

Kaisa Makkonen

JOHTAMINEN PIENTONNISTOSSA

Ongelmakohtat ja kehittyminen

Opinnäytetyö

Merikapteeni

Merenkulun koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Merikapteeni
Tekijä/Tekijät	Kaisa Makkonen
Työn nimi	Johtaminen pientonnistossa
Toimeksiantaja	Rederi Ab Nathalie
Vuosi	2021
Sivut	105 sivua, liitteitä 24 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tapani Salmenhaara

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli johtamisosaamisen kehittäminen alle 3 000 bruttovetoisuuden aluksissa. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat johtamisen ongelmakohdat pientonnistoaluksissa ja kuinka ongelmakohtia on mahdollista ratkaista.

Työn teoreettisena viitekehyksenä käytettiin uudempaa johtamiskäsitystä tukevia johtamismalleja: syväjohtamisen mallia johtajana kehittymisestä, valmentavaa johtamista sekä millenniaalijohtamista. Teoreettinen viitekehys painottui erityisesti sukupolviajatteluun ja taustalla vaikuttaviin johtamisteorioihin.

Pääasiallisena tutkimustapana käytettiin kvantitatiivista tutkimustapaa, joka toteutettiin kahdella erillisellä kyselyllä. Ensimmäinen kysely oli osoitettu alle 3 000 bruttovetoisuuden aluksilla työskentelevälle miehistölle, ja siinä käsiteltiin johtamisen nykytilaa sekä johtamisodotuksia. Toinen kysely suunnattiin samankokoisilla aluksilla työskenteleville päälliköille, ja siinä päälliköitä pyydettiin arvioimaan omia johtamistaitojaan sekä sitä, kuinka he haluaisivat kehittyä johtajina.

Tutkimustuloksista selvisi, että valtaosa johtamisongelmista painottuu kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen sekä tunnejohtamisen taitoihin. Kommunikaation puute ilmeni tuloksissa niin avoimen vuorovaikutuksen ongelmina kuin palautteen puuttumisena ja vaikeiden asioiden välttelemisenä. Valtaosa vastaajista koki myös tunnejohtamisen taidot hankaliksi, ja aihe oli monelle tuntematon. Miehistö näki myös päälliköiden johtajaidentiteeteissä ja -rooleissa olevan kehitettävää.

Johtamistaitojen nähtiin olevan keskimääräisellä tasolla, mutta selkeitä kehittämiskohteita oli kuitenkin havaittavissa. Tulevaisuudessa erityisesti organisaatiotasoiseen johtamiseen ja päälliköiden johtamistaitojen kehittämisen tukemiseen tulee kiinnittää huomiota. Myös yrityksen arvoja tulee tarkastella ja pohtia, kuinka yrityskulttuuri tukee johtamista ja johtajana kehittymistä yrityksessä.

Asiasanat: johtaminen, johtamistaito, merenkulku

Degree	Bachelor of Maritime Management
Author (authors)	Kaisa Makkonen
Thesis title	Leadership and management in vessels under 3 000 GT
Commissioned by	Rederi ab Nathalie
Time	November 2021
Pages	105 pages, 24 pages of appendices
Supervisor	Tapani Salmenhaara

ABSTRACT

The objective of the thesis was the development of management and leadership skills in vessels under 3,000 gross tonnages. The purpose of the thesis was to study problems in management and leadership and how the problems could be solved.

As a theoretical framework of reference, three leadership and management models supporting the newer concept of leadership and management were used: deep leading, coaching management, and millennial leadership. The theoretical framework was particularly based on generational thinking and underlying management and leadership theories.

The principal method of the study was quantitative. Two separate queries were carried out. The first survey was addressed to the crew working on vessels of less than 3,000 gross tonnages, addressing the current state of leadership and management onboard as well as the crew's leadership and management expectations. The second survey was addressed to the masters working on vessels of similar size, asking them to assess their own leadership and management skills as well as explain how they would like to develop as leaders.

According to the study results, a majority of management and leadership problems are due to communication and interaction and skills in emotional leadership. The lack of communication manifested itself in the survey results as problems in open interaction as well as lack of feedback and avoidance of difficult matters. In both surveys, most respondents also found emotional leadership skills challenging and the subject was unknown to many. According to the crew, the master's leader identities and leadership roles should be further developed.

While the leadership and management skills were considered being at average levels, their further development demands were nonetheless noticeable. In the future, attention should be especially paid to organizational management and measures to support the development of the management and leadership skills of masters. The company values as well as the ways the corporate culture could support leadership and management development within the company should be considered.

Keywords: leadership, management, maritime

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
2	TAUSTA	10
2.1	Aiemmat tutkimukset	11
2.2	Lainsäädännöllinen tausta.....	12
2.2.1	Turvallisuusjohtaminen.....	13
2.2.2	Maritime Resource Management (MRM).....	13
2.3	Johtamisen X- ja Y-teoriat	13
2.4	Työelämän sukupolvet	14
2.5	Johtaminen ilmiönä	14
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	15
3.1	Syväjohtaminen.....	15
3.1.1	Toimintaympäristön ja organisaation vaikutus johtamisessa	17
3.2	Millenniaalijohtaminen	18
3.3	Valmentava johtaminen.....	20
3.4	Perinteisen johtamisen malli.....	21
4	JOHTAJUUS JA JOHTAMISEN ELEMENTIT	22
4.1	Johtajan valta	23
4.2	Päätöksenteko	24
4.3	Yksilöllinen johtaminen.....	24
4.4	Esimerkillä johtaminen	25
4.5	Luottamus	25
4.6	Vuorovaikutus	27
4.7	Tunneäly ja tunnejohtaminen	28
4.8	Motivaatio.....	29
4.9	Palaute	31

