilla oikein ansaita. Suomalaiset uskovat enemmän tekoja kuin puhetta.

Mulla on ollut yksi kippari, johon en luottanut hevonpaskaa. Valitettavasti. Hän oli mielestään maailman paras ja niin edelleen, mutta hänen toimintansa ei herättänyt minkäänlaista luottamusta ja oli täysin epäpätevä. Ainoa asia, mitä hän osasi, oli se, että osasi pyörittää laivaa, mikä sekin meni suurimman osan ajasta jumalan armosta. Se ammattitaito ja ideat, jotka sieltä tulivat, olivat kyllä välillä niin kauheita että. Kyllä se oli paskamainen tilanne. Kukaan ei halunnut puhua sen kipparin kanssa, niin kaikki tulivat sitten minun kauttani ja minä jouduin menemään järjestämään asioita sen kanssa. Oli se aika paskamaista. Joutui hoitamaan sellaisia asioita, jotka eivät förstille kuulu. Se oli sellainen narsisti, että kun meni juttelemaan niin ensimmäinen puoli tuntia kului siihen, että kuunteli, kuinka mah-tava tyyppi hän on ja kuinka hyviä ideoita hänellä on. Kyllä voit arvata, että kun piti alkaa kritisoimaan niitä ideoita niin sitä on napit aika ristissä. Vähänkin jos oli jotain epämiellyttävää niin kukaan ei tahtonut mennä esittämään sitä sille kipparille. Se oli raskasta aikaa. Virheiden sattuessa se ei koskaan myöntänyt virheitään. Aina oli joku muu syytetyn penkillä. Siinä näki sitten, että tommoiseksi ei kannata ryhtyä. Kyllä siitäkin oppi jotain. Muutoin kyllä sanon, että pakkohan sitä esimieheen on luottaa. Jostain syystä se on päässyt

siihen paikkaan. Minulla on ollut helvetin hyviä kippareita, toi yksi nyt vaan vetää sen arvosanan keskitasolle.

Pyrin luottamaan. Vähän siitä kiinni, että kuka ja miten. En minä ihan suoraan ala luottamaan ihmisiin. Annan kyllä mahdollisuuksia vaativiinkin asioihin, kuten laivan manöveeraamiseen, mutta seuraan tarkasti vierestä. Kun kehitystä tapahtuu, niin silloin annan tehdä virheitäkin. Kerron, että mikä meni vikaan ja minkä takia luultavasti, että asia saadaan korjattua. Se haukkuminen ei tuota mitään tulosta. Analysointi on paras metodi siinä.

En juurikaan kyllä. Ehkä enemmän epäoikeudenmukaisuutta on työnhaussa. Tuntuu, että paikkoja jaetaan hyvä veli -verkoston periaatteella ainakin joissain tapauksissa. Laivaympäristössä en ole kokenut. Moni maissa työskentelevä voisi kokea laivojen toimintatavat epäoikeudenmukaiseksi. Joku saattaisi kokea itsensä kiusatuksi, jos ei ole sitä laivamentaliteettia. Kyllähän joltain vanhalta puosulta tulee ihan suoraa vittuilua ja hyvä, ettei turpaan tule.

Meillä on sopimuksessa, että tuurataan kylmäkköä, mutta konttori on palkannut ulkopuolisia tuuraajia toimeen. Olen sitten joutunut opastamaan kyseisiä henkilöitä. Toiseenkin toimeen olisin ollut valmis tuuraamaan, mutta aina on otettu ulkopuolisia tai muut ovat menneet edelle.

Tässä työssä on kuitenkin sen verran raskasta, että se on enemmän se oma napa. Ei välttämättä ole se muiden hyvinvointi mielessä. Esimiesten kohdalla antaisin tästä 2. Se on varmasti opittu alakulttuuri, osaamattomuutta ja jonkinäköistä pelkoakin siitä, että liian läheinen tai empaattinen suhtautuminen vaikeuttaa sen alaisen johtamista. Pelätään antaa suoria työtehtäviä kaverille niin sanotusti. Siinä on tavallaan tällainen väärinkäsitys, ei osata tuoda esille sitä, että sinä olet ok, minä olen ok, mutta minulla on esimiesasema, joka tarkoittaa sitä, että hän kantaa sen vastuun ja jakaa ne työtehtävät. Ja huolehtia siitä, että ne tulee tehdyksi. Kaverille on paha sanoa ei.

Minun mielestä aikaisempina vuosina oli tuolla firmassa sitä, että porukkaa roikutettiin määräaikaisilla sopimuksilla, mitkä olivat vähän lain vastaisiakin. Kyllä se loi semmoista

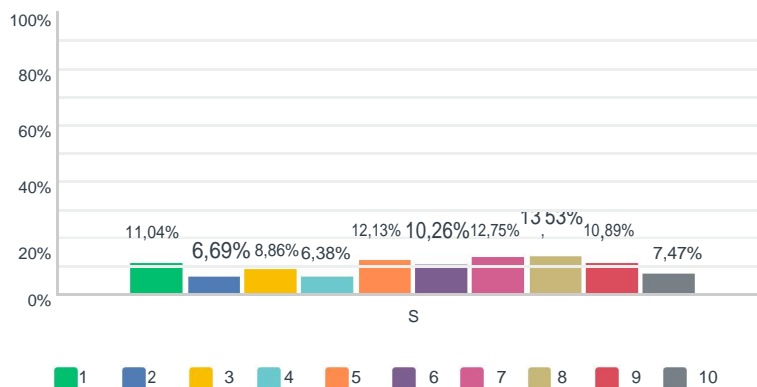
kireämpää ja huonompaa ilmapiiriä. Se, että näki, kun oli tyyppisiä kisaamassa samasta duunista. Välillä tuli semmoista kilpailua ja kyräilyä.

Kyllä sitä on kokenut. Se menee taas siihen, että ongelmia on, mutta konttorilta ei tule työkaluja. Yleensä se vaatii lisää työvoimaa ja kyllä sinä tiedät, mikä se vastaus silloin on. Sitten, kun on port state -kontrolli ja olet vastuussa ja homma ei toimi, niin silti ei anneta työkaluja korjata niitä epäkohtia. Ne ovat ammattilaisia vitkuttelemaan asioita. Vaikka Trafiin saakka ollaan oltu yhteydessä, niin silti onnistuneet lusmuilemaan kosmeettisilla muutoksilla. Itse ytimeen ei puututa. Vedotaan virallisiin sertifikaatteihin, mutta todellisuus jätetään huomioimatta. Kerran jopa neuvottiin piilottelemaan arkaluontoisia papereita viranomaisilta. Valitettiin asiasta ja sitten vasta, kun juridinen osasto puuttui asiaan, niin ääni muuttui kellossa. Kyllä sitä vääryyttä on, ollaan pikkasen tällaisia uhrilampaita. Hyviä ovat mainostamaan kyllä avoimuutta ja turvallisuutta.

5.2. Palaute ja palkitseminen

Do you get positive feedback about your work?

Answered: 643 Skipped: 4



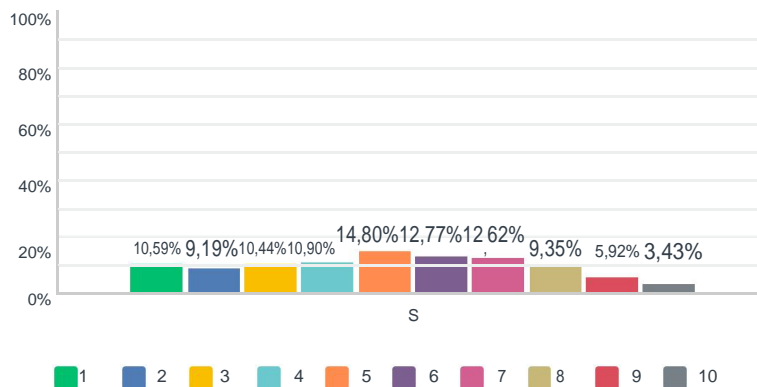
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	11,04%	6,69%	8,86%	6,38%	12,13%	10,26%	12,75%	13,53%	10,89%	7,47%	643	5,69
	71	43	57	41	78	66	82	87	70	48		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	6,00	5,69	2,78

Do you get negative feedback about your work?

Answered: 642 Skipped: 5



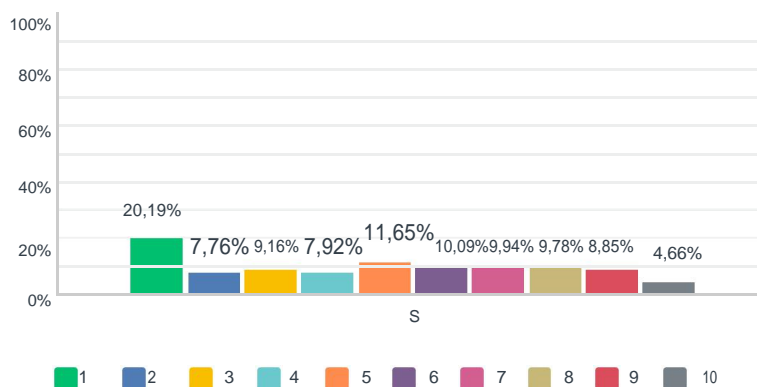
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
S	10,59%	9,19%	10,44%	10,90%	14,80%	12,77%	12,62%	9,35%	5,92%	3,43%	642	5,05
	68	59	67	70	95	82	81	60	38	22		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	5,00	5,05	2,51

Have you felt that you have been rewarded when you have done good job?

Answered: 644 Skipped: 3



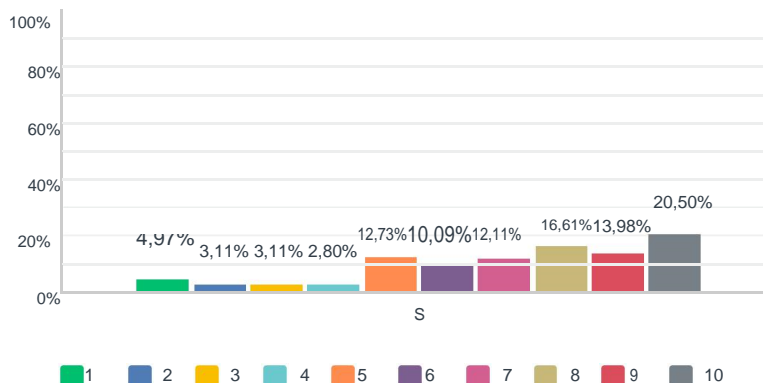
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
S	20,19%	7,76%	9,16%	7,92%	11,65%	10,09%	9,94%	9,78%	8,85%	4,66%	644	4,88
	130	50	59	51	75	65	64	63	57	30		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	5,00	4,88	2,88

Would a system, where staff gives feedback to superiors regularly and anonymously, be good?

Answered: 644 Skipped: 3



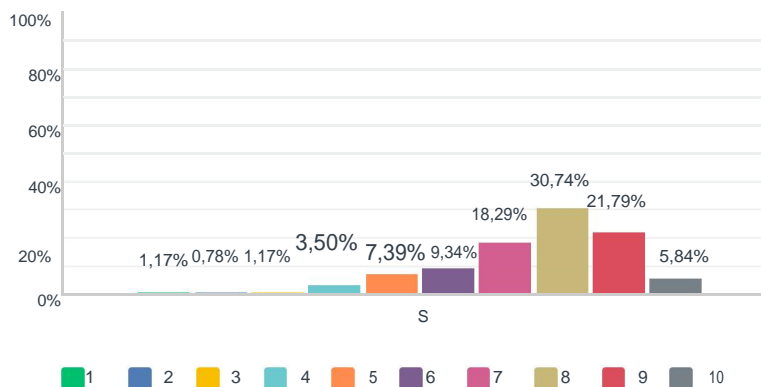
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	4,97%	3,11%	3,11%	2,80%	12,73%	10,09%	12,11%	16,61%	13,98%	20,50%	644	7,04
	32	20	20	18	82	65	78	107	90	132		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,04	2,55

Do you encourage and reward your staff?

Answered: 257 Skipped: 390



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	1,17%	0,78%	1,17%	3,50%	7,39%	9,34%	18,29%	30,74%	21,79%	5,84%	257	7,42
	3	2	3	9	19	24	47	79	56	15		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,42	1,74

5.3. Merenkulkijoiden näkemyksiä palautteesta ja palkitsemisesta

*Kyllä olen saanut palautetta miehistöltä. Olen aina yrittänyt pitää semmoista avointa ilma-
piiriä, että minulle uskalletaan tulla puhumaan. On konttoristakin tullut hyvää palautetta
liittyen vaikeisiin tilanteisiin, jotka ovat menneet hyvin. Laivalla pidän ainakin kerran tör-
nissä koko porukan kanssa kokouksen, missä käsitellään sekä hyviä että huonoja asioita.
Porukka sitten tietää missä mennään. Kyllä luulen, että se on aika arvostettu. Ei tule sitten
sitä noitumista, kun hyvissä ajoin puututaan asioihin. Olen huomannut, että sitten filippii-
niläisetkin uskaltavat tulla juttelemaan kanssani. Huomannut hyväksi ja toimivaksi konsepp-
tiksi ja itsekin pääsee sitten helpommalla. Näkisin, että konttorin väen tuntuma filippii-
niläisten kanssa on vähän hakusessa. He tuntuvat näkevän, että tässä vielä opetellaan tu-
lemaan toimeen filippiiniläisten kanssa. Me ollaan seilattu heidän kanssa jo seitsemän
vuotta, niin on kyllä väärin sanoa, että tässä opetellaan vielä jotakin. Ihan kuin heitä pitäisi
hyysäillä jotenkin eri lailla kuin tavallista härmäläistä. Hollannissa ne järjestävät ulkomai-
sille työntekijöille koulutusta "How to sail with Dutch crew". Siellä filippiiniläiset käyvät tu-
tustumassa vähän niin kuin toiseen suuntaan, miten heidän tulisi käyttäytyä. Minä en ala
katsomaan mistä päin se naama tulee. Jos joku mokaa, niin kaikille tulee palautetta tasa-
puolisesti. Kyllä ne kokoukset tuntuvat toimivan. Muidenkin kansalaisuuksien kanssa olen
pitänyt niitä kokouksia, joissa kaikki saavat tuoda mielipiteensä esiin. Kyllä minä luulen,
että niitä on arvostettu. Kyllä minä suoraakin palautetta annan. Pitää olla neuvomassa ja
kannustamassa. Olen myös saanut perämiehiltä positiivista palautetta. Kuulemma yksi par-
haista, jonka kanssa ovat seilanneet. Jos nyt joku tuolla täkillä on ollut tyytymätön johonkin
asiaan, eikä ole uskaltanut mennä suoran esimiehen kanssa puhumaan, niin ne ovat tulleet
minun kautta sitten.*

*Suullista palautetta enimmäkseen. Jos itse antaa palautetta, niin paljon mieluummin antaa
positiivista kuin negatiivista. Jos on ollut negatiivista palautetta annettavana, niin antanut
sitten kahden kesken. Se on sitten jokaisen oma asia, haluaako siitä puhua eteenpäin. On
sitä itsekin saanut negatiivista palautetta, mutta se on kyllä ollut ihan asiallisesti annettua.
Ainakin suomalaisilla laivoilla. Kyllä se on niin, että jos palautetta annetaan asiallisesti niin
ihmiset ottavat sen vastaan. Ainakin niin sanotut normaalit ihmiset. ainoa keinohan se pa-
lautteen antaminen on, jos joku homma ei toimi halutulla tavalla tai halutaan muuttaa.*

Konttorilta tulee joskus harvemmin palautetta, sekä negatiivista että positiivista. Riippuu ihan asiasta. Itse henkilökohtaisesti annan palautetta, jos on aihetta. Niin positiivista kuin negatiivista. Se miten sitä annetaan, niin mielellään ihan kahden kesken. Tietenkin jos se on positiivista palautetta esimerkiksi ryhmälle niin annan sitä avoimesti. Mutta, jos negatiivista palautetta annetaan, niin sitten kahden kesken.

Kehuja ja kiitoksia on tullut, mutta taloudellista ei kyllä. Ei tule bonuksia merenkulussa. Se kyllä motivoisi ihan eri tavalla. Kyllä se kannustin se raha on, ei siitä pääse yli eikä ympäri. Virkistyslomia tai vastaavia, tai kaljaa ja makkaraa ja saunomista, se voisi olla ihan hauskaa. Leffalippuja tai teatterilippuja tai muuta. Se pitäisi se tiimi ja porukka palkita yhdessä. Se voisi olla hyvä homma. Tasavertaisuutta pitäisi olla, että kaikki palkitaan sitten.

Työtehtävistä ei oikeastaan ole tullut palautetta, että jotakin pitäisi tehdä paremmin tai muuten. Ehkä sitten keskustelua hommien kehittämisestä tai tehostamisesta on ollut. Semmoista molemmin suuntaista. Positiivista palautetta on tullut aika-ajoin, että hyvin hoidettu homma. Kyllä minä alaisille annan palautetta, jos katson aiheelliseksi. Aika useinkin. Kiitän ja kehun.

Jos on tullut, niin henkistä. Ei ole tullut mitään aineellista. Jos varustamolta on tullut niin suullista kiitosta. Ei ole ainakaan mitään palkallista tullut. Alaisilta ei ole tullut palkitsemista, mutta en sitä myöskään heiltä odotakaan. Jos he viihtyvät työssään ja työ on mielekästä, niin ehkä se silloin osoittaa, että se esimies on tehnyt jotain hyvin. Jos he suorittavat oman työnsä hyvin, niin silloin minäkin voin olla tyytyväinen. Ehkä joskus yliperämieheltä on tullut kehuja, mutta se on kyllä ainoa asia.

Onhan meillä sitä. Jos joku asia on pielessä, niin asiaan puuttumisen varhainen tuki esimerkiksi. Jos esimerkiksi jollain työntekijällä on asiat pielessä. Siinä olisi paljonkin kehitettävää. Sitä pitäisi olla enemmän sitä vuorokeskustelua. Sitä toivoisi, että tulisi enemmän sitä vuorokeskustelua konttorilta päin. Että henkilökunta kokee itsensä tärkeäksi. Laivalla monesti kuulee sen, että mehän ollaan vaan pelinappuloita ja johtajat käärivät ne plussat sieltä. Laivalla ollaan vaan se suorittava porukka. Enemmän pitäisi olla jonkinnäköistä palkitsemista. Ei tietenkään silloin pidä palkita, jos asiat menevät huonosti. On sitä palautetta

annettu sinne konttoriin päin tästä asiasta, mutta se on taas eri asia, onko asioille tehty mitään.

Ainakin huonoa palautetta olen saanut. Aina, kun tekee jonkun asian väärin. Ei nyt paljoo sitä hyvää palautetta. Hyviä kyllä kansiporukka antamaan sitä huonoa palautetta. Esimerkiksi lastauksessa, jos tekee jonkun muun mielestä väärin, niin nopeasti saa lokaa niskaan. Mutta sitten taas, kun on lastannut hyvin, niin ei siitä saa palautetta.

Rahtilaivoilla ei kyllä ollut minkäänlaista muuta kuin, että joku saattoi sanoa, että hyvin teit tuon. Nykyisessä on panostettu, joka kuukausi käydään läpi kolme palautelappua. Käydään semmoisia kehityskeskusteluita esimiehen kanssa, joka on taas heille hyödyllistä ja myös meille tavallaan. Jos nyt jotain on sydämellään, niin voi sitten kertoa. Tulee sellainen kuva, että heitä oikeasti kiinnostaa siellä laivalla, jos meidän mielestä jotain voisi tehdä paremmin. Siellä se toimii ihan hyvin. Omalta osaltani en osaa sanoa onko se johtanut mihinkään, kun ei ole ollut kauheasti mitään negatiivista sanottavaa. Siellä saa itse arvioida itseään ja seuraavassa sitten mietitään, onko eri osa-alueet parantuneet. Pääsee vähän itsekkin miettimään, missä voisi parantaa ja tsempata. On ne hyviä, saa antaa ja ottaa palautetta. Kyllä suoraakin palautetta tulee, vaikka ei ihan joka päivä. Yleensä jos jokin on mennyt hyvin niin silloin sitten. Kyllä itse annan varsinkin uusille ja opettaa niitä. Jos jotain menee hyvin niin yritän kertoa. Varsinkin, kun muistaa omat alkuajat, niin se hyvä palaute oli tärkeää.

Kyllä minä yritän vähän piristää, jos joku on allapäin, mutta ei siellä nyt mitään silleen kannustamisen tarvetta ole. Se on niin helppoa hommaa, että ei kauheasti tarvitse miettiä enempää. Jos tulee semmoinen tilanne, että kannustamisen paikka, niin sitten kyllä, mutta ei ole tullut vastaan. Kehityskeskusteluissa olen esimiehille kertonut mistä olen pitänyt ja missä asioissa he ovat olleet hyviä. Esimiehille voisin kritiikin hoitaa kiltillä tavalla, mutta en mitään kauheata luentoa pitäisi.

Minun mielestä se oli erittäin hyvä, mikä oli silloin neljä viisi vuotta sitten, jolloin alaiset antoivat esimiehistä palautetta ja se käytiin esimiehen kanssa läpi. Sitä saisi olla tietyin väliajoin. Sitten, kun alaiset vaihtuvat ja itse kun vaihtaa laivaa niin vuoden päästä voisi tehdä uudestaan arvioinnin. Sitten katsoa, että ne arvot, jotka silloin olivat, niin ovat ne parantuneet, vai ovatko ne menneet huonompaan suuntaan. Se olisi oikein, jos olisi tietyin väliajoin

Kyllä saan, mutta hyvin lyhyesti sanallisesti sitä palautetta tulee, on se sitten hyvää tai huonoa. Palaute on yleensä rakentavaa ja fiksua. Palautetta voisi olla enemmänkin, se on aina kehittävää, oli se sitten hyvää tai huonoa. Jos palautetta ei tule, niin se synnyttää sellaisen kyräilymentaliteetin. Silloin sitten ei tiedä mikä meininki on.

Tästäkin on kursseja käyty kyllä. Siellä edellisessä firmassa oli tällaisia tietokoneperusteisiä johtamiskursseja ja kaikkienkokoisia kulttuurikursseja aika helvetisti. Harjoiteltiin briefinkiä ja de-briefinkiä ja palautteen antamista ja sun muuta. Suomalaisissa laivoissa ehkä ottaa enemmän semmoisen suomalaisen roolin, että ei sanota, että hyvää työtä jokaisen satamaan tulon jälkeen. Mikä sitten oli tapana noissa ulkomaisissa laivoissa. Sano-taan, että good job ja ylistetään sitä hommaa enemmän. Suomalaisissa laivoissa se jotenkin tuntuisi tyhmältä, kun eihän se ole meidän kulttuurissa tapana. Esimieskysymyksessä, olen kyllä antanut kipparille palautetta, jos töijäus on mennyt hyvin, mutta ei kyllä muuta tule mieleen. Kerran sain kipparina itsekin perämieheltä hyvää palautetta close by -tilanteen jälkeen. Etenkin siitä rauhallisuudesta. Suomalaisissa laivoissa ei kyllä helposti anneta sitä palautetta, varsinkaan positiivista. Kyllä se vaan näin on.

En ole. Eihän suomalaisissa laivoissa tunneta semmoista käsitettyä kuin bonus. Jotain olen kuullut joskus polttoaineen säästöön liittyen, että kippari olisi saanut jotain. Edellisessä firmassani oli tämä järjestelmä, että katsottiin, kuinka monta prosenttia oli onnistunut suunnitelmasta ja sen mukaan sai bonuksen, joka saattoi olla 20 prosenttia vuosipalkasta. Siellä palkittiin siitä työstä mitä tehdään yhteisen edun eteen. Suomalaisilla laivoilla ei sitä ole. Vaikka miten hyvin hoitaisi hommansa. Ei suomalaisissa laivoissa kehu ole. Panaman ja Kyproksen lipun alla kyllä. Se kuuluu siihen kulttuurin, ei suomalainen kehu juurikaan. Sen kehumisen voi sitten aistia muuten. Kyllä sen huomaa, jos joku ei ole tyytyväinen.

Se esimiehen kritisointi päin naamaa, niin sehän vaatii just sitä viinapulloa. Ei se helppoa ole oikein missään tapauksessa. Pitää olla semmoinen tosi sympaattinen ihminen ja sanoa hienovaraisesti, niin saattaa saada maaliin kunnialla. Kyllä alaiselle voi sanoa, mutta ei esimiehelle. Nykyinen kipparini on tosi mukava, mutta en kyllä usko, että se kovin hyvin kritiikkiä ottaa vastaan. En kyllä lähtisi sitä neuvomaan missään asiassa. Kyllä sieltä tulisi vastapalloon, että haista nyt vittu, hän on ollut 30 vuotta kippari, älä tule neuvomaan. On ollut myös sellaisia, että on voinut sanoa. Ei nyt mistä tahansa asiasta, mutta ehdottaa, että

voisiko jonkun asian tehdä toisella tavalla. Ei tietenkään sillä lailla, että sinun pitää tehdä tämä tällä lailla, vaan keskustelemalla.

Edellisessä firmassa voitiin antaa niitä turvallisuuspisteitä. Jos teki paremmin tai extraa, niin voitiin antaa alaisille pisteitä. Suomalaisissa se on sitten ihan vaan suullista palautetta. Suomalaisilla laivoilla tämä kannustamiskulttuuri on aika huonolla tasolla. Ulkomaisilla sanotaan ihan joka homman jälkeen, että hyvää työtä tai jotain vastaavaa. Se ei vaan kuulu suomalaiseen kulttuuriin, että kehuttaisiin koko ajan. Se jotenkin vain on vierasta meille. Kyllä minä oikeasti yritän silloin tällöin sanoa, että hyvää työtä. Jotenkin se jäi päälle sieltä ulkomaisista se kehuminen. Nykyään ei ole vain paljon mahdollisuuksia työn kuvan vuoksi.

Kyllä pitäisi olla vuorovaikutuskursseja, palautteen antoa ja palautteen vastaanottoa. Siinä on molemmissa petrattavaa. Monesti otetaan se palaute henkilökohtaisena vittuiluna ja myös sanotaan se palaute kuin se olisi henkilökohtaista vittuilua. Vaikka se ei olekaan. Se on vaikea laji. Sen takia sitä pitäisikin olla. Tommonen kurssi ja miksei johtamistaitokin. Ei ainakaan pahitteeksi olisi.

Osittain saan palautetta esimiehiltä. Niin hyvistä kuin huonoista asioista. Negatiivinen palaute tulee ehkä hiukan terävämmin. Annan myös itse palautetta niin suullisesti kuin kirjallisesti. Esimiesten kanssa on kahdenkeskistä palautetta, niin positiivista kuin negatiivista. Silloin, kun se on negatiivista, niin työntekijällä on harvoin mahdollisuus vaikuttaa siihen. Asioista kuitenkin keskustellaan aika paljon loppujen lopuksi.

Toi on mielenkiintoinen idea kyllä. Kannatan. Näkisin ehdottomasti hyväksi. Tuo olisi varmaan ainoa keino, että saisi puolueettoman arvioinnin. Sitten taas, kun ajatellaan, että on laiva, jossa on 10-15 tyyppiä, niin uskaltaako ne siltikään sanoa sitä oikeata mielipidettään. Helposti peilautuu, että kuka siinä vastaaja on henkilökemioiden perusteella. Varsinkin, jos tulee paskaa palautetta. Että mahtaisiko se palaute sitten kuitenkaan olla totuudenperäinen.

Sehän on kaikkein parasta, 110 prosenttinen palaute. Ethän sinä muuten tiedä minkälainen mulkku sinä olet. Ethän sinä voi kehittyä hyväksi johtajaksi, jos et saa palautetta. Eihän

semmoista ole olemassakaan. Pitäisi olla enemmän tätä, että saisi palautetta antaa ja nimenomaan nimettömänä esimiehelle.

Olen nykyisestä saanut tukea palkitsemiseen ja myöskin saanut sitä. (Ei kauppalaivasto) Vaikka rahallisesti se on pieni, niin se kuitenkin nostaa sitä ilmapiiriä ja tulee sitä tsemppaamista ihan eri tavalla. Kyllä positiivista palautetta on tullut, jos hommat on hyvin hoidettu. Kyllä se on kumpaankin suuntaan; jos joku asia menee päin mäntyä, niin kyllä siitä pitää uskaltaa sanoa.

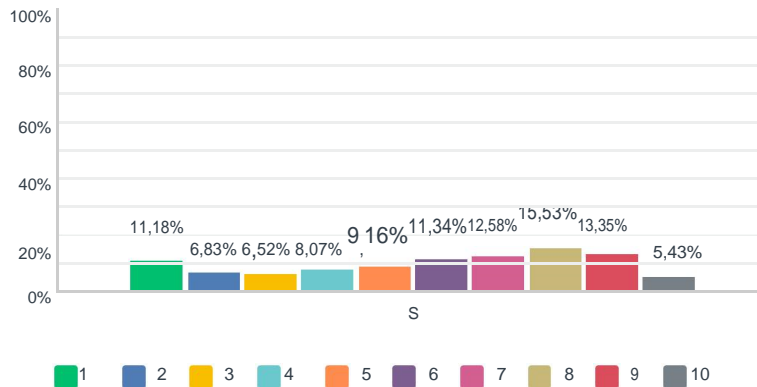
Semmoinen palautteen anto ja vastaanottaminen voisivat olla asioita, jotka voisivat mennä parempaan suuntaan. Sekin on tärkeää siinä palautteessa, että miten sitä otetaan vastaan. Että, jos heti otetaan henkilökohtaisena vittuiluna, jos tulee henkilökohtaista kritiikkiä tai parannusehdotus. Ja kommunikaatio, enemmän kommunikaatiota.

En. No pikkujoulujuhlat on yleinen tämmöinen. Onhan sitä vähän olemassa, mutta se, että teenkö työni paremmin tai huonommin, niin hyvin vähän palautetta. Förstinä ollessa sain kyllä palautetta kippareilta. Alaisilta en ole saanut palautetta. Juorujen kautta sitten kuulen, mikä nyt yleensä ei positiivista ole koskaan. En kyllä muuta odotakaan. Monet pitävät turpansa kiinni ihan sen takia, että muut näkevät sen perseen nuolemisena, vaikka se ei sitä olisikaan.

5.4. Vuorovaikutuskulttuuri

Do you feel that your opinion is heard and appreciated?