5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	32
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	32
5.2	Kyselytutkimuksen muodostuminen.....	33
5.3	Validius ja reliaabelius.....	34
5.4	Tulosten analysointi.....	35
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET.....	36
6.1	Taustatiedot.....	36
6.2	Yleiset kysymykset.....	41
6.3	Johtajuus.....	46
6.4	Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot.....	50
6.5	Luottamus.....	55
6.6	Tunneäly ja tunnejohtaminen.....	60
6.7	Motivointi.....	64
6.8	Työn johtaminen.....	70
6.9	Yksittäiset haastekohdat.....	75
6.10	Vahvuudet ja heikkoudet osa-alueittain.....	85
6.11	Avointen tekstikenttien vastaukset.....	86
6.12	Johtajana kehittyminen ja koulutus.....	90
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	92
8	KEHITYSEHDOTUKSET.....	96
9	POHDINTA.....	98
	LÄHTEET.....	100
	KUVALUETTELO.....	103

LIITTEET

Liite 1. Johtamiskysely, miehistö

Liite 2. Johtamiskysely, päälliköt

LYHENTEET JA TERMIT

Bruttovetoisuus	Aluksen kokonaisvetoisuus
Pientonnisto	Alle 3 000 bruttorekisteritonin alukset
Perinteinen johtaminen	Korostaa asioiden johtamista, avaintekijöinä hierarkkisuus, auktoriteettisyys, kontrolli ja riippuvuus johtajasta (Jalonen & Lampi 2012, 38).
Syväjohtaminen	Vesa Nissisen kehittämä ohjelma johtajana kasvamiseen.
Valmentava johtaminen	Johtamistyyli, joka pyrkii valjastamaan yksilön omaehtoiseen ajatteluun.
STCW-sopimus	International Convention in Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, kansainvälinen koulutusta, pätevyys- ja vahdinpitoa koskeva yleissopimus.
ISM-koodi	International Safety Management Code, kansainvälinen turvallisuusjohtamissäännöstö.
SMS	Safety Management System, alusten turvallisuusjohtamisjärjestelmä.
MRM	Maritime Resource Management, merenkulun johtamisvalmennus.
X-sukupolvi	Vuosina 1960–1979 syntyneet (Mellanen & Mellanen 2020, 38).

Y-sukupolvi, millenniaalit	Vuosina 1980–2000 syntyneet. (Mellanen & Mellanen 2020, 38).
Z-sukupolvi	Vuoden 2001 jälkeen syntyneet (Mellanen & Mellanen 2020, 38).
Proaktiivisuus	Aktiivinen ja aloitteellinen toiminta
Itseohjautuvuus	Kyky toimia ilman aktiivista ulkopuolista ohjausta.
Kvantitatiivinen tutkimus	Määrällinen tutkimus
Kvalitatiivinen tutkimus	Laadullinen tutkimus
Survey-tutkimus	Tutkimusstrategia, jossa kerätyn aineiston tarkoituksena on pyrkiä selittämään ilmiötä (Hirsjärvi ym. 1997, 125).
Validius	Kuvaa tutkimuksen pätevyyttä ja ilmaisee, onko tutkimus kyennyt mittaamaan sitä, mitä sen on ollut tarkoituksena mitata (Hirsjärvi ym. 1997, 216).
Reliaabelius	Kuvaa tutkimuksen toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 1997, 216).

1 JOHDANTO

Laiva työympäristönä poikkeaa monella tapaa perinteisestä työympäristöstä. Työpaikalla ollaan pitkiä aikoja erossa perheestä ja läheisistä, eri kulttuurit ja kansallisuudet kohtaavat, työolosuhteet vaihtelevat ja samat ihmiset pyörivät ympärillä viikosta toiseen. Myös epäsäännölliset työajat, kiire, stressi ja väsymys tuovat niin työlle kuin johtamiselle omat haasteensa. Lisäksi kaikkea toimintaa ohjaa ja säätelee taustalla vaikuttava tiukka lainsäädäntö. Kuinka löytää aluksen päivittäisen johtamisen kautta kultainen keskitie kaiken toiminnan välille siten, että johtaminen myös vastaa johdettavien odotuksia?

Tätä voidaan lähteä pohtimaan kysymällä, millainen on lähtökohtaisesti hyvä johtaja. Sama kysymys esitettiin johtamisvalmennuksen käyneille johtajille pyytämällä heitä pohtimaan, millaisina johtajina he haluaisivat tulla muistetuiksi. Vastauksissa tulivat esille seuraavat ominaisuudet ja piirteet:

Rehellinen ja oikeudenmukainen. Auktoriteetti perustuu aitoon arvovaltaan. Vastuunsa kantava, mutta samalla luottava ja avoin. Antaa tilaa, mutta auttaa tarvittaessa. Vaativa mutta kannustava. Jakaa vastuuta. Saa aikaan tuloksia muita tukien ja kehittäen. Tasapuolinen ja reilu. Helposti lähestyttävä, huomiooivainen ja kannustava. Uskaltaa tehdä päätöksiä haastavissakin tilanteissa ja puuttua myös vaikeisiin asioihin. Pitää huolta, kuuntelee ja välittää toisista ihmisistä aidosti. (Nissinen ym. 2015, 136–138.)