Answered: 644 Skipped: 3



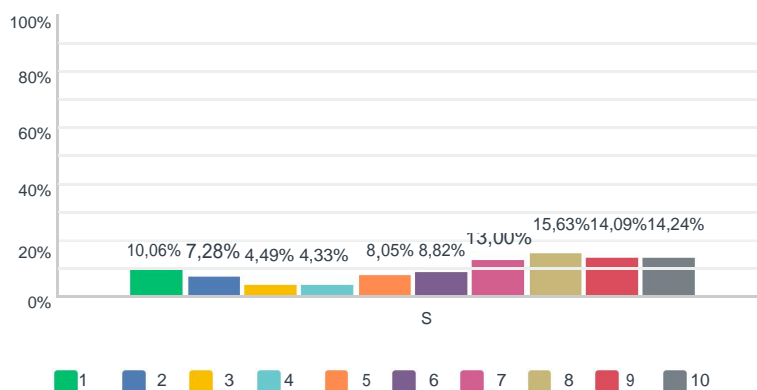
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	11,18%	6,83%	6,52%	8,07%	9,16%	11,34%	12,58%	15,53%	13,35%	5,43%	644	5,77
	72	44	42	52	59	73	81	100	86	35		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	6,00	5,77	2,77

Can you speak aloud to your superiors whatever the topic and your opinion is?

Answered: 646 Skipped: 1



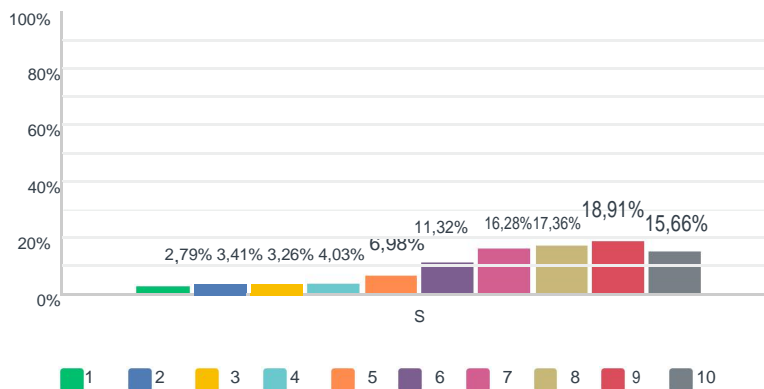
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	10,06%	7,28%	4,49%	4,33%	8,05%	8,82%	13,00%	15,63%	14,09%	14,24%	646	6,34
	65	47	29	28	52	57	84	101	91	92		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,34	2,92

Do you have good communication relationship with your superiors?

Answered: 645 Skipped: 2



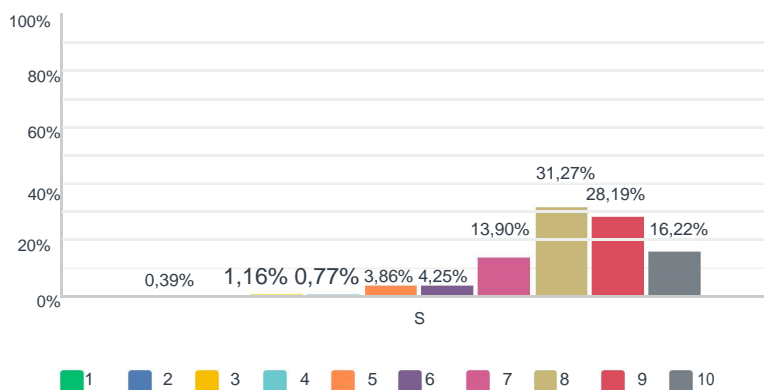
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	2,79%	3,41%	3,26%	4,03%	6,98%	11,32%	16,28%	17,36%	18,91%	15,66%	645	7,18
	18	22	21	26	45	73	105	112	122	101		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	7,18	2,33

How good communication relationship you have with your staff?

Answered: 259 Skipped: 388



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	0,39%	0,00%	1,16%	0,77%	3,86%	4,25%	13,90%	31,27%	28,19%	16,22%	259	8,15
	1	0	3	2	10	11	36	81	73	42		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	8,00	8,15	1,47

5.5. Merenkulkijoiden näkemyksiä vuorovaikutuskulttuurista

Kaikilla olisi paljon opittavaa loppujen lopuksi. Hyvät kipparit pystyvät hyvin kertomaan, mitä tulee tapahtumaan viikon päästä. Hyviltä kippareilta ei tarvitse kysellä mitään, vaan tieto kulkee. Pystyy keskustelemaan asioista. Nämä sisäänpäin kääntyneet kipparit eivät kerro niin paljoa.

Kyllä pääsääntöisesti. Henkilön ominaisuudet ja ammattitaito. On sellaisiakin esimiehiä ollut, että ei niin hyvin sitten. Asiavirheet, jolloin näkee, ettei toi tiedä mistä puhuu. Ihan kujalla siis. Itsellä on oikea tieto ja esimiehellä ei välttämättä, ja sitten vänkää vastaan, niin se aiheuttaa sitten vähän sitä epäluottamusta. Tai jos esimies ei suostu kuuntelemaan ja ottaa sen asemansa, että näin se on. Se ei ole sitä hyvää keskustelukulttuuria sekään.

Juu kyllä, monta kertaa. Kyllä kuunnellaan. Jos on jotain toivomuksia tai korjattavaa, niin voi kyllä puhua esimiesten kanssa. Yhden puosun kanssa pystyin puhumaan, kun oli ongelmia laivalla, enkä halunnut olla siellä ja hän ymmärsi sen heti. Puhuin myös luottamusmiehen ja yliperämiehen kanssa. Försti kannusti, että kyllä tämä tästä ja se auttoi kyllä. Kapteenin kanssa oli kyllä vähän pelottavaa mennä juttelemaan, mutta hän kyllä ymmärsi myös.

Joskus, kun on mennyt lastatessa asiat pieleen lastauksessa, niin ongelma on mennyt huutamiseksi ja toisten haukkumiseksi. Ilmapiiri on ollut todella myrkyttynyt. Kaikki vihaavat vaan toisiaan. Kaikki tietävät, että ongelma on, mutta kukaan ei korjaa sitä.

Ehkä joku tällainen, että jos pitää esimiehiä tai ylempänä olevia nakittaa. Jos niiltä pitää mennä pyytämään jotain, mitä pitää tehdä. Ne ovat olleet aina sillä lailla, että ei jaksaa kiinnostaa yhtään. Tämmöisiä niin kuin pelastusveneharjoituksia ja turvallisuuskysymyksiä. He ovat olleet, että joo, katsellaan.

No se kommunikointi, varsinkin suomalaisilla. Kun suomalaiset eivät puhu, niin pitäisi jotenkin saada enemmän itsestään irti. Jutteleminen yleensäkin työasioista, niin aina sieltä tulee jotain tärkeitä. Vaikka se ei olisikaan juuri sillä hetkellä tärkeitä, niin myöhemmin voi olla hyötyä. Usein sitä kuulee, että ihmiset eivät ole kuulletkaan jostain asiasta. Yleinen

jutustelu ja, mitä enemmän sitä kommunikointia tekee, niin sitä enemmän se harjaantuu. Esimerkiksi vahdin vaihdossa, pitää varmistua siitä, että se toinen ymmärtänyt ne asiat, eikä olla vaan yes yes. Kyllä se myös kuuluu siihen johtamistaitoon se, että osaat itse kysellä. Jos joku on epäselvää, niin täytyy kysyä.

On ehkä vähän joo. Kyllä minä sen olen oppinut, että ei sellaisia liian hyviä kavereita kannata pitää laivalla. Se homma menee paremmin. Jos on liian hyvä kaveri, niin sitten ne hommat alkavat vaan lipsumaan. Ja sitten se sanominenkin tietyistä asioista menee hankalaksi. Omasta kokemuksesta hiukan semmoista etäisyyttä kannattaa pitää, että tulee se esimies alainen -asetelma siihen.

Aika hyvin sanoisin, että saa. En nyt ainakaan muista yhtään. Tuossa yhdessä laivassa uran alkuaikana oli oikein natsikippari, vaikka olikin reilu. Reilu, mutta diktaattori. Ei sen kanssa puhumaan olisi pystynyt, mutta ei minulla mitään asiaakaan olisi ollut, koska olin puolimatuusi. Menee vaan ihan go with the flow ja pitää suunsa kiinni. Ei kyllä tule mieleen, ettei olisi voinut sanoa vapaasti.

On ollut hyvä yhteys. Pyrkinyt olemaan sellainen, kenelle on helppo jutella ja kuuntelee. Pitää keskustella sillein kuin normaalit ihmiset eikä sillein, että pitää sen keskustelun vain ammatillisella puolella. Juttelee kuin ihminen ihmiselle, eikä niin kuin johtaja alaiselle. Silloinhan se ihminen huomaa, että voi jutella rennosti ja avoimesti.

Ehkä voisi olla ne kulttuurierot. Varsinkin nyt, kun on monikulttuurista väkeä. Että miten niistä ihmisistä saa sen parhaan irti ja justinsa se, että ne saa avautumaan ja kertomaan avoimesti hommistaan. Se ei paljoa auta, jos vaan herroitellaan helvetisti ja vaietaan ongelmista tai uskalleta puhua, koska pelätään sitä hierarkiaa. Sitä saa avattua sitten, kun puhuu kuin ihminen ihmiselle, kyselee mitä kuuluu ja miten kotona menee ja niin edespäin.

Kerran muutettiin lastiplaania minun mieleisekseni, vaikka olin harjoittelija. Tosin itselläni oli 15 vuoden ahtauskokemus toisin kuin esimieheni ensimmäinen yliperämiehen paikka. Siellä tosiaan otettiin 110 prosenttia vastaan. Kyllä niitäkin on nähty, että ei kuunnella ja sitten tehdään, vaikka tiedetään, että menee päin mäntyä. Kyllä tämä vitonen on. Tunnen, että minua on kuunneltu. En anna tämän yhden tapauksen pilata kokonaisuutta.

Monta kertaa nielen ja mietin asioita kaksi kertaa. Tullut monta kertaa siihen lopputulokseen, että mennään nyt näillä sitten ja tämä on tällä hyvä. Tietyt ihmiset eivät hyväksy, että asioita voidaan nähdä toisella tavalla ja asioita voitaisiin kehittää. Ne haluavat itse tehdä jonkun asian joko A: näin on aina tehty tai B: ei kuunnella, koska se on tuuraaja, joka tämän asian esittää.

Pääsin siinä mielessä helpommalla, että olin viimeisimmissä laivoissa, joissa oli kokonaan suomalainen miehistö. Ei ollut mitään kielimuuria, joka on nykyään ongelma. Kuten myös, kun tuli samasta kulttuurista, niin se kommunikointia helpottaa. Viimeisimmät laivat olivat myös matalan hierarkian laivoja. Kun muistelee vuosituhannen vaihteen toimintatapoja tai ulkomaisia sekamiehitysaluksia, niin silloin oli enemmän sitä kahden kerroksen väen järjestelmää. Ei sen pidä olla ongelma, mutta semmoisen hyvän kommunikointi-ilmapiirin luominen vaatii esimiehiltä ihmisten kohtaamista yksilöinä. Siellä on todella ammattitaitoista porukkaa, kuten vanhempia filippiiniläisiä kokeneita merimiehiä. En minä näe, että miksi niitä pitäisi kohdella eri lailla kuin suomalaisia, ei missään nimessä. Se on varmaan se, mikä se työyhteisön henki on. Kyllä suomalaisellakin miehityksellä voidaan saada aikaan se, että kukaan ei puhu toisillensa. Huonon ilmapiirin laiva on aina vaarallisempi paikka, kun tieto ei kulje ja ollaan huonolla päällä aina. Se altistaa tapaturmillekin. Olen kyllä kuullut, että filippiiniläiset viihtyvät Suomen lipun alla ja suomalaisten kanssa on helppo tulla toimeen. Ulkomailla seilatessani törmäsin ihan rasistisiinkin näkemyksiin. Toiset olivat sinut asian kanssa ja toisilla oli herrakansa-asenne päällä.

Ei ehkä ihan täysin. Tuossa asiassa on kyllä laivakohtaisia eroja. Viimeisimmässä laivassa lähes täysin pystyi vapaasti sanomaan. Tietyissä laivoissa on ehkä ollut aika vahvoja persoonia kipparina tai päällystössä. Osittain voi olla siitäkkin kyse, että tietyt ihmiset ajattelevat, ettei voi vapaasti sanoa, niin ei lähde edes yrittämään. Jotkut voi vähän niin kuin itse sensuroida itseänsä ja sitä voi olla vaikea testata, että voisiko sitä puhua vapaasti. Ei sitten lähdetä edes yrittämään, jos arvelee joutuvansa hankaluuksiin tai muuta. Toisaalta, jos ihminen edes arvelee näin, niin todennäköisesti ei siinä laivassa olisikaan saanut puhua vapaasti. Ei tuollaiset arvelut ihan tyhjästä synny. Itse olen sitä mieltä, että parempi tuoda mielipiteet esiin ja siihen pitäisi pyrkiä, ja se ilmapiiri olisi sellainen avoin. Ei se pidemmän päälle ole hyvä, että jokainen itsekseen pohdiskellee liikaa asioita.

Kyllä minä kysyn muilta neuvoja. Se on eri asia sitten, miten minä käytän sen. Se on helpompia sitten, kun on tavallaan kaksi jalkaa millä seistä. Ainakin yrittänyt kuunnella, oli se asia mikä tahansa sitten. Nykyään näkee erityisesti nuorilla perämiehillä, joilla on kovat ambitiot päästä ylöspäin, että he menevät ihan oman päänsä mukaan. Ei oikein tahdo toimia. Olen ollut aina semmoinen ihminen, että jos en tiedä niin kysyn. Jos en saa vastausta, niin pitää yrittää mennä omilla avuilla. Jos jollakin on hyvä idea, niin kyllä minä olen avoin sille. Se tahtoo olla tässä merenkulussa, että näin on aina tehty. Se on aina minua pänninyt tässä merenkulussa. Jos näin on aina tehty ei tarkoita sitä, että näin täytyy aina tehdä. Pikkasen järkeä voisi olla ja kysyä muilta, että mitä te ajattelette. Pitää sitten osata punnita hyvät ja huonot puolet kaikissa ideoissa. Kokeilemalla sitä viisastuu.

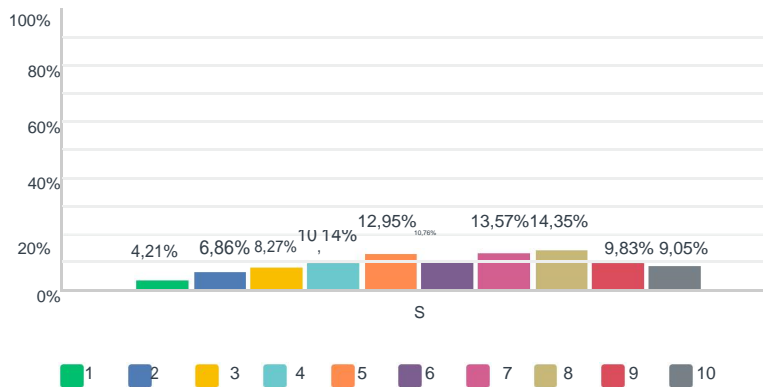
Meillä on ollut sillä lailla, että kaikki saa tuoda mielipiteensä vapaasti esiin, mutta kaikki ei sitä kuitenkaan uskalla tehdä. Se on hyvä asia, että tuodaan se mielipide esiin vapaasti, mutta jos ruvetaan liian demokraattisesti tekemään noita juttuja niin mistään ei tule valmista, jos kaikki on eri mieltä toistensa kanssa. Siihen kun saa sopivan tasapainon niin se on kaikkein paras. Jos on ihmisiä, joilla on kovin jyrkkiä mielipiteitä, niin ne pitää sitten saada rauhallisemmaksi. Ehkä kaikkein paras on, että kuuntelee kaikkia ja sitten valitsee sen kultaisen keskitien. Kaikille ei aina voi olla mieliksi. Esimiehillä on todella suuri merkitys tässä. Pitää kuunnella ensin, eikä vain tehdä. Kokemus on valttia tässä asiassa. Minä teen päätöksiä mielelläni, mutta myös kanssa perustelen, että miksi tehdään juuri näin. Jos joku pystyy vasta-argumentillaan heittämään minun pääni ympäri, niin mennään sitten sillä. Jotkut ei kyllä kuuntele, ja joillakin on niin pieni muna, että pitää esittää tyhmää. Jotkut ovat kyllä täysin idiootteja.

Kyllä minä luulen, että kun suun aukaisee, niin pääsääntöisesti sitä kuunnellaan. Aika avointa on ollut. Vähän sitten henkilöstä tai esimiehestä kiinni. Kaikille ei hirveästi kiinnostaisi jutella, kun se menee kuuroille korville. Niiden, joiden kanssa haluaa keskustella, niin on avointa sitten.

5.6. Yhteisöllisyys ja hierarkia

How divided is the crew to socially separate groups?

Answered: 641 Skipped: 6



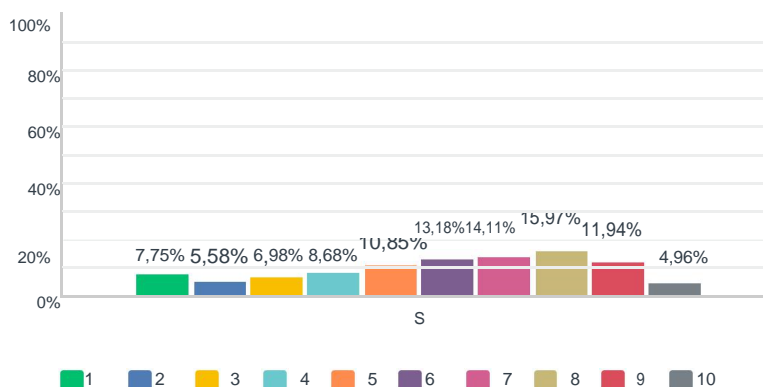
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	4,21%	6,86%	8,27%	10,14%	12,95%	10,76%	13,57%	14,35%	9,83%	9,05%	641	6,01
	27	44	53	65	83	69	87	92	63	58		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	6,00	6,01	2,54

Does the atmosphere on board support the common wellbeing?

Answered: 645 Skipped: 2



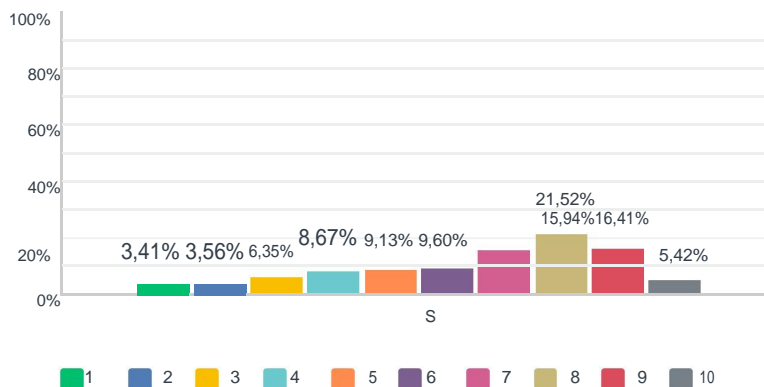
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
S	7,75%	5,58%	6,98%	8,68%	10,85%	13,18%	14,11%	15,97%	11,94%	4,96%	645	5,91
	50	36	45	56	70	85	91	103	77	32		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	6,00	5,91	2,56

How good is the general atmosphere on the ship?

Answered: 646 Skipped: 1



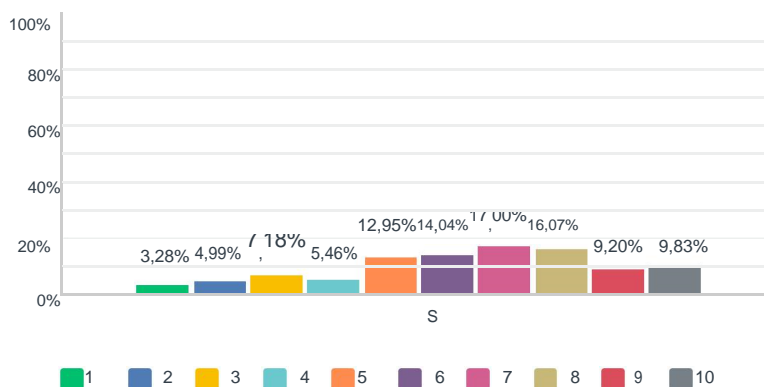
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIJARVO
S	3,41%	3,56%	6,35%	8,67%	9,13%	9,60%	15,94%	21,52%	16,41%	5,42%	646	6,53
	22	23	41	56	59	62	103	139	106	35		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,53	2,35

What is the level of hierarchy on board?

Answered: 641 Skipped: 6



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIJARVO
S	3,28%	4,99%	7,18%	5,46%	12,95%	14,04%	17,00%	16,07%	9,20%	9,83%	641	6,34
	21	32	46	35	83	90	109	103	59	63		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
1,00	10,00	7,00	6,34	2,39

5.7. Merenkulkijoiden näkemyksiä yhteisöllisyydestä ja hierarkiasta

Vanhanaikainen linjajohtamisen malli, ajasta jälkeen jäänyt. Hierarkkinen. Modernisoinnin tarpeessa ehdottomasti. Maissa johdetaan ihmisiä, pyritään tuomaan työntekijöistä parhaat puolet esiin. Rekrytoinneista lähtien valitaan oikeat henkilöt oikeisiin positiioihin. Työntekijät ovat ne tuottavat yksiköt, jotka tuovat myös sen johtajan leivän. Siellä pyritään hyvin pitkälti tiimityöhön. Ollaan samanarvoisessa asemassa, kullakin vain omat vastuualueensa.

Kyllä se linjajohtaminen antaa tietyn turvallisuuden tunteen. Selkeyttää, tiedetään, kuka on esimies ja kuka jakaa tehtävät. Jos oikeat henkilöt osuvat kohdalle ja vuorovaikutus sujuu, niin kyllä se parhaimmillaan voi ihan hyvän tiiminkin synnyttää. Riippuu tapauskohtaisesti, ei ole kokonaismallia minkä puitteissa mennään. Aika paljon on liikkumavaraa, millä tavalla mennään ja läpinäkyvyyden kadotessa asioita voidaan esittää ylemmäs ihan miten halutaan.

Kyllä se vähän semmoinen autoritäärinen on. Siellä on se tietty nokkimisjärjestys siellä laivalla. Ei sen tarvitse semmoinen vittumainen ilmapiiri olla. Ne asiat voi tehdä niin monella tapaa kuitenkin sitten. Tai sen johtamisen voi tehdä niin monella tapaa. Jos on hyvä työympäristö, niin asiat menevät omalla painollaan. Kaikki tietävät tehtävänsä ja hoitavat hommansa. Ei tarvitse käskyttää ja niin edelleen.

Tätä merimieskulttuuria olen yrittänyt muuttaa siinä mielessä, että olen yrittänyt vähentää hierarkian määrää. Se vanha skönäritapa, että kippari on jumalasta seuraava, saisi jäädä. Olen siellä töissä niin kuin kaikki muutkin. Sitten kun juttelee ihmisten kanssa niin ne uskalvat kertoakin, jos siellä on jotain ongelmia.

Se on niin henkilöstä riippuva asia. Jos katsotaan nuorempia perämiehiä tai kansimiehistöä, jos se on vähänkin heidän toimenkuvansa ulkopuolella, varsinkin itämaiset ystävämme, niin kyllä he kaukaa kiertävät sellaiset tilanteet. He ovat kyllä oppivaisia ja oppivat kunhan selittää heille ja varmistaa, että asia on ymmärretty. Tähän liittyy myös se vastuun kantaminen. Se riippuu niin paljon minkälainen ihminen siinä on kyseessä. Se ei tule koulutuksen kautta, vaan ihan minkälainen ihminen ja mitä uskaltaa tehdä. Kyllä se parempaan suuntaan on menossa kansimiehistön osalta, mutta perämiehet ovat hyvinkin varovaisia.

Kyllä joskus esiintyy. Ei tule mieleen, että päällystö tai kapteeni olisi koskaan puuttunut riitoihin. Ne on sitten sovittu tai ei ole sovittu henkilöiden kesken. Jompikumpi lähtee laivasta tai jotain vastaavaa. Olen kuullut, että aika paljonkin on ollut, ainakin ennen, kun viinaa on käytetty. Olihan tuossa vähän aikaa sitten tapaus, johon viina liittyi ja kaksi henkilöä olivat riidoissa. Kippari sitten otti osapuolet puhutteluun, mutta ei itse riitaan puututtu tavallaan. Ehkä se on enemmänkin sellaisen miehistön välillä, jotka ovat olleet kauan yhdessä. Tulee sitten sitä vähän niin kuin vanhalla pariskunnalla, että rupeaa vituttamaan se toisen pärsä, mikä johtaa sitten riitoihin.

Työssä ollessa sietokyky on korkeammalla kuin kotona. Jos jokaiseen asiaan tarttuisi, niin eihän siitä mitään tulisi. Tämä on pieni yhteisö, joten se on pakko tulla toimeen kaikkien kanssa. Mutta, jos tämän saman jengin kanssa laitettaisi samaan kerrostaloon asumaan, niin tavarat olisi kyllä pakattu aikoja sitten. Täällä on vain pakko oppia sietämään ja kaikkien kanssa yritän tulla toimeen.

On tiettenkin kuppikuntaisuutta ja on ne omat laumat, mutta kokonaisuudessa toimii hyvin. Silloin, kun ollaan työpaikalla työaikana, niin toimii tosi hyvin. Ei ole mitään moitteen sijaa. Vapaa-aikana se ehkä sitten korostuu, en minäkään hakeudu tiettyjen ihmisten seuraan. Esimiehen rooli voi olla joko voimavara tai lamaannuttava. Se riippuu ihan esimiehestä, hyvä esimies nostattaa työilmapiiriä ja sitouttaa henkilökuntaa, kun taas huono esimies laistaa ja karkottaa työntekijöitä.

Esiintyy tottakai. Kun ottaa huomioon missä me ollaan ja kuinka kauan ollaan. Joko niitä hoidetaan itsenäisesti, siis henkilöt hoitavat ne keskenään tai sitten esimies puuttuu. Ja viime kädessä sitten jopa konttori. Pääsääntöisesti ongelmat laukeavat itseksensä työntekijöiden välillä. Sitten on pieni osa, joka vaatii vakavampaa huomiota, jolloin tarvitaan esimiestä, työsuojelua tai konttoria. Kyllä työpaikkakiusaamista on joka paikassa ja ne ovat vakavia asioita. Systeemi on hyvin pitkälle toimiva ainakin meidän osaston kannalta. Aika tehokkaasti niihin puututaan. Hankalampi asia on, jos se konflikti on työntekijän ja esimiehen välillä. Se on semmoinen vähän haasteellisempi ja puuttumiskyky on varmasti korkeampi. Kyllähän konttori puuttuu siihen jollakin tapaa. Siirtomahdollisuudet ovat olemassa, jos asiaa ei saada ratkaistua millään tapaa. Haastavimpia ovat varmasti ovat nämä

työntekijän ja esimiehen väliset konfliktit ja etenkin, jos se äityy pahaksi. Laivalla on luottamusmiesorganisaatio ja kyllä sitä apua saa. En usko, että kukaan jää tuleen makaamaan.

On meillä tiivis kansiporukka, mutta siellä on niin paljon työntekijöitä, että väkisinkin tulee niitä osastoittain. En näe, että kansiporukka olisi jakaantunut muuten kuin, että brykalla on oma porukkansa. Olen ihmetellyt sitä, että päällystölle on oma messinsä, vaikka kaikki on tekemässä sitä työtä, että saadaan laivaa eteenpäin. Millä tavalla he ovat sitten parempia, niin sitä voi sitten miettiä itsekseen. Olisi kyllä hyvä, että kaikki viihtyisivät porukassa ja homma toimii. Eihän se koko homma ole esimiehen vastuulla. Jos sattuu olemaan sellaisia ihmisiä, jotka eivät vain tule toimeen keskenään, niin minkä se esimies sille voi. Voihan se esimies järjestää, vaikka jotain illanistujaisia koko porukalle. Esimies voi yrittää vapauttaa sitä tunnelmaa.

No joo, tietysti, jos joillain ihmisillä on sukset ihan ristissä, niin minkäs sille teet, jos ne eivät vain pysty katsomaan toistensa naamoja. Kyllä aina pyritään siihen, varsinkin esimiehet, että nämä kaksi otetaan semmoiseen yhteiskeskusteluun ja koitetaan ratkaista. Yritetään, että kaikki tulivat toimeen. Ihmiset voidaan sitten laittaa eri passeihin, jos homma ei ratkea. Kaikki konfliktit yritetään kuitenkin välttää. Se on viimeinen vaihtoehto, että laitetaan toiseen laivaan. Meillekin on tullut toisista laivoista joitain ja kyllä huomaa, että miksi. Ei nyt viitsisi tuolla lailla sanoa, mutta kyllä olen huomannut, mikä juttu siinä on ollut takana.

Kyllä niitä esiintyy ja niitä yritetään myös ratkaista. Kyllä se on hyvä. Ongelmia ei kyllä yleensä tuoda esiin, mutta tässäkin mennään sinne yksilötasolle. Toiset on rohkeampia otamaan kantaa, toiset sietävät enemmän. Kyllä tässä tietty pelon kulttuuri on, kyllä siinä pelätään oman aseman ja oman työpaikan puolesta, ja sen vaikeaksi ihmiseksi leimaantumisen takia. Kyllä meillä yksi palaveri oli, missä otettiin asioita pöydälle, joka oli kyllä poikkeuksellista. Yleensä sellaisia ei ole.

Se on varmaan se, että johtamisen koulutusta ja tiettyä psykologista koulutusta ihmisten luonteenpiirteistä ei ole ollut. Se on semmoinen, että toisille se kehittyy iän myötä, mutta joillekin ei. Suljettu työympäristö ja sitten kun sieltä ei pääse pois niin se voi alkaa kerätä painetta. Vanhempi perämies voi olla erittäin taitava ammatissaan, mutta toisaalta sen koulutus on hyvinkin kapea-alaista. Puuttuu se laajempi koulutus. Sitten, jos taas verrataan

esimerkiksi täkkärin koulutusta 30-40 vuotta sitten ja nykypäivää, niin se yleissivistys ja koulutus ovat aivan eri luokkaa. Kannella voi nykypäivänä seilata hyvinkin fiksumporukkaa ja jos tätä osattaisiin hyödyntää niin tulokset olisivat paljon parempia.