Samanlaisiin hyvän johtajan ominaisuuksiin on päädytty kaikissa toimintaympäristöissä, kulttuureissa ja kansallisuuksissa tehdyissä tutkimuksissa. Tulokset tukevat hyvän johtajan piirteiden universaaliutta. (Nissinen 2007, 31–33.)

Merenkulku ja laivaympäristö tunnetaan historian takaa vahvan hierarkian työyhteisönä, jossa johtamisessa on vallinnut perinteisen johtamisen malli. Perinteisessä johtamisessa korostuvat hierarkia, auktoriteetti, kontrolli, johtajan vastuu sekä yhteisön riippuvuus johtajastaan (Jalonen & Lampi 2012, 38). Hierarkiaa ja johtajan auktoriteettia merenkulussa korostaa merilain luku 6. Sen mukaan aluksen päällikkö on muun muassa velvollinen huolehtimaan aluksen merikelpoisuudesta, reitin hyväksymisestä sekä aluksen riittävästä

miehityksestä. Myös alusturvallisuudesta annetun lain mukaan kukaan henkilö ei saa estää tai rajoittaa aluksen päällikköä tekemästä tai toteuttamasta päätöstä, joka päällikön ammatillisen arvion mukaan on tarpeellinen ihmishengen turvaamiseksi merellä tai meriympäristön suojelun kannalta. (Merilaki 15.7.1994/674.) Perinteiseen johtamismalliin kuuluvia piirteitä pidetäänkin merenkulun turvallisuuden kannalta osittain välttämättöminä, mutta historiallisesti katsottuna hierarkia merenkulkualalla on vuosikymmenten aikana merkittävästi vähentynyt erityisesti ammattiroolien ulkopuolella (Talasmäki 2006, 67–69).

Laivatyön hierarkkisuus sekä lainsäädännöstä tuleva aluksen päällikön jakamaton vastuu aiheuttavat merenkulun johtamiselle omat erityispiirteensä. Perinteisen johtamisen malli on voimakkaasti ristiriidassa sen kanssa, mitä nykyään pidetään yleisesti hyvänä johtamiskäyttämisenä. Tämän työn tarkoituksena onkin selvittää, mitkä ovat johtamisen suurimmat ongelmakohdat alle 3 000 bruttorekisteritonin aluksissa ja kuinka johtamista voitaisiin kehittää odotuksia vastaavaksi.

Tutkimuksen pääongelmaa lähestyttiin kahdella erillisellä kyselyllä, jotka käsitelivät johtamisen nykytilaa, miehistön johtamisodotuksia sekä päälliköiden kiinnostusta johtamistaitojensa kehittämiseen. Miehistölle suunnatulla kyselyllä selvitettiin, millaiseksi miehistön jäsenet kokevat aluksen päivittäisen johtamisen, kun taas alusten päälliköille suunnattu kysely selvitti päälliköiden omia näkemyksiä johtamistaidoistaan. Lisäksi selvitettiin, millaisia johtamisodotuksia miehistöllä on, ja ovatko alusten päälliköt kiinnostuneita kehittämään omaa johtamisosaamistaan. Lopullisista tuloksista tehtiin toimeksiantajalle Rederi Ab Nathalielle kehitysehdotukset siitä, kuinka johtamisessa voidaan kehittyä odotuksia vastaavaksi.

Tutkimus on rajattu Suomen lipun alle rekisteröityihin, alle 3 000 bruttovetoisuuden aluksiin. Alle 3 000 bruttovetoisuuden aluksella on mahdollista työskennellä aluksen päällikkönä yliperämiehen pätevyyskirjalla (Traficom 2021). Matalammalla pätevyyskirjalla työskentely esimiesasemassa vahvistaa hypoteesia siitä, ettei pientonnistossa esimiesasemassa työskentelevillä ole yhtä

paljon kokemusta esimiestyöstä, mitä merikapteenin pätevyyskirjaan vaaditaan. Tämä ei toki suoraan poissulje sitä, etteikö vähemmällä kokemuksella voisi olla hyvä johtaja.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu uudempaa johtamiskäsitystä tukevista teorioista: millenniaalijohtamisen, syväjohtamisen sekä valmentavan johtamisen malleista. Millenniaalijohtaminen käsittelee työelämän nuoremman sukupolven johtamisodotuksia, syväjohtaminen on johtajana kehittymisen oppimishjelma ja valmentava johtaminen taas yksi johtamisen keinoista, jossa johtamisen ajatusmalli perustuu alaisten omaan kyvykkyyteen ja potentiaalinaljastamiseen. Kaikissa kolmessa mallissa on pohjimmiltaan samat lähtökohdat: ne korostavat ihmislähtöistä johtamistapaa ja näkevät yksilön kykeneväisenä omaehtoiseen ajatteluun ja toimintaan, jossa johtajan perimmäiseksi tehtäväksi jää tukea alaisten kehitystä ja mahdollistaa heidän onnistumisensa.

Kuten Talasmäen (2006, 67–69) pro gradu -tutkielmassa M/S Eiran merimiesyhteisöstä todetaan, ovat perinteisen johtamisen menetelmät merenkulussa osittain perusteltuja etenkin turvallisuusjohtamisen kannalta. Sen sijaan, kun puhutaan ihmisten sitouttamisesta, motivaatiosta ja työssä viihtymisestä, ovat avainasemassa nykyaikaisemman johtamisen menetelmät. Suurimpana ongelmana onkin varmasti löytää se kultainen keskitie, joka mahdollistaa oikealla tavalla sekä kokonaisvaltaisen, hyvän työntekijäkokemuksen että takana olevan laajan lainsäädäntöpohjan noudattamisen.

2 TAUSTA

Johtamisella ja esimiestaidoilla on merkittävä ja moninainen rooli työssä. Hyvällä johtamisella on suora yhteys toimivaan ja hyvinvoivaan työyhteisöön. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksen (2021) mukaan hyvä ja motivoiva johtaminen on yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä. Tätä kautta kasvavat muun muassa työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen.

2.1 Aiemmat tutkimukset

Suomalaisten merenkulkijoiden pysymistä ja lähtemistä laivatyöstä tutkineen Stay Onboard -hankkeen (2014) mukaan työpaikan johtamiskulttuuri oli perheestä ja suvusta erossa olemisen jälkeen merkittävin kielteisesti työviihtyvyyteen vaikuttava tekijä. Vastaaajista 38 % koki johtamisen vaikuttavan negatiivisesti työssä viihtymiseen. Tyytymättömyys johtamiseen kasvoi edetessä positioissa hierarkkisesti alaspäin: tyytyväisimpiä johtamiskulttuuriin olivat päälliköt, konepäälliköt, sähkömestarit, ensimmäiset konemestarit sekä talousosastojen esimiehet, kun taas tyytymättömiä olivat 2. perämiehet, matruusit, konemiehet, hyttiemännät ja tarjoilijat. (Haavisto ym. 2014, 75–78.)

Tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin laivatyön hierarkkinen toimintakulttuuri. Hierarkkisuuuden koettiin vähentyneen viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta yhä edelleen hierarkkisuuuden nähtiin työntävän erityisesti nuoria pois laivatyöstä. Hierarkian voimakkuuteen sekä yleisen ilmapiirin luomiseen vaikuttavana keskeisimpänä tekijänä nähtiin aluksen päällikön toimintatapa. Koska aluksen päälliköllä on paljon valtaa, hänen käyttäytymisellään on suuri merkitys koko työyhteisölle. Asenteeltaan avoimen ja innostavan johtajan nähtiin kasvattavan motivaatiota laivatyöhön. (Haavisto ym. 2014, 76–77.)

Lisäksi tutkimushaastatteluissa tuotiin ilmi, että laivalla esimiesasemassa toimiville tarvitaan lisää johtamiskoulutusta. Koska pätevyys ylempään tehtävään laivatyössä tulee kokemuksen myötä, yleneminen tapahtuu usein ainoastaan muodollisen pätevyyden kautta. Muodollinen pätevyys ei kuitenkaan edellytä esimiestehtävässä vaadittava johtamisosaamista. Haastateltavat toivat esiin myös sen, kuinka varustamoissa ei oltu aina tietoisia siitä, millä tavoin päälliköt tosiasiallisesti johtavat aluksilla. (Haavisto ym. 2014, 76–77.)

Lauri Sarivaaran (2019) opinnäytetyö pohjautuu Stayn Onboard -hankkeen esiin tuomaan ongelmaan johtamistaitojen puutteesta. Sarivaaran opinnäytetyössä pyrittiin kartoittamaan ja ratkaisemaan johtamistaidon ongelmia merenkulussa. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, ettei ongelma ole hyvien johtamistaitojen tiedostamattomuudessa tai siinä, etteikö niitä arvostettaisi –

kyse on vanhoista, kulttuurillisista perinteistä, jossa asiat tehdään samalla tavalla, ja johtamista tukevat hierarkkiset mallit ja perinteisen johtamisen menetelmät. Poikkeuksiakin kuitenkin oli: hyvä esimies onnistui parhaimmillaan luomaan oman järjestelmänsä, jossa toteutuivat hyvän johtamistaidon ominaisuudet. (Sarivaara 2019, 105.)

Merenkulun johtamista on tutkittu myös kansainvälisellä tasolla. Vuonna 2015 tehdyssä norjalaistutkimuksessa selvitettiin merenkulun päällystöpiskelijöiden, eli tulevien johtamisasemassa työskentelevien näkemyksiä merenkulun johtamisen kehityksestä. Myös tämän tutkimuksen tulokset puhuvat modernin johtamisen puolesta: merenkulkuun haluttiin enemmän tiimiorientoitunutta, ihmislähtöistä johtamista, ja autonominen johtamistyyli koettiin haitalliseksi. (Fjærli & Westerberg 2015.)

Kaikki kolme tutkimusta nostavat ongelmakohdaksi työn hierarkkisuuden. Kuten Stay Onboard -hankkeessa (2014) todettiin, työn hierarkkisuus työntää erityisesti nuoria pois alalta eikä myöskään Fjærlin ja Westerbergin (2015) tutkimuksen mukaan vastaa alalle koulututtavien johtamisodotuksia. Vaikka perinteisen johtamisen malli onkin osittain välttämätön ja perusteltu, voi syynä olla, että hierarkkisuuden koetaan ulottuvan myös sinne, missä sitä ei tarvita.