Nykyinen työyhteisö on hyvinkin yhtenäinen, mutta joissain edellisissä laivoissa kyllä kuppikuntia rakenneltiin, ja se on ongelma varsinkin, jos se on päällikkö, joka niitä haluaa rakentaa. Silloin se on varsinkin ongelmallista. Itse olen törmännyt siihen, että pyritään muuttelamaan vuorottelua niin, että on ne kaverit siellä töissä samaan aikaan. Kaikkien kanssa kuitenkin pitäisi tulla toimeen ainakin sillä lailla, että työasiat hoituvat. Outoa se on, että 1:1 vuorottelussa aletaan rakentelemaan siten, että on niin kuin ykkös- ja kakkosmiehistö. Parempi se olisi, että ne vaihdot menisi limittäin ja lomittain. Aikuisten ihmisten pitäisi pystyä tekemään työnsä kenen tahansa kanssa.

Kyllä tuossa oli juuri tapaus, jolloin pääluottamusmies kävi laivassa sovittelemassa ja muutama sitten passitettiin työterveyshoitajalle. En tiedä oliko niillä mitään vaikutusta sitten. Siinä oli kahden henkilön välille kehittyneet huonot välit, mitä ei sitten oltu vissiin saatu ratkaistua. Se henkilöstöosasto hoiti sitä aika huonosti. Yhdessä vaiheessa se pallo oltiin sysäämässä minunkin syliin, koska olin työsuojelupäällikkö yliperämiehenä. Selvittelin sitten vähän asiaa ja olin yhteydessä ulkopuoliseen työsuojelopsykologiin. Kyllä nekin näkivät sen asian hyvin ongelmallisena, että minun pitäisi suoran esimieheni ongelmia alkaa ratkomaan. Minun mielestä se kiistan ratkaiseminen olisi pitänyt ottaa kokonaan pois laivalta. Siinä oli riski, että laivan koko ilmapiiri olisi ollut huono. Se oli konttorilta aika huonosti hoidettu se homma. Tuntui, että ne sysäävät sen pallon vain laivalle ja heillä ei ole sen asian kanssa mitään tekemistä. Kai loppujen lopuksi ratkesi siihen, että toinen niistä jäi eläkkeelle. Oli se ikävä tilanne, koska koki, että itsellä oli aika rajalliset kyvyt ja koulutus tuollaisten tilanteiden hoitamiseen. Kyllä ensinnäkin se sovittelu pitäisi ottaa pois sieltä laivalta. Tietyissä tilanteissa on hyvä, että asiat sovitaan keskenään, mutta jos sitä sovintoa ei synny niin ei se sitten enää auta, että se homma jätetään hautumaan sinne laivalle. Viime kädessä pitää miettiä uudelleen sijoituksia, mutta sitä ennen ulkopuolisten pitää ottaa se haltuun. Laivaväki on hankalassa välikädessä tuollaisissa asioissa. Vakavissa tilanteissa on parempi, että se sovittelu viedään laivalta pois, koska sitä ei tiedä, millä tavalla se työnteke ja ilmapiiri jatkuvat.

Siinä mielessä, että jos miehistön kanssa nähdään jotain, mikä ei tunnu toimivan, niin pystytään puuttumaan asioihin. Yhteen tyyppiin olen törmännyt, joka oli mahtava siinä mielessä, että se sai ilmapiirin helvetin huonoksi. Hänen kommunikaatio oli huutamista ja riehumista, että ettekö te tiedä ja ymmärrä, vaikka itse ei osannut asioita loppujen lopuksi. Tosiaan niihin asioihin pitää pystyä puuttumaan. Vaikka minä muuten vastustan irtisanomissuojan helpotusta, niin moniin esimiesasemassa oleviin olen törmännyt, jotka ovat olleet ihan väärässä paikassa. Sellaisille ihmisille pitäisi pystyä tekemään jotain enemmänkin. Suomalaisten tyyli on vähän, että ei viitsitä, kun se aiheuttaa turhaa työtä, eikä ilmoiteta eteenpäinkään. Sen takiahan tuollaiset tyypit saa jatkaa sitä riehumistaan. Laivalla kuitenkin pystyy puuttumaan, jos vain viitsii vaivata itseään sen asian kanssa. Kyllä se kannattaa. Olen huomannut, että jos joku alkaa yksin istumaan ruokapöydässä niin on parempi mennä juttelemaan. Yksi hyvä esimerkki oli tässä filippiiniläisten kanssa. Yksi heistä alkoi istumaan yksin ruokapöydässä ja sitten minä lopulta menin juttelemaan hänen kanssaan ja ei se uskaltanut sanoa mitään. Sitten, kun muutaman kerran juttelin hänen kanssaan, niin alkoi uskallusta löytymään ja uskalsi sanoa jotakin. Tuli ilmi, että hän oli niin kuin väärtä alueilta ja se riitti sitten. Pikkasen niin kuin tuommoista kiusaamista. Siellä oli myös filippiiniläinen puosu, joka on sitten vähän niin kuin kylän vanhin laivalla. Kun yritti jutella porukan kanssa, niin hän oli aina sitten siinä mukaan tunkemassa siihen tyyliin, että hän hoitaa kipparin kanssa juttelemisen. Ei se siitä tykännyt. Hän oli se pääpiru siinä sitten. Tommoseen pitää kyllä puuttua, eikä vaan ummistaa silmiä. Työilmapiiri yleensäkin, miten siellä käytäytyt, niin sehän sitten valuu alaspäin.

On ollut. Ennen vanhaan laiva oli jakaantunut eri osastoihin, että kyllä ollaan menty parempaan suuntaan. Nykyään on sitten sekamiehitys filippiiniläisten kanssa ja he ovat omassa porukassaan. Tämä ei taas ole osastoista riippuva asia, vaan kansallisuudesta riippuva asia. Yhdessä laivassa venäläiset istuivat omassa porukassaan kuten myös virolaiset ja filippiiniläiset. Minä ja konepäällikkö oltiin sitten keskenämme. Kyllä me virolaisten ja venäläisten käytiin saunomassa, mutta kyllä siinä huomasi, että se muuten rakentui kansalaisuuksien mukaan. Se on sitä, että saa käyttää omaa äidinkieltä. Ei se semmoista kyräilyä tarkoita, se on jäänyt pois. Kyllä sekamiehistöt ovat toimineet ihan hyvin. Hätätilanteessakin kerran oltiin ja homma toimi hyvin, vaikka kaikki oltiin enemmän tai vähemmän hukassa.

Kerran eräs riita meni niin pahaksi, että toinen osapuoli pahoinpideltiin. Kyse oli siitä, että toinen osapuoli oli levittänyt valheita toisesta julkisesti. Meille se selvisi vasta siinä vaiheessa, kun pahoinpitely oli käynnissä. Se hoidettiin sitten siten, että toinen osapuoli siirrettiin toiseen laivaan. Siitä oppi sitten sen, että alkoi katsomaan, jos joku jää ulkopuoliseksi. Toinen tapaus oli, että kapteenin hytin ovea kolkuteltiin palokirveellä. Siihen taas liittyi viina ja se kaveri laitettiin maihin kokonaan. Tämä on sitä suomalaista kulttuuria, että ei viitsitä puuttua ajoissa ja katsotaan toiseen suuntaan. Kun viina on mukana kuvassa, niin se tilanne voi lähteä hyvin nopeasti käsistä sitten ja päätyä tappeluun. Yhdessä laivassa oli viinaan menevä puosu, joka selvittyään sitten riehu ja meuhkasi kaikille. Asiaa katsottiin läpi sormien siihen vedoten, että se oli niin hyvä tekemään töitä sitten selvinpäin. Tommoset pitää saada pois kyllä.

Se on, että osaa huomata kaikki tällaiset pikkuasiat esimerkiksi laivaporukan yhtenäisyyteen liittyen. Myös se, vaikka kaveeraa miehistön kanssa, niin säilyttää sen tietyn ammattimaisuuden.

Näen sen erittäin tärkeäksi, että se esimies ja tämän alaiset antavat omalla esimerkillään ne suuntaviivat ja raamit siihen, miten ne alaiset sitten toimivat. Kuppikuntia syntyy silloin, kun esimerkiksi laivassa on kaksi täysin erilaista päällikköä. Jos toinen on esimerkiksi sellainen, että antaa vapaammat kädet ja miehistö saa juhlia, tai pitää hauskaa työaikana ja toisella on tiukempi linja ja tietty tyyli, niin silloin niitä kuppikuntia syntyy. Silloin miehistö voi esimerkiksi alkaa suunnittelemaan omia työvuorojaan siten, että ollaan sen suosikin kanssa.

Pitäisi puuttua entistä enemmän. Se tulee taas tähän avoimuuteen. On ollut paljon semmoisia laivoja, joissa asioita lakaistaan vaan maton alle. Unohdetaan, eikä asioille tehdä mitään. Annetaan jonkun vaan sooloilla, eikä puututa. Paljon parantamisen varaa on. Tämäkin henkilöityy, jotkut ovat sellaisia, että haluavat puuttua ja jotkut ovat taas, että hällä väliä.

Aikaisemmassa laivassa se hierarkia oli korkeampaa. Silloin sitä paskaa ei esiintynyt tai sitä ei tullut esille. Siellä se toimi ihan hyvin, mutta se ei toimi suomalaisessa laivassa, koska me ajatellaan olevamme enemmänkin saman arvoisia ihmisiä siellä työmaailmassa. Minä olen

suomalaisissa laivoissa yrittänyt ajaa sitä hierarkiaa systemaattisesti alas. Tämä sen takia, että tällöin olen tietoinen tapahtumista ja pystyn puuttumaan aikaisemmin siihen tilanteeseen ennen kuin se eskaloituu sellaiseksi paskaksi, ettei sitä saa enää selvitettyä. Kun tunnen koko laivan miehistön, niin silloin hierarkian alimmatkin uskaltavat tulla vetämään hihasta ja kertomaan mitä laivalla tapahtuu. Silloin tiedä, että tuossa on ongelma kohta tuossa.

Onhan siellä kumpaakin. Jos nyt ajatellaan perämiehiä tai puosuehdokkaita, niin onhan sitä sisäistä kilpailua jonkin verran. Se oikeastaan riippuu puosusta, yliperämiehestä tai kipparista, että minkälainen fiilis siellä on. Nykyisessä laivassani on helvetin hyvä fiilis, että kaikki puhaltaa yhteen hiileen. Ei ole semmoista vastakkain vääntöä. No jos esimerkiksi kaksi matruusia kilpailee puosun paikasta, niin onhan se hyvä, että näkee sitten, kumpi on parempi. Pääosin ollaan oltu negatiivisella puolella, jos ollaan oltu vastakkain. Ihan hyvä se on, että on vähän kilpailua, että pysyy mielenkiinto yllä, ja tekevät työnsä sitten vähän paremmin.

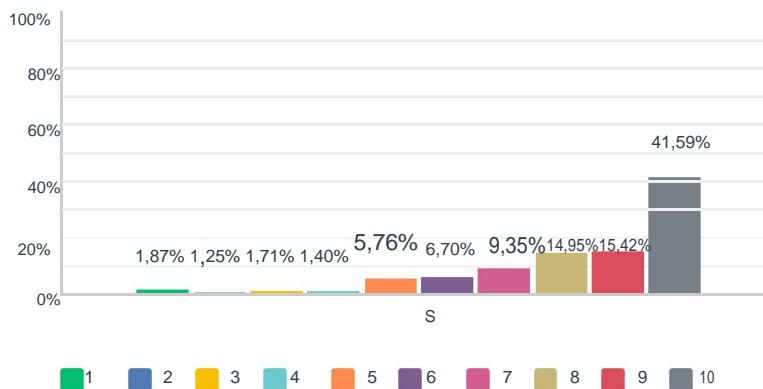
Yhdestä matkustajalaivayhtiöstä lähdin pois, koska se hierarkia oli siellä täyttä paskaa. Muissa ei ole ollut niin jyrkkää hierarkiaa. Jyrkkä hierarkia aiheuttaa kaikenlaisia ongelmia. Sitten ei saa enää palautetta, keskustelukehitys vähenee, kaikki ongelmat mitä esiintyy, niin annetaan monesti mennä liian pitkälle. Ne eskaloituvat liian pitkälle ennen kuin niihin puututaan. Niihin puuttuminen on sitten helvetin vaikeata sen jälkeen. Hierarkian purkamiseen olen nyt pyrkinyt. Muualta kuin kipparin paikalta sitä ei hirveästi pureta. Tietenkin yliperämies pystyy sitä purkamaan kansiosaston osalta. Kyllä pursimies pystyy myös sitä purkamaan kansiosaston kanssa jonkin verran. Yhteen hiileen puhaltamalla saa purettua sen turhan hierarkian sieltä pois.

En ole kyllä mihinkään natsityyliseen johtamiseen törmännyt. Kyllä se hierarkia on tarpeellinen asioiden järjestämiseen ja aikatauluttamiseen. Kyllä se tarvitsee sen, että joku johtaa sitä touhua. Kyllä se herättää närääkin, kun jollain on valtaa, alaisia ja vastuuta. Ei se ihan yksioikoinen systeemi ole. Kyllä se kuitenkin vaatii, että jonkun käsissä ne hommat ovat. Se hierarkia säteilee sitten siihen vapaa-aikaankin, vaikka sillä ei ole mitään merkitystä silloin. Se jakaa porukan omiin osastoihin sen mukaan, millä tasolla sitä sitten on. Vaikka sitä ihmisenä sitten on, niin se rooli jää päälle.

5.8. Koulutus ja muutos

Do you think that leadership and social skills education would be necessary to seafarers?

Answered: 642 Skipped: 5



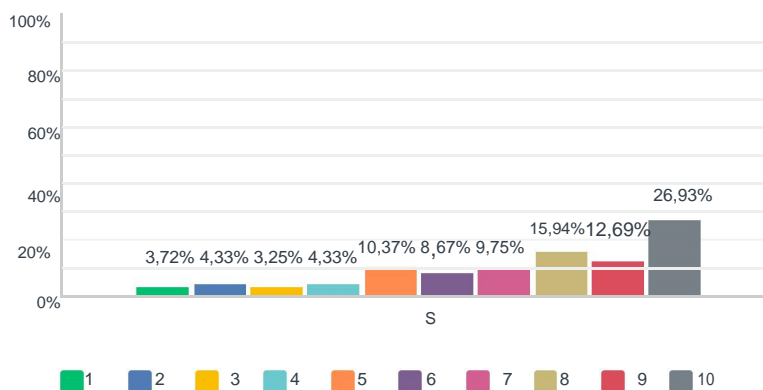
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIJARVO
S	1,87%	1,25%	1,71%	1,40%	5,76%	6,70%	9,35%	14,95%	15,42%	41,59%	642	8,24
	12	8	11	9	37	43	60	96	99	267		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	9,00	8,24	2,16

Do you wish a change to the leadership and social culture at sea?