2.2 Lainsäädännöllinen tausta

Merenkulkua säätelevät monet kansainväliset sopimukset, joiden varaan aluksen päivittäinen toiminta perustuu. Lainsäädäntö ohjailee myös vahvasti sitä, millainen johtaminen aluksella on mahdollista. Toisaalta hyvän johtamisen tärkeys on tunnistettu myös kansainvälisissä sopimuksissa: STCW-sopimus (International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping, kansainvälinen koulutusta, pätevyys- ja vahdinpitoa koskeva yleissopimus) määrittää aluksen päällystölle pakolliseksi MRM-valmennuksen (Maritime Resource Management, merenkulun johtamiskoulutus), joka pyrkii minimoimaan inhimillisen virheen mahdollisuuden hyvällä johtamistoiminnalla.

2.2.1 Turvallisuusjohtaminen

Merenkulku on turvallisuuskriittinen ala, jossa riskit kohdistuvat erityisesti matkustajiin, miehistöön ja ympäristöön (Teperi ym. 2016, 3). Koska alaan kohdistuvat riskit olisivat toteutuessaan jopa mittaamatonta vahinkoa aiheuttavia, on näitä riskejä pyritty ennaltaehkäisemään turvallisuusjohtamisen sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmien avulla.

Yli 500 bruttorekisteritonnin aluksissa on vuodesta 2002 lähtien ollut pakollisena turvallisuusjohtamiskoodi (ISM-koodi, International Safety Management code), jolla pyritään takaamaan meriturvallisuus sekä estämään ihmisten loukkaantuminen sekä omaisuus- ja ympäristövahingot. ISM-koodin pohjalta aluksille ja varustamoille luodaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä (SMS, Safety Management System). Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on dokumentoitu järjestelmä, jonka avulla alukset ja niiden henkilöstö voivat toteuttaa tehokkaasti yhtiön turvallisuus- ja ympäristönsuojeluohjelmaa. (Traficom 2020.)

2.2.2 Maritime Resource Management (MRM)

Maritime Resource Management (MRM) on STCW-sopimuksen alainen merenkulun johtamista ja resurssienhallintaa käsittelevä valmennus, jonka tavoitteena on estää inhimillisestä tai organisaatiollisesta virheestä johtuvat onnettomuudet merenkulussa asianmukaisen resurssienhallinnan avulla. MRM:n tavoitteena on edistää hyvää kommunikaatiota, tiimityötä, erinomaista johtamisosaamista sekä tukea päivittäisten toimintatapojen noudattamista. Tavoitteena on varmistaa, että aluksen resurssienhallintakäytännöt tukevat jokapäiväistä toimintaa. (Allacademy.fi 2021.)

2.3 Johtamisen X- ja Y-teoriat

Johtamisen X- ja Y-teorioiden taustalla on organisaatiotutkija Douglas McGregor. McGregorin mukaan yhteiskunnassa oli jo 1960-luvulla havaittavissa kahden tyyppistä ihmisten johtamisen teoriaa. Näistä kahdesta X-teoria nojasi rajoittuneeseen ihmiskuvaan, jossa ihmiset eivät halua ottaa vastuuta itsestään ja työstään. Jo 1960-luvun ympäristössä McGregor näki, että johtamisessa ol-

tiin siirtymässä Y-teorian kauteen, jossa ihmiset nähtiin osana työyhteisön kehittämistä ja he halusivat vastuuta. Tiukka valvonta koettiin haitalliseksi: se esti tavoitteiden yhdentymisen johdon ja työntekijöiden välillä. Lisäksi ymmärrettiin, että työn delegointi, tulosten arviointi ja työntekijöiden osallistaminen työhön parantavat suorituskykyä. Nämä keskustelut loivat pohjan X-, Y- ja Z-sukupolvista työelämässä. (Jalonen & Lampi 2012, 17.)

2.4 Työelämän sukupolvet

Sukupolvi on joukko samanikäisiä ihmisiä, jotka jakavat yhdessä samoja sosiaalisia ja historiallisia kokemuksia, ideologioita, ongelmia ja asenteita (Mellanen & Mellanen 2020, 21). Sukupolvista keskustellessa ytimessä ovat eri sukupolvien väliset väärinymmärrykset ja erimielisyydet. Klassisen sosiologin Karl Mannheimin sukupolviteorian mukaan sukupolvi muodostuu, kun tiettyyn ikäryhmään kuuluvat kokevat nuoruudessaan noin 17-vuotiaina itselleen merkityksellisen, historiallisen tapahtuman. Lisäksi esimerkiksi sosioekonomiset, taloudelliset ja poliittiset trendit ja niiden vaikutus kokemuksiin, asenteisiin ja näkemyksiin vaikuttavat uusien sukupolvien syntyyn. Työelämään astuessaan sukupolvet tuovat mukanaan nämä aiemmin omaksumansa arvot, asenteet ja uskomukset. (Mellanen & Mellanen 2020, 21–23.)

Sukupolvia erottavia vuosilukuja ei voida määritellä absoluuttisesti, mutta sukupolvijaottelu helpottaa eri sukupolvien tunnistamista ja rajaamista (Mellanen & Mellanen 2020, 17). Sukupolvien rajauksessa on kirjallisuudessa eroja, joskin erot ovat ainoastaan muutamia vuosia. Tässä työssä on käytetty rajauksena Atte ja Karoliina Mellasen Hyvät, pahat ja millanniaalit -kirjassa käytettyä rajausta sukupolvista. Sen mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvat ovat syntyneet vuosina 1945–1959, X-sukupolvi 1960–1979, Y-sukupolvi eli millenniaalit 1980–2000 sekä Z-sukupolvi vuoden 2001 jälkeen. (Mellanen & Mellanen 2020, 22.)

2.5 Johtaminen ilmiönä

Johtamisessa on kyse vuorovaikutuksesta sekä ihmisten välisestä toiminnasta (Nissinen 2007, 21). Sillä pyritään ohjaamaan ihmisiä toimimaan niin, että toiminta olisi tehokkaampaa ja tuloksia aikaansaavempaa kuin ilman johtamista

(Jalonen & Lampi 2012, 29). Tämän sosiaalisen vuorovaikutuksen kanssa läsnä on aina myös johtajan valta. Se, että johtajalla on valtaa muita kohtaan, johtaa automaattisesti myös vastuun kantamiseen. Siksi johtamisen ytimenä on johtajan vastuu muista ihmisistä ja heidän aikaansaannoksistaan. Vallan ja vastuun suhteen taas määrittelee tarkemmin se toimintaympäristö, jossa johtaja vaikuttaa. (Nissinen 2007, 21–22.)

Nissisen (2007, 127–140) ja Mankan (2012, 95–114) mukaan nykyaikaista johtamista voidaan kuvata tilannejohtamisen, muutosjohtamisen ja tunnejohtamisen termeillä. Vuorovaikutus, luottamuksen rakentaminen, motivointi, yksilöllinen kohtaaminen, avoimuus ja tunneäly nähdään modernin johtamisen avainominaisuuksina. Lisäksi esimiehen roolina nähdään entistä enemmän oppimisen ja alaisten kehityksen mahdollistaminen sekä se, että johtaja luo ryhmän toiminnalle tarvittavat edellytykset. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12.)

Nykyaikaista johtamista eivät enää tue hierarkia ja muodolliset valta-asetat, vaan toiminnan ydin on yhteinen tavoite. Tämän tavoitteen saavuttamisen ympärille kytkeytyy koko johtajan työnkuva: kuinka saada ihmiset työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Nissinen 2007, 21–22.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työn teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen näkökulma rakentuvat kolmesta nykyaikaista johtamistapaa kuvaavasta mallista: syväjohtamisesta, millennialijohtamisesta ja valmentavasta johtamisesta. Teoreettiseen viitekehykseen on lisäksi otettu mukaan perinteisen johtamisen malli, jota on historiallisesti pidetty tyypillisenä merenkulun johtamistyylinä. Perinteisen johtamisen mallia verrataan tässä työssä nykyaikaisempiin johtamismenetelmiin.

3.1 Syväjohtaminen

Syväjohtaminen on Vesa Nissisen kehittämä oppimishjelma johtajaksi kasvamiseen. Ohjelman tarkoituksena on lähteä siitä, miten johtajuutta voi oppia. Syväjohtamisen kokonaisuus on kokoelma niistä ominaisuuksista ja piirteistä,

joita ihmiset pitävät yleisesti hyvänä johtamiskäyttäytymisenä. (Nissinen 2007.)

Syväjohtamisen mallin mukaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä kuvaavat termit luottamus, arvostus, innostus sekä oppiminen, joiden pohjalle ihmisten välinen vuorovaikutus rakentuu. Lisäksi hyvään johtamiseen kuuluu kyky organisoida ja tehdä päätöksiä. Näistä neljästä kulmakivistä muodostuvat syväjohtamisen ulottuvuudet: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisten yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva ja passiivinen johtaminen sekä kaiken pohjana oleva ammattitaito. (Nissinen 2007, 9, 41–44.) Näiden kulmakivien avulla esimiehen on mahdollista löytää väylä johtajana kehittymiseen ja saada aikaan positiivisia johtamisen vaikutuksia työyhteisössä. Tarkoituksena ei ole käsitellä ainoastaan tietoa ja johtamiseen liittyviä faktoja, vaan tarkastella taustalla vaikuttavia arvoja, asenteita, motiiveja ja tunteita. (Nissinen 2007, 9–10, 38.)

Malli muodostaa johtajana kehittymisen rungon. Varsinainen kehittyminen vaatii kuitenkin omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista, joka edellyttää hyvää itsetuntemusta. Itsetuntemus taas kehittyy palautteen kautta: syväjohtaminen tavoitteleeekin johtajana kehittymistä työyhteisöstä saatavan palautteen avulla. (Nissinen 2007, 69–71.)

Yksilön kuva itsestään ei koskaan täysin vastaa sitä, miten muut ihmiset hänet näkevät. Jokaisen henkilön itsetuntemukseen liittyy sokea alue, jota yksilö ei itse tunnista ja johon syväjohtamisen palautteella pyritään vaikuttamaan. Kehityksen kannalta on ratkaisevaa, kuinka avoimesti yksilö suhtautuu paitsi itseensä, myös tähän toimintaympäristöstä saatuun palautteeseen. (Nissinen 2007, 69–71; Nissinen ym. 2015, 95–97.)

Syväjohtamisen mallin mukaan lähes kaikki organisaation ja työyhteisön tulokset ovat johtajan vastuun kautta suoria tai välillisiä johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia. Onnistuneen johtamisen perusmittarina voidaankin pitää tuloksia, joita johtaja saa aikaan yhdessä muiden kanssa. (Nissinen 2007, 48).