Answered: 646 Skipped: 1



	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)	8 (8)	9 (9)	10 (10)	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIJARVO
S	3,72%	4,33%	3,25%	4,33%	10,37%	8,67%	9,75%	15,94%	12,69%	26,93%	646	7,23
	24	28	21	28	67	56	63	103	82	174		

PERUSTILASTOT

Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskiahajonta
1,00	10,00	8,00	7,23	2,62

5.9. Merenkulkijoiden näkemyksiä koulutuksesta ja muutoksesta

En minä näe ongelmia siinä, että kun mennään kansipäällystöön, eli perämiehet, yliperämies ja päällikkö, niin ne ovat hyvin koulutettuja ja perillä asioista, mutta sitten kun taas mennään puosuihin, niin siinä on kyllä aika pysähtynyt 70-luvulle. Heidän pitäisi ehkä välillä vähän sivistää itseänsä ja siirtyä tälle vuosituhannelle ensinnäkin.

Huonoja tuntemuksia, vanhanaikainen. Tosi paljon ikään sidottua. Tosi paljon muutosta on tapahtumassa ja sitä myös halutaan.

Ilman muuta. Kyllä se olisi ihan tarpeellinen. Kyllä nyt nämä nuoret sukupolvet näkevät asioita eri tavalla. Tällainen koulutus tulee nyt jopa vähän myöhässä, mutta olisi se tosi hyvä. Kyllä se kaikille antaa uusia näkemyksiä hyvästä johtajuudesta. Semmoisillekin, joille ei ehkä tule nämä asiat ihan luontaisesti, niin on sitten hyötyä siitä.

Osittain tässä omankin työuran aikana se on muuttunut ja varsinkin, jos vertaa vuosikymmenten takaiseen muutokseen, niin se on huomattava. Se on varmaan koulutuksesta kiinni. Se muuttuu ihan itsestäänkin. Se, että meidän sukupolvi on syntynyt ja kasvanut ihan erilaisessa yhteiskunnassa verrattuna sodan jälkeisiin sukupolviin.

Ei siitä ainakaan haittaa olisi. Se olisi hyvä olla siellä kouluvaiheessa ihan selkeänä omana kurssinaan. Sellaisena nykypäivän vaatimuksiin päivitettyä.

Olen saanut. Kouluajoilta en saanut, mutta työnantaja on kustantanut meille esimieskoulutusta. Se oli yhden päivän kurssi kapteeneille ja yliperämiehille. Sitten siinä oli purserit ja konepäälliköt ja olikohan ykköskonemestarit. Se oli se pelkkä kurssi, ei ollut mitään jatkoa. Näin sen kurssin erittäin hyödylliseksi, mitä on uran aikana tullut vastaan ja tehnyt erilaisien ihmisten kanssa töitä, niin koin sen erittäin hyödylliseksi. Tosin osa kollegoista oli sitä mieltä, että tämä on ihan hölynpölyä. Meitähän on monenlaisia ja jotkut kokevat tärkeäksi ja jotkut eivät koe tärkeäksi omassa työssään. Kuulin, että meille olisi tulossa jotain esimieskoulutusta vielä tämän vuoden puolella.

Merenkulku on muuttunut ja ihmiset ovat muuttuneet tämän parinkymmenen vuoden aikana, jolloin olen seilannut. Ennen oli enemmän sitä auktoriteettia ja johtajakin on erilaisia. Ennen laivan päällikkö oli se päällikkö ja nykyään on enemmän sellaista, että yhdessä tehdään päätöksiä, vaikka se päällikkö kantaa sen vastuun viime kädessä. Se on vain muuttunut vuosien varrella. Sen takia johtamiskoulutus olisi erittäin suotavaa ja pitäisi olla oppilaitoksissa silloin, kun opiskellaan. Se on enimmäisessä määrin ominaisuus, jota esimiehiltä odotetaan, että se on hanskassa.

Kyllä minä tykkään, että olen saanut arvostusta. Tämä on semmoinen ammatti, että ei tässä porukkaa paljoa kehuta kuitenkaan. Johtamistaito on iso osa laivan ilmapiiriä kuitenkin. Se vaan pitäisi tulla jo koulun penkiltä. Se on myöhäistä, jos ne ovat oppineet tavoille laivalla. Kyllä se on että, jos puolimatruusikin tietää, mitä tuolla yläkerrassa arvostetaan, niin hänenkin elämä voi helpottua. Kyllä sitä voi olla kaveri, mutta siinä pitää tietää kumminkin ne rajat, että ne ottavat sitten tosissaan, kun on tilanne päällä. Että se arvovalta säilyy.

Kyllä minä aina olen ollut muutoksen kannalla. Kipparin näkökulmasta ei paljoa pysty tekemään, toisaalta konttorin täytyy istua sen kirstun päällä. Ainoa on sitten, millä voidaan pelleillä, on miehistö. Kyllä ne polttavat porukkaa loppuun tällä tyylillä. Yhtiön pitäisi alkaa suurempaa vastuuta sen sijaan, että lykätään vaan laivalle ongelmat. Ongelmat jätetään pyörimään ilmaan, eikä niille tehdä mitään. Kyllä jonkinlaisia muutoksia pitää saada aikaiseksi. Sehän se tässä suurin ongelma on, että ongelmat kyllä tiedostetaan ja tunnustetaan, mutta kun ongelmat pitäisi saada korjattua niin siihen se sitten tyssää. Sanotaan yhtä ja tehdään toista.

Kyllä ehdottomasti vaaditaan. Tänä päivänä, kun nuorempia ihmisiä tulee ja kaikki on vähän herkkänahkaisia. Vielä, kun on sometukset ja kaikki, niin nopeasti se lähtee leviämään. Johtamistaito toisiin molempiin suuntiin, kyllä se tarkoittaa, että alaisiltakin odotetaan tiettyä käytöstä.

Se olisi hyvin tärkeää, että sellainen olisi olemassa. Pitäisi perusteita käydä läpi ja hyviä oppikirjojakin löytyy. Ihan normaalina tuntiopetuksena käytäisiin läpi, että tietäisi vähän mistä on kysymys.

Kyllä se olisi paikallaan. Niitä esimiestaitoja opitaan töissä ja saattaa olla, että ne lähtevät heti alussa väärille raiteille. Lopputulos voi olla sitten aika kaaottinen, jos ei ole minkäänlaisia esimies- tai johtamistaitoja. Siitä koulutuksesta voisi olla ihan aidostikin apua.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTELMÄT

Suomen kauppalaivaston aluksista suurin osa on pienikokoisia, joka tarkoittaa alle kymmenen hengen miehistöä. Toiseksi eniten on keskikokoisia rahtialuksia, joissa työskentelee 10-20 henkilöä. Kolmanneksi tulevat ropax -alukset, joissa työskentelee noin 30-40 henkilöä ja matkustaja -alukset, joissa työskentelee noin 150-200 henkilöä.

Erialaisten laivatyyppien ja miehistömäärien takia on kyseenalaista tehdä yksityiskohtaisia yleistyksiä. Vaikka internetissä suoritetussa kyselytutkimuksessa eriteltiin alustyyppit ja ammattiosastot ja niin edespäin, niin niitä ei oteta huomioon näissä tuloksissa. Ammattikorkeakoulun lopputyö ei anna mahdollisuutta tähän, vaan jos yksityiskohtaisia tuloksia haluttaisiin saada selville niin materiaalista pitäisi tehdä väitöskirja.

Tutkimustuloksia ei lähdetä vertailemaan muihin johtamistaidon tutkimustuloksiin kolmesta syystä. Johtamistaidon kehittämisen kannalta, joka oli tutkimuksen lähtökohta ja tarkoitus, vertailulla muihin aloihin ei ole oleellista merkitystä. Lisäksi vertailu on kyseenalainen siinä mielessä, että arvosanojen laadun arviointi on aina yksilöllistä ja riippuu siitä, mitkä ovat standardit. Toisekseen vastaavanlaisia tutkimuksia ei Suomen merenkulussa ole ennen tehty, sekä kolmanneksi tutkimustulosten akateeminen ja analyttinen purkaminen vaatisi väitöskirjalaajuuden ajallisesti. Joitain karkeita johtopäätelmiä on kuitenkin tehtävissä.

Vastausten hajonta ja arvosanojen arviointi

Sekä kyselytutkimuksesta, että haastatteluista kävi selväksi, että jokainen laiva on oma itsenäinen yksikkönsä, jossa vallitsee oman näköisensä ilmapiiri ja työntekokulttuuri. Tämä johtuu siitä, että merenkulun kulttuurista on puuttunut yhtenäinen johtamistaidon sekä vuorovaikutustaidon arvostus ja kehittäminen. Joitain yksittäisiä koulutuksia on ollut, mutta vanhoillinen kulttuuri on säilynyt ennallaan.

Koska yhtenäisyyttä ei ole, niin vastauksia on tullut laidasta laitaan. Toisin sanoen kyselytutkimuksen harvoissa vastauksissa on selvä painotus tietyille osaa arvosanoista. Myös haastatteluista kävi selväksi, että arvosanojen antaminen on hyvin hankalaa, koska jokainen laiva ja sen henkilöstö ovat oma yksikkönsä. Lisäksi jokaisessa ammattiasemassa työskentelee kaksi henkilöä, jotka voivat ominaisuuksiltaan poiketa toisistaan. Täten ei voida sanoa, että jokaisella laivalla asiat ovat juuri näin, vaan jollain laivalla saattavat asiat olla hyvin ja toisella taas huonosti.

Jos kyselytutkimuksen tuloksia katsotaan keskiarvon kannalta, niin ne näyttävät kohtuullisilta. Toisaalta, jos tuloksia katsotaan hajonnan kannalta, niin ne ovat pulmallisia. Otetaan esimerkkinä 12 henkilön pienyritys, joista 10 on työntekijöitä. Tämän yrityksen työntekijöiden luottamuksen keskiarvo esimiehiin on viisi. Tästä voitaisiin ajatella, että luottamus on keskitasoa, joten asia on kohtuullisella tasolla. Kuitenkin jos tuloksia katsotaan tarkemmin niin nähdään, että kolme yrityksen työntekijöistä kokee, että luottamus on hyvällä tasolla, neljä näkee sen olevan keskitasoa ja kolme ei luota esimiehiinsä. Tulosta tekevän pienyrityksen kannalta tilanne olisi vähintäänkin ongelmallinen, jos ei katastrofaalinen.

Johtamistaito esimiesten ja alaisten näkökulmasta

Suomalaisten laivojen esimiehet kokevat, että he osaavat arvioida itseään kohtuullisen hyvin. He myös kokevat, että johtamistaidot ovat suhteellisen hyvällä tolalla. Haastatteluissa yleisin vastaus oli: kaipa minä ihan hyvä olen, parantamisen varaa tietenkin voisi olla.

Sekä haastatteluista, että kyselytutkimuksesta on pääteltävissä, että merenkulkijoiden yleinen näkemys esimiehistä poikkeaa yllä olevasta. Hajonta on laajaa ja keskiarvo on alhaisempi, joten esimiesten taidot eivät todellisuudessa kohtaa heidän omia näkemyksiään.

Ristiriita johtuu siitä, että merenkulussa ei ole ollut käytössä järjestelmää ja palautteenantokulttuuria, jotka mahdollistaisivat esimiesten taitojen totuudenmukaisen arvioinnin. Johtamistaidon koulutuksen puute johtaa siihen, että alaisten odotukset ja esimiesten taidot eivät kohtaa. Merenkulun kulttuuri on mahdollistanut sen, että esimiehet eivät tiedosta, mitä alaiset heiltä todellisuudessa haluaisivat.

Kyse ei ole siitä, että merenkulun esimiehet eivät itse tiedostaisi hyvän johtamistaidon piirteitä ja arvostaisi niitä, vaan yleisesti koetaan, että laivakulttuurissa asiat tehdään tietyllä tapaa. Usein tämä tapa tarkoittaa suoraa, niin kutsutun arvojärjestyksen mukaista johtamistapaa, joka johtaa muun muassa vaikutusmahdollisuuksien puuttumiseen.

Ylhäältä alaspäin johtamistapa juontaa juurensa merenkulun historiaan. Tämä taas on vailinainen johtamistapa, jos sitä vertaa nykyajan merenkulkijoiden ajatusmaailmaan ja odotuksiin. Laivoilta puuttuvat keskustelukulttuuri, järjestelmät ja työkalut, jotka takaisivat nykyaikaisen tehokkaan johtamisen. Poikkeuksia saattaa myös löytyä, esimies voi luoda oman järjestelmänsä, jossa toteutuu hyvän johtamistaidon ominaisuudet.

Kyselytutkimuksessa noin 84 prosenttia antoi arvosanan viisi tai enemmän ja noin 56 prosenttia antoi vähintään arvosanan kahdeksan sille, että merenkulun johtamis- ja vuorovaikutuskulttuurin pitäisi muuttua.

Koulutus, oppiminen ja kehittyminen merenkulussa

Sekä kyselytutkimuksen että haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että merenkulkijat kokevat, että johtamis- ja vuorovaikutustaidon koulutus on tärkeää ja sitä myös toivotaan. Koulutus olisi aloitettava jo alkuvaiheessa merenkulun kouluissa sekä työelämän kurssit olisivat tervetulleita.

Kyselytutkimuksen kaikkien merenkulkijoiden kirrkaasti yhtenäisin mielipide oli johtamis- ja vuorovaikutuskulttuurin koulutuksen tarpeellisuudesta. Noin 94 prosenttia merenkulkijoista antoi sille arvosanan viisi tai enemmän ja noin 42 prosenttia antoi sille arvosanaksi 10.

Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin, että oletko oppinut uusia asioita ja kehittynyt henkilökohtaisesti, ainoastaan yksi esimiesasemassa oleva henkilö mainitsi johtamistaidon. Useimmiten alettiin puhua ammattitaidosta tai muista käytäntöön liittyvistä asioista. Vasta, kun haastattelut etenivät ja asiaa kysyttiin suoraan, niin vastauksia annettiin. Toisin sanoen johtamistaito ei kuulu päällimmäisenä asioihin, jotka ovat heidän ajatusmaailmaansa, kun kysymys on oppimisesta tai kehityksestä.

Sama asia päti myös oppimiseen. Merenkulkijat kokivat oppineensa, mutta kukaan heistä ei maininnut, että oppimaan voi myös opetella. Johtamistaidon ammattilaisten mukaan oppimaan oppiminen on yksi avaintekijöistä, kun puhutaan johtamistaidossa kehittymisestä.

Se, minkälaisia merenkulun esimiehet ovat ominaisuuksiltaan, näyttää johtuvan ensisijaisesti siitä, minkälaisia esimiehiä heillä itsellään on ollut. He tarkkailevat omia esimiehiään ja ottavat sitten positiivisista esimerkeistä mallia.

Tämä on hyvä tapa oppia, mutta johtamistaidon kannalta pulmallista. Ensinnäkin yksittäinen henkilö ei välttämättä pääse koskaan työskentelemään erinomaisen esimiehen kanssa. Tällöin on mahdollista, että huonon esimiehen malli periytyy. Toisekseen, ottaen huomioon merenkulun kulttuurin ja tutkimuksen tulokset, on enemmän todennäköistä, että erinomaisia esimiehiä on vähemmän kuin keskitasoisia tai sellaisia, joiden ei pitäisi työskennellä esimiesasemassa. Kolmanneksi, jos ainoa mahdollisuus kehittyä esimiehenä on esimerkin avulla, niin vallitsevat taidot ja ominaisuudet jäävät mahdollisesti sille tasolle ja kehitys pysähtyy.

Yleisellä tasolla merenkulkijat kokevat, että he ovat kehittyneet ja oppineet uusia asioita uransa varrella. Monet kokevat, että joka päivä oppii jotain uutta, mutta toisaalta monet kokevat, että kehitys on pysähtynyt ja työ on yksitoikkoista. Eräs haastatelluista oli ollut vakanssissa vuoden ja koki, että ei opi enää uusia asioita.

Tuloksista voidaan nähdä, että kehittyminen ja oppinen riippuvat tällä hetkellä siitä, minkälaisella laivalla ja linjalla merenkulkija työskentelee ja mikä on vakanssi. Lisäksi oppinen ja kehittyminen näyttäisi olevan jokaisen omalla vastuulla. Tämä on ongelmallista siitä näkökulmasta, että oppimisen ja kehityksen puute johtaa motivaatio-ongelmiin, joka taas tarkoittaa muun muassa heikentyntä työtehoa.

Inspiraatio ja sitoutuneisuus

Kun haastateltavilta kysyttiin, että ovatko esimiehesi inspiroineet sinua, niin vastauksena saattoi olla ”tuota noin...”, hilpeää negatiivisuutta tai ”kyllä jotkut ovat inspiroineet”. Tämä kuvastaa hyvin kyselytutkimuksen vastauksia, joissa hajonta oli laajaa. Kumpikin taas heijastaa hyvin laivamaailmaa, merillä seilaa monenmoista paattia ja rosvoa.

Sen sijaan esimiehet itse kokevat, että he ovat keskimääräisesti hyviä inspiroimaan alaisiaan. On vaikea määritellä, onko kysymys siitä, että psykologisesti ihminen pitää automaattisesti yllä positiivista minäkuvaa, kuten esimerkiksi ihminen yleensä ajattelee olevansa keskimääräistä älykkäämpi, vai siitä, että esimiehet ja alaiset mieltävät inspiroinnin eri tavalla. Kysymys voi olla myös standardeista, odotuksista ja näiden kohtaamattomuudesta.

Innovatiivisuuden osalta tutkimustulokset olivat yhteneväisiä kyselytutkimuksen tavanomaisen hajonnan mukaan. Toiset kokevat, että innovatiivista ilmapiiriä löytyy ja toiset taas eivät. On haastavaa arvioida, onko kysymys kiinni henkilöstä itsestään vai laivasta ja sen ilmapiiristä. On kuitenkin selvää, että laivamaailma ei vastaa monen henkilön toiveita tai odotuksia.

Laivatyö koetaan monesti rutiininomaiseksi työpaikaksi, joka tarjoaa noin kolmasosalle vastaajista tarpeeksi haasteita. Kehityskeskusteluita tai -kulttuuria ei juurikaan ole tai ne koetaan vaillinaisiksi. Vallalla saattaa olla ”näin on aina tehty” -ajattelumalli, mutta toisaalta haasteita voi olla myös liikaa. Kehityskeskustelut saatetaan kokea myös pakonomaisiksi asioiksi.

Näyttäisi siltä, että suurin osa merenkulkijoista on kohtuullisen hyvin sitoutunut työpaikkaansa. Tämä korreloi yleisen työtyytyväisyyden tuloksen kanssa. Haastatteluissa esitettiin sama kysymys: kuinka sitoutunut olet työpaikkaasi, mutta se yhdistettiin kysymykseen, että vaihtaisitko, jos tulee parempi tarjous. Tällöin vastauksen laatu muuttui päinvastaiseen suuntaan. Suurin osa vastaajista vaihtaisi heti, jos saisi paremman tarjouksen.

Vastaukset saattavat liittyä siihen, että monissa varustamoissa ei ole olemassa yksilöllisiä ura- tai kehityssuunnitelmia merihenkilöstön osalta. Toisaalta näyttää siltä, että merimiehet kokevat, että ura- ja kehittymismahdollisuuksia ei yksinkertaisesti vain ole. Merenkulkijoista on ylitarjontaa ja ylenemismahdollisuuksia on hyvin vähän. Jotkut näkevät, että urakehityskeskustelut tai -mahdollisuudet ovat olemassa vain siksi, että niiden täytyy olla olemassa. Merenkulkijoista löytyy myös päinvastaisia esimerkkejä, on merimiehiä, jotka ovat uransa huipulla tai eivät halua edetä urallaan.

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan, jotka saatiin esimiesten vastauksista, varustamoiden tuki ja yhteistyö laivojen ja niiden miehistöjen kanssa on vaillinaista. Haastatteluissa päällystön mielipiteet varustamoiden maaorganisaatioista eivät olleet positiivisella puolella. Miehistön osalta ”konttori” koettiin kaukaiseksi asiaksi. Haastatellut päällystöön kuuluvat arvioivat muun muassa, että maaorganisaatio ei omaa tarpeeksi kokemusta laivalla työskentelystä tai resursseja ei ole tarpeeksi. Kokonaistutkimustuloksien valossa on otettava huomioon, että asiassa saattaa myös olla kyse toimintatavoista, jotka johtuvat periytyneestä merenkulun kulttuurista.

Kyselytutkimuksen vastauksien keskiarvo työtehon osalta on 7,12. Luku on kaikki kysymykset huomioiden keskimääräistä parempi. Prosentteiksi muutettuna luku on 71,2. Eli keskimäärin merenkulun työntekijä suorittaa työnsä noin 70 prosentin teholla, joka tarkoittaa, että melkein kolmasosa työnantajan maksamasta palkasta jää vastikkeetta. Ei voida olettaa, että jokainen työntekijä suorittaisi vuoden jokaisena päivänä 100 prosenttisella työteholla, mutta voidaan kysyä, että minne ja miksi kolmasosa voimavaroista on kadonnut.

Motivaatio ja vaikutusmahdollisuudet

Kyselytutkimuksen mukaan merenkulkijat tuntuvat olevan kohtuullisen motivoituneita työssään. Vaikka poikkeuksia löytyy, niin heillä on usein myös mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa annetut työtehtävät itsenäisesti.

Sen sijaan, kun kysymys tulee tehtävien ennalta suunnittelusta ja päätöksenteosta, niin esimiesten ja alaisten tulokset poikkeavat toisistaan. Esimiehet näkevät, että he ottavat alaisensa mukaan työtehtävien suunnitteluun ja päätöksentekoon, mutta alaiset eivät koe monesti, että asia olisi näin.

Haastatteluissa ei tullut esiin, että laivoilla pidettäisiin säännöllisiä palavereja, joissa yhteisesti suunniteltaisiin työtehtäviä ja kaikilla olisi vaikutusmahdollisuuksia. Jos työtehtäviä suunnitellaan, niin useimmiten se tapahtuu epävirallisesti esimerkiksi kahvitaulla. Toiset kokivat, että vaikutusmahdollisuuksia on ja toiset taas eivät. Yleisin tapa näyttäisi olevan ylhäältä alaspäin johtaminen. Tuli myös esiin, että vaikutusmahdollisuudet ovat iästä ja kokemuksesta kiinni tai suunnittelu tapahtuu vain tiettyjen henkilöiden kesken.

Kyselytutkimuksessa esimiehiltä kysyttiin, onko laivoilla ja maaorganisaatiolla yhteisesti toteutettuja pitkän aikavälin suunnitelmia ja näyttää siltä, että niitä joko on tai ei ole. Hajonnan perusteella voi olettaa, että asia on varustamo- ja laivakohtainen. Haastatteluiden perusteella suunnitelmat koskevat käytännön asioita, mutta henkilöstöön tai yleiseen kehittämiseen liittyvät asiat eivät tulleet esiin. Kapteenit kokivat, että joitain suunnitelmia on, muu päällistö ei juurikaan. Miehistö niin sanotusti ajalehti ulapalla tässä asiassa.

Kaikkien vastanneiden kesken saatu keskiarvotulos oman työn esimiesvalvonnan määrästä on yhteneväinen siihen, kuinka kontrolloivia esimiehet ajattelevat olevansa. Alaisten vastauksissa on kuitenkin enemmän hajontaa, joka taas vastaa haastatteluiden vastauksia. Kontrollia voi olla paljonkin ja sitä näyttää olevan sitä enemmän, mitä alempana niin kutsutussa arvoasteikossa ollaan.

Merimiehet eivät koe usein, että virheistä rangaistaisiin. Tämä korreloi haastatteluista saattujen vastauksien kanssa. Esimiehiltä saadut vastaukset olivat yhteneväisiä siinä mielessä, että virheen sattuessa asia selvitetään. Toisaalta tuntuma oli, että myös sapiskaa annetaan ja saadaan, jos aihetta on.

Luottamus ja oikeudenmukaisuus

Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan karkeasti sanoa, että esimiehet luottavat alaisiinsa, alaiset myös tuntevat, että esimies luottaa heihin suhteellisen hyvin, mutta alaisten luottamus esimiehiin ei ole niin hyvällä tasolla.

Johtamistaidon psykologian mukaan luottamus ja kontrolli kulkevat käsi kädessä. Kyselytutkimuksen mukaan kontrollin tunne oli samalla tasolla alaisten ja esimiesten osalta. Joko kontrollin määrä on liian painostava tai tutkimuksen vuorovaikutuskulttuurin tulokset saattavat osittain antaa vastauksen tähän ristiriitaisuuteen. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että alaisia ei usein kuunnella tai heidän mielipiteitään ei arvosteta.

Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi, että luottamus on tietyissä kuten turvallisuuteen liittyvissä asioissa korkealla tasolla. Vastaus oli usein, että ”pakkohan se on luottaa”. Tuntumaksi jäi, että luottamus ei välttämättä kuitenkaan ylety sen syvemmälle tasolle kommunikaation

puuttumisesta johtuen. Taustalla saattaa vaikuttaa tietty vanhoillinen hierarkkinen roolijako, jolloin yhteyttä ei synny ja luottamus jää ammattiasioiden tasolle.

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan epäoikeudenmukaisuuden kokeminen on suhteellisen yleistä merenkulussa. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen voi johtua monista asioista. Haastatteluissa tulivat esiin esimerkiksi laivojen hyvä veli -koplat, epäoikeudenmukainen työpaikkojen jako, vaikutusmahdollisuuksien puutteet, sanelupolitiikka, kuuntelemisen puute, kiusaaminen tai halveksunta. Suljetussa ympäristössä johtamistaidon vajavaisuus ja esimiehille asetettujen vaatimuksien puutteellisuus saattavat johtaa epäoikeudenmukaisuuteen, joka ei muutoin olisi mahdollista.

Kysymys siitä, ajaako esimies omaa vai yhteistä etua, sai suhteellisen tasaisesti arvosanoja. Tosin joka viides kokee, että esimies ajaa täysin omaa etuaan. Tietty terve itsekkyyks on suotavaa ja tarpeellistakin, mutta johtamisen perusasioihin kuuluu, että johtaja on olemassa yhteisöä ja alaisiaan, ei omaa itseään, varten. Oman edun ajaminen johtaa työyhteisön näivettymiseen ja katkeruuteen, jolloin siitä tulee tehoton ja toimimaton. Kun alaisten arvostus esimiestään kohtaan puuttuu, niin se johtaa välinpitämättömyyteen tai huonoimmassa tapauksessa suoranaisiin tahallisiin laiminlyönteihin, jotka voivat olla vaarallisia laivaympäristössä.

Palaute ja palkitseminen

Kyselytutkimuksen mukaan merenkulkijat saavat suhteellisen tasaisesti sekä positiivista että negatiivista palautetta. Positiivista palautetta tulee aavistuksen verran enemmän. Positiivisen palautteen tunteminen ei kuitenkaan korreloinut esimiesten näkemyksen kanssa. Esimiesten vastauksien kuvaajasta voidaan sanoa, että melkein kaikki esimiehet kokevat, että he kannustavat ja palkitsevat alaisiaan vähintään kohtuullisella tasolla ja yli puolet katsoo, että he ovat siinä hyviä tai erinomaisia.

Positiivinen palaute voidaan myös lukea palkitsemiseksi, mutta kun palkitsemisesta kysyttiin niin arvosana kääntyi negatiivisen puolelle. Palkitsemisen arvosanat jakautuivat tasaisesti lukuun ottamatta 20 prosenttia vastaanottajista, jotka kokivat, että heitä ei oltu koskaan palkittu millään tavalla.

Haastatteluissa selvisi, että materiaalista palkitsemista, jollaisena ihmiset yleensä palkitsemisen mieltävät, on muutamissa tapauksissa ollut. Vaikka kyse on ollut pienistä asioista, niin ihmiset muistavat ne hyvin ja kertovat niistä innolla. Eräissä suomalaisessa sekä ulkomaalaisessa varustamossa oli ollut bonusjärjestelmä ja se oli kannustanut yrittämään parempiin tuloksiin. Useimmat henkilöt, jotkut jo kymmenien vuosien työnteon jälkeen, eivät koskaan olleet kokeneet minkäänlaista materiaalista palkitsemista.

Vaikka tutkimusten mukaan palkitseminen pelkästään ei johda sitoutumiseen ja parempiin tuloksiin, niin sille on selvä tilauksensa. Erään haastateltavan mukaan pienikin palkinto, saunailta tai muuta sellaista, riittäisi.

Merenkulussa henkilöarviointi on perinteisesti suoritettu esimiehien toimesta, eli niin sanotun arvoasteikon mukaan ylhäältä alaspäin. Järjestelmä on toimiva, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Jos esimies haluaa saada todellista tietoa johtamistaidoistaan, niin silloin asiaa on kysyttävä myös alaisilta. Järjestelmälle, jossa alaiset arvioivat esimiehiään säännöllisesti ja anonyymisti, noin 85 prosenttia vastaajista antoi arvosanan viisi tai paremman ja puolet vastaajista antoi vähintään arvosanan kahdeksan.

Vuorovaikutuskulttuuri

Tutkimuksen kokonaiskuvaa katsoessa voidaan sanoa, että kommunikaatiota koskevat mielipiteet ovat yhtenäisimmät kaikkien merenkulkijoiden sekä esimiesten osalta. Melkein kaikki esimiehet kokevat, että heillä on hyvä kommunikaatioyhteys alaisiinsa. Noin 98 prosenttia antoi vähintään arvosanan viisi ja noin 75 prosenttia antoi vähintään arvosanan kahdeksan. Myös kaikki merenkulkijat kokevat, että heillä on suhteellisen hyvä kommunikaatioyhteys esimiehiinsä; noin 86 prosenttia antoi arvosanaksi vähintään viisi.

Kuunnellaanko ja arvostetaanko merenkulkijoiden mielipiteitä? Tuloksesta voisi sanoa, että kyllä ja ei, positiivisella vivahteella. Entä voiko merenkulkijat puhua esimiehilleen mistä asioista tahansa? Näyttäisi, että kyllä, mutta ei ihan kaikkea kuitenkaan.

Haastatteluissa tuli selväksi, että kommunikointi laivalla tai sen puuttuminen ovat elintärkeitä asioita. Jos ei ole kommunikointia ja tieto ei kulje, niin laiva rampautuu helposti

kriittisissä tilanteissa. Sen lisäksi tiedon puute aiheuttaa turhautuneisuutta ja närää työntekijöissä.

Sotilaiden koulutuksessa tiedon pimittäminen on yksi keino aiheuttaa stressiä koulutettaville ja siten testata ja kasvattaa heidän henkisiä ominaisuuksiaan. Kun ihminen ei tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu, niin hän joutuu olemaan koko ajan varpaillaan. Tämä soveltuu hyvin esimerkiksi erikoisjoukkojen koulutukseen, mutta se näyttää kuitenkin toimivan päinvastaiseen suuntaan laivalla käytettynä.