Syväjohtamisen mallissa johtamisen vaikutukset kulmineituvat kolmeen tekijään: tyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja yrittämisen haluun. Vaikutukset syntyvät syväjohtamisen kulmakivien eli johtamiskäyttämisen kautta. Nämä kolme tekijää ovat myös syväjohtamisen mallin kahdeksas, yhdeksäs ja kymmenes ulottuvuus. (Nissinen 2007, 48–49.)

Tyytyväisyys ilmaisee alaisten tyytyväisyyttä saada työskennellä esimiehensä kanssa. Tehokkuus taas kertoo tuloksellisuudesta: kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan ja parhaimmassa tilanteessa myös ylitetään. Tehokkuus ilmaisee myös avointa vuorovaikutusta, sujuvaa yhteistyötä ja toisten auttamista. Yrittämisen halu taas mittaa sitoutumista: onnistuneen esimiestyön kautta alaisten sitoutuminen työyhteisöön ja tavoitteisiin lisääntyy ja saa aikaan ilmapiirin, jossa ihmiset lisäävät työpanostaan vapaaehtoisesti. Saavutetun menestyksen kautta esimies saa kannustamalla alaisensa yhä parempiin suorituksiin tulevaisuudessa. (Nissinen 2007, 49.)

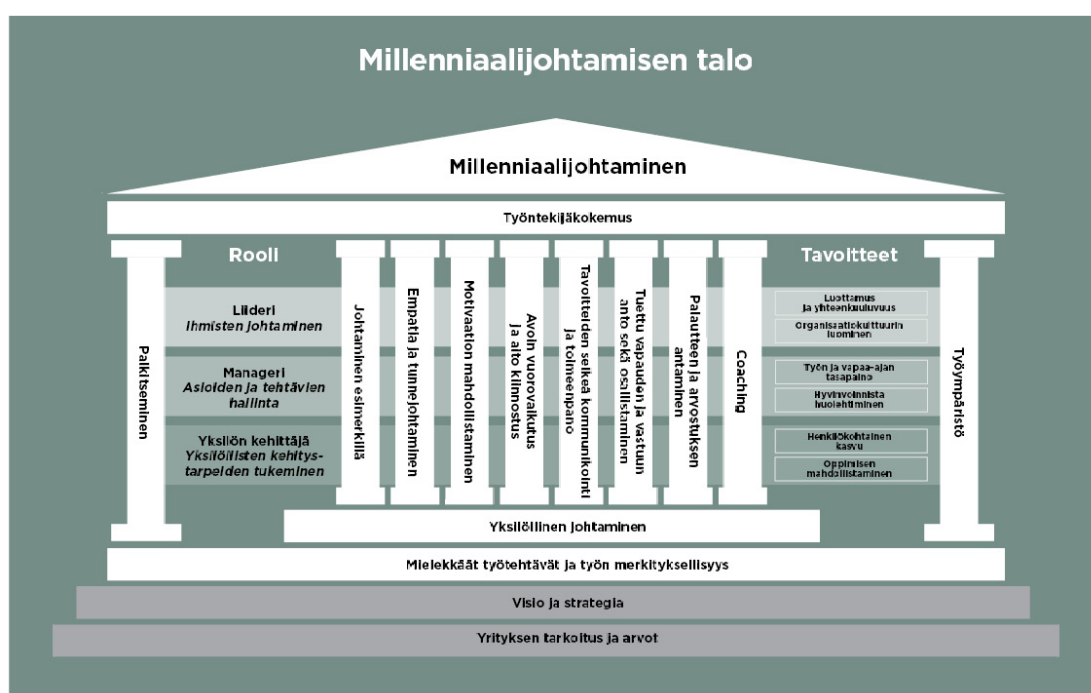
Syväjohtamisen malli on sovellettavissa useisiin eri toimintaympäristöihin. Kyse ei kuitenkaan ole valmiista toimintamallista, jonka mukaan toimia, sillä jokainen organisaatio vaatii eri painotukset syväjohtamisen ulottuvuuksiin. Kyse on siitä, että luottamuksella ja yhteistoimintakyvyn varmistamisella luodaan pohja toimia tilanteessa kuin tilanteessa. (Nissinen ym. 2015, 29.)

3.1.1 Toimintaympäristön ja organisaation vaikutus johtamisessa

Johtajan toimintaan vaikuttavat paitsi hänen valmiutensa ja käyttäytymisensä, myös ulkoiset ympäristötekijät. Näitä ovat muun muassa ulkoa tulevat tavoitteet, organisaatiokulttuuri, muut ihmiset, yrityksen talous, resurssit ja toimenkuva. Avainasemassa onnistuneessa johtamisessa onkin toimintaympäristön tunnistaminen: kuinka paljon joustavuutta se sallii, millaisia arvoja se tukee ja millaisia mahdollisuuksia se tarjoaa johtajalle toimia ihmisten kanssa. Toimintaympäristö määrittelee myös sen, millainen suhde syväjohtamisen eri ulottuvuuksilla kussakin tilanteessa on, ja millainen mahdollisuus johtajalla on toimia ihmisten kanssa. Tavoitteena on aina löytää johtamisen ja toimintaympäristön välinen tasapaino. (Nissinen ym. 2015, 127–128, 134; Nissinen 2007, 55; 65.)

Organisaatio on toimintaympäristön perusrakenne. Se rakentuu organisaatioon liittyvistä perusoletuksista ja arvoista, perinteistä, uskomuksista ja vakiintuneista toimintatavoista. Johtajan asemaa määrittävät organisaation toimintojen ja rakenteiden muodostama kokonaisuus: tehtävät, resurssit, vastuut, oikeudet, velvollisuudet ja edustuksellisuus. Organisaatiokulttuuri on jatkuvasti vuorovaikutuksen taustalla vaikuttaen myös yksittäisten johtajien toimintaan: organisaatiossa vallitseva johtamiskulttuurin vaalima ihmiskäsitys on toiminnan perusoletus, koska se on tiedostamaton. (Nissinen 2007, 55–56.)

3.2 Millenniaalijohtaminen



Kuva 1. Millenniaalijohtamisen talo. (Mellanen & Mellanen 2020, 118)

Millenniaalit ovat vuosina 1980–2000 syntynyt työelämän sukupolvi. Sukupolvesta on olemassa tiettyjä stereotyyppioita: työelämässä heitä pidetään vaikeasti johdettavina, laiskoina ja kärsimättöminä. Ongelmana on kuitenkin se, että millenniaaleja on pyritty johtamaan vanhoilla johtamismenetelmillä. X-sukupolveen verrattuna millenniaalien johtamisodotukset ovat ihmislähtöisempiä, ja he tukevat vahvasti johtamisen murrosta pois perinteisen johtamisen mallista. Vuonna 2020 kaikista työkäisistä yli puolet kuuluivat millenniaalisukupolveen. (Mellanen & Mellanen 2020, 11–18; 38.)

Millenniaalijohtamisen malli on rakennettu millenniaalien johtamisodotuksista: ihmislähtöisyydestä, kasvun ja kehityksen jatkuvasta tukemisesta sekä avoimesta kommunikaatiosta. Mallin mukaiset hyvän johtajan ominaisuudet eivät ole täysin erilaisia muiden työelämän sukupolvien johtamisodotuksen kanssa, vaan niissä on monia samoja piirteitä. Millenniaalijohtamisessa painottuu kuitenkin aiempaa enemmän ihmisten johtamisen tärkeys – luottamus, kommunikaatio sekä alaisista huolehtiminen. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Millenniaalisukupolven johtaminen on aiempia sukupolvia kokonaisvaltaisempaa. Millenniaalijohtamisen yhteydessä puhutaankin työntekijäkokemuksesta ja 360 asteen johtamisesta, jossa otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon työntekijän fyysiset, emotionaaliset, mentaaliset ja henkiset tarpeet, jotka vaikuttavat sekä yksilön työtyytyväisyyteen että työn tuottavuuteen. Näitä ovat muun muassa mahdollisuus kehittää työtään, kokea työn merkityksellisyys ja arvostetuksi tuleminen, joustavuus sekä se, että työ vastaa yksilön arvoja. Tarpeiden täyttämisen taustalla on millenniaalisukupolven ajatus siitä, että työn tulee sopeutua aiempaa enemmän yksilön tarpeisiin. (Mellanen & Mellanen 2020, 114–117.)

Millenniaalijohtamisen talo on kuvaus kokonaisvaltaisesta työntekijäkokemuksesta (kuva 1). Perustana ovat organisaation toimintaa ohjaavat tarkoitus sekä arvot, joiden pohjalta syntyvät organisaation visio ja strategia. Visio ja strategia taas määrittävät yksilön työtehtäviä ja työn merkityksellisyyttä. Näiden päälle rakentuvat millenniaalien odotukset yksilöllisestä johtamisesta ja pilarit johtamisen tärkeimmistä keinoista. Organisaation arvojen yhteensopivuus millenniaalien arvojen kanssa, ulkoiset keinot (palkitseminen ja työympäristö), yksilöllisen johtamisen keinot sekä tavoitteet ja johtajan eri roolit yhdessä muodostavat yksilön työntekijäkokemuksen ja millenniaalijohtamisen kokonaisuuden. (Mellanen & Mellanen 2020, 118–121.)

Millenniaaleille onnistuneen työntekijäkokemuksen olennaisimmat tekijät ovat luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä henkilökohtainen kasvu. Onnistuneen työntekijäkokemuksen taustalla ovat johtajuuden eri roolit sekä yksilöllisen johtamisen menetelmät. Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden voidaan katsoa ilmentävän hyvää organisaatiokulttuuria, työn ja

vapaa-ajan tasapainon hyvinvoinnista huolehtimista sekä henkilökohtaisen kasvun olevan seurausta oppimisen mahdollistamisesta. Kokonaisvaltaisesti katsottuna onnistuneen työntekijäkokemuksen taustalla ovat millenniaalijohtajuuden kolme yksilöllisen johtamisen roolia: liideri, manageri ja yksilön kehittäjä. (Mellanen & Mellanen 2020, 119.)

Johtajuuden ulottuvuuksista liiderin tehtävänä on ihmisten johtaminen ja suunnan näyttäminen. Tähän kuuluvat muun muassa empatia ja tunnejohtaminen, esimerkiksi johtaminen, motivointi sekä avoin vuorovaikutus. Managerin rooli taas hallitsee asiat ja tehtävät, ja huolehtii tätä kautta yksilön hyvinvoinnista. Managerin rooliin kuuluu muun muassa tavoitteiden selkeä kommunikointi, delegointi, tuettu vapauden ja vastuun anto sekä päätöksenteossa osallistaminen. Yksilön kehittäjän rooli taas tukee yksilön kehittämistarpeita