Luottamukseen liittyvässä osiossa sivuttiin kommunikoinnin merkitystä. Eräs haastateltavista kertoi seuraavaa: *siinä sitten oli brittiläinen kippari ja se ei sitten luottanut pätkäkään. Vaikka se olikin mukava, niin se oli niitä, kenen kanssa ei sitten puhuta perheasioista yhtäkään sanaa, ainoastaan työasioita. Hän pysyi aina asiallisena ja mukavana, ei korottanut koskaan ääntänsä, mutta erittäin rasittava työasioiden kanssa.*

Tämä kuvastaa hyvin keskusteluyhteyden merkitystä. Jos ihmiset eivät tunne toisiaan, niin luottamusta ja ymmärrystä ei puolin ja toisin voi syntyä. Suomessa tämä on perinteisesti tarkoittanut saunaa ja kaljoja, mutta saman asian ajaa kysymys: ”Mitä kuuluu?”.

Yhteisöllisyys ja hierarkia

Haastateltavilta kysyttiin, että esiintyykö laivoilla kuppikuntaisuutta. Kaikki olivat samaa mieltä, sitä esiintyy enemmän tai vähemmän. Laiva on usein jakaantunut osastoittain, mutta kuppikunnat muodostuvat muun muassa myös sukupuolen, iän, mieltymysten tai kansallisuuksien mukaan. Mieliä pidettiin siitä, miksi näin on, ei tullut selvää tai yhtenäistä vastausta.

Mitä yhtenäisyys tai jakaantuneisuus siis käytännössä tarkoittaa? Armeijan joukkue, 20-40 henkilöä, on usein niin hitsautunut ryhmä henkilöitä, että he tilanteen vaatiessa kaatuvat toistensa puolesta. Usein sanotaan, että sotilas kaatuu isänmaansa puolesta, mutta on myös näkemys siitä, että sotilaat kaatuvat toistensa puolesta.

Laivamaailma on selvästi kuppikuntainen, mutta onko se hyvä vai huono asia? Vastauksista voisi päätellä, että ei, jos hommat niin sanotusti toimivat. Mutta tuottaako se parhaan

mahdollisen tuloksen? Todennäköisesti ei. 70 prosenttia kyselytutkimuksen vastaajista antoi arvosanan viisi tai enemmän kuppikuntaisuudelle.

Huolimatta kuppikuntaisuudesta näyttää siltä, että laivojen yleisilmapiiri tukee yhteistä hyvinvointia. 70 prosenttia antoi arvosanaksi viisi tai enemmän. Vielä paremmaksi koettiin laivan yleisilmapiiri, noin 78 prosenttia antoi arvosanaksi vähintään viisi.

Hierarkia on usein ollut merenkulun piirissä asia, joka on herättänyt mielipiteitä. Kyselyssä melkein 80 prosenttia vastaajista antoi arvosanaksi viisi tai enemmän, joten tulos on kiistan. Haastatteluissa kysyttiin samaa asiaa ja päällimmäiseksi tuntuksi jäi, että se ei ole ongelma.

Haastatteluissa tuli esiin, että ilman hierarkiaa laiva on toimimaton. Toisin sanoen se on pakko olla olemassa jo turvallisuusasioiden kannalta. Kun asiaa ei tarkemmin kysytty kyselyssä, niin on vaikea sanoa, kuinka moni kokee hierarkian huonona tai ongelmallisena asiana. Todennäköisesti kaikki kuitenkin ymmärtävät turvallisuusasioiden tärkeyden.

Miksi se sitten mahdollisesti koetaan huonona asiana? Voisin hatusta vetää hiukan tutkimuksia selailleena, että asia liittyy enemmän kommunikointiin, joka yhdistyy ihmisten ottamiin rooleihin.

Eräs haastateltava muotoili asian näin: *siinä on tavallaan tällainen väärinkäsitys, ei osata tuoda esille sitä, että sinä olet ok, minä olen ok, mutta minulla on esimiesasema, joka tarkoittaa sitä, että hän kantaa sen vastuun ja jakaa ne työtehtävät. Ja huolehtii siitä, että ne tulee tehdyksi.*

Toisin sanoen pitäisi ymmärtää, että ammattinimike on vain ammattinimike, silti voidaan olla kavereita. Voi olla mahdollista, että jotkut merenkulkijat edelleen ajattelevat, että hierarkia ja vakanssi liittyisivät ihmisarvoon. Toisaalta ammattinimikkeeseen liittyy asema ja valta, jotka voivat johtaa niiden väärinkäyttöön.

Toinen haastateltava katsoi asiaa näin: *olen ihmetellyt sitä, että päällystölle on oma messinsä, vaikka kaikki on tekemässä sitä työtä, että saadaan laivaa eteenpäin. Millä tavalla*

he ovat sitten parempia, niin sitä voi sitten miettiä itsekseen. Olisi kyllä hyvä, että kaikki viihtyisivät porukassa ja homma toimii. Eihän se koko homma ole esimiehen vastuulla.

Yksi kapteeni näki hierarkian hyvin haitallisena asiana. Hän kertoi tietoisesti purkaneensa sitä nykyisessä työpaikassaan. Syyksi hän sanoi, että hierarkia johtaa puhumattomuuteen. Hän sanoi myös, että on parempi olla läheisissä väleissä alaisten kanssa, koska silloin saa tietää mahdollisista ongelmista ennen kuin niistä muodostuu todellisia ongelmia. Hän oli sitä mieltä, että pahin virhe minkä kapteeni voi tehdä on se, että sulkee ovensa.

Loppusanat

Tutkimuksen lähtökohta ja ongelma oli kysymys siitä, miksi niin monet merenkulkijat jättävät työnsä laivojen esimiesten johtamistaidon takia. Vastaus tähän on helppo, johtamistaito on vaillinaista laivoilla. Tutkimuksessa selvitettiin johtamistaidon eri osa-alueet ja melkein mikään niistä ei ollut siedettävällä tasolla ottaen huomioon, että merenkulkijat viettävät puolet työvuosien elämästään laivalla.

Miksi siis näin on? Kysymys on helppo ja niin on vastauskin. Ei ole kysymys siitä, että merenkulun esimiehet olisivat jollain lailla erilaisia ihmisinä kuin maissa työskentelevät. Kukaan esimies ei ole syntynyt sellaiseksi esimieheksi kuin on, vaan siihen kasvetaan. Tämä ei koske ainoastaan esimiehiä, vaan kaikkia merenkulkijoita. Merenkulun kasvualusta on happamoitunut, se tuottaa happamia merenkulkijoita. Kyse on siis kulttuurista, joka juontaa juurensa vuosisatojen taakse.

Kulttuuri on vahva pato, jonka sulusta on moni merenkulkija lähtenyt seilaamaan happamille vesille. Siellä merenkulkijat vuosien saatossa hiljalleen happamoituvat sitä itse tiedostamatta.

Pitäisi siis päästä vesille kertomaan, että sulut pitää avata ja uusien merivirtojen virrata. Kulttuurin pato on kuitenkin läpäisemätön ja sulkua vartioi Kraken.

Vaihtoehtoina ovat Krakenin suuhun joutuminen tai törmääminen patoon. Mitä siis tehdä?

Kapteeni Barbossa pohtii johtamistaidon kursseja kapteeneille, minkä avulla Krakenia huijataan avaamaan sulku. Briljantti idea! Mutta umpikieroa Krakenia ei voi huijata. Se popsii kapteenit aamupalaksi.

Kapteeni Jones pohtii opiskelijoiden koulutusta, jolla rakennettaisiin torpedo, joka räjäyttää padon taivaan tuuliin. Vieläkin parempi idea! Mutta pato on murtumaton. Kysymys on ainoastaan siitä, kuinka lujaa haluamme lyödä päämme patoon.

Pato on läpäisemätön ja Kraken syö kaiken eteensä tulevan. Mitä siis tehdä?

Kapteeni Sparrow ottaa rommipullon esiin ja pohtii, miksi pato ja Kraken ovat olemassa. Miksi happamalla merellä seilaa happamia merimiehiä. Miksi merimiehet ajattelevat niin kuin ajattelevat. Ehkä vastaus löytyy heidän päänsä sisältä. Jos saisimme heidät itse tiedostamaan, niin ehkä he itse avaisivat sulun?

Koulutus. Oppiminen. Ajattelu. Kyseenalaistaminen. Haastaminen. Muutos.

Jokainen merenkulkija pitää saada ajattelemaan. Tämä tarkoittaa kaikkien nykyisten ja tulevien merenkulkijoiden koulutusta, mikä taas tarkoittaa vuosien ja vuosien ponnisteluja. Sekä yhteiskunnan että kaikkien merenkulun toimijoiden pitää osallistua. Tällöin syntyy kollektiivinen ymmärrys, että olemme seilanneet happamilla vesillä ja Kraken sekä pato ovat ainoastaan päämme sisällä.

7 LÄHTEET JA LIITTEET

(Linkit tarkistettu 9.1.2019)

<https://deeplead.com/mita-on-syvajohtaminen>

<https://deeplead.com/planar-systems-menestystarina>

<https://thinkers50.com/interviews/jim-collins-interview/>

www.wealthyorilla.com/10-most-inspirational-short-stories/

Keskinen, S. 1998. Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turku: Painosalama Oy.

Maxwell, J. 2007. *21 Laws of Leadership*. Nashville: Thomas Nelson.

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

Nissinen, V., Kauppinen, R. & Anttalainen, J. 2008. *Sovella syväjohtamista*.

Helsinki: Tammi.

Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S. 2015. *Syväoppimisesta syväjohtamiseen*.

Helsinki: Talentum.

Ollila, M-R. 2010. *Johtajan parempi elämä*. Helsinki: WSOYpro.

Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja Ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOYpro.

Tiuraniemi, J. 1993. *Sosiaalipsykologian perusteita*. Turku: Painosalama Oy.

Tuominen, M. & Wihersaari, J. 2006. Helsinki: Okka-säätiö.

Haastattelukysymykset

1. Oletko saanut johtamis- tai vuorovaikutustaidon koulutusta?
2. Miten arvioit omat johtamis-, alais-, tai vuorovaikutustaitosi?
3. Mitä johtajuus sinulle merkitsee työpaikallasi?
4. Miten arvioit esimiestesi / alaistesi / vertaistesi vuorovaikutustaidot?
5. Mitkä ovat mielestäsi hyvän esimiehen viisi eri ominaisuutta?
6. Millaisena koet työpaikkasi yleisilmapiirin?
7. Minkälaisen koet johtamiskulttuurin merellä?
8. Mitkä ovat isoimpia ongelmia johtamisessa merellä?
9. Mitkä ovat positiivisia asioita johtamisessa merellä?
10. Inspiroiko esimiehesi sinua? Onko hän kannustava?
11. Luotatko esimieheesi?
12. Tunnetko, että sinua arvostetaan, kuunnellaan ja mielipiteesi otetaan huomioon?

13. Saatko itse suunnitella työsi?
14. Käyttäydytkö työelämässä eri lailla kuin vapaa-aikanasi? (roolit, arvot, etiikka)
15. Saatko / annatko palautetta ja jos niin miten ja missä muodossa?
16. Onko sinulla henkilökohtainen kehitys- tai urasuunnitelma? Onko yhtiön kanssa keskusteltu asiasta?
17. Opitko työssäsi uusia asioita ja kehityt ammatillisesti sekä henkilökohtaisesti?
18. Toimiiko työyhteisösi? Vallitseeko hyvä yhteishenki? Esiintyykö kuppikuntaisuutta? Mikä on omasi / esimieheni rooli?
19. Suunnitellaanko jokapäiväisiä työtehtäviä laivallasi yhdessä?
20. Oletko sitoutunut työhösi vai vaihtaisitko, jos tulee parempi tarjous?
21. Onko työssäsi yhteisesti suunnitellut pitkän aikavälin päämäärät ja tavoitteet?
22. Koetko epäoikeudenmukaisuutta työssäsi?
23. Onko työyhteisössäsi sisäistä kilpailua vai puhalletaanko yhteiseen hiileen?
24. Onko työpaikkasi ilmapiiri avoin, jossa jokainen voi tuoda mielipiteensä vapaasti esiin?
25. Toivoisitko muutosta työpaikkasi johtamis- ja vuorovaikutuskulttuuriin?
26. Kuinka kontrolloitu on työympäristösi?
27. Koetko, että sinua palkitaan jollain tapaa hyvin tehdystä työstä?
28. Kuinka motivoitunut olet työssäsi?
29. Oletko sinä / työyhteisösi oppiva ja itseohjautuva?
30. Yritetäänkö työyhteisössäsi kehittää toimintatapoja ja onko yleishenki innovatiivisuuteen kannustava?
31. Esiintyykö työyhteisössäsi konflikteja ja miten niitä yritetään ratkaista?
32. Toivoisitko johtamistaidon / vuorovaikutustaidon koulutusta osaksi merenkulkua?
33. Tukeeko organisaation johto laivasi toimintaa?
34. Viihdytkö työssäsi?
35. Kuinka paljon organisaation johto vaikuttaa työhösi? Saatko johtaa niin kuin haluat?
36. Tunnetko, että esimieheni ajaa yhteistä vai omaa etuaan?
37. Kuinka pätevä työntekijä / esimies koet olevasi?
38. Tunnetko, että saat epäonnistua työssäsi ilman rankaisua / ikävää palautetta?
39. Osaatko kuunnella alaisiasi / vertaisiasi / esimiehiäsi, antaa heille aikaa ja kohdata heidät yksilöllisesti?

40. Otatko alaisesi mukaan päätöksentekoon?
41. Osaatko stimuloida alaisiasi älyllisesti?
42. Luotatko alaisiisi, tuet heitä ja annat heille vastuuta?
43. Miten käsittelet alaisesi epäonnistumiset?
44. Arvioi oma johtamistyyli.
45. Mistä olet saanut johtamistapasi?
46. Mitä mieltä olet organisaation kehittämistavoista? Kurssit, kehityskeskustelut ym.?
47. Osaatko antaa itsellesi sisäistä palautetta ja oppia?
48. Olisitko valmis osallistumaan henkilökohtaiseen palautejärjestelmään?
49. Kuinka hierarkkinen kulttuuri laivallasi vallitsee?
50. Onko organisaatiossasi pitkän aikavälin kehittämisstrategioita?
51. Oletko ajatellut miten kehittyä johtajana? Onko sinulla suunnitelmaa sisäisen prosessin käynnistämiseksi?
52. Kuinka hyvä yhteys sinulla on työtovereihisi / alaisiisi?
53. Mikä johtamisessa on kaikkein vaikeinta?
54. Kannustatko ja palkitsetko alaisiasi? Saatko tähän tukea organisaatiolta?
55. Kuinka rutinoitunutta työsi on laivalla?
56. Kuinka hyvän itsetuntemuksen omaat? Osaatko arvioida itseäsi neutraalisti ja kriittisesti?
57. Tarjoaako työsi tarpeeksi haasteita?
58. Kuinka hyvä vireystila sinulla on töissä ollessa?
59. Harrastatko liikuntaa töissä ollessa?
60. Saatko nukuttua tarpeeksi?
61. Onko laivalla tarjottu ruoka mielestäsi terveellistä ja ravitsevaa?
62. Miten arvioit työtehosi laivalla? Prosentteina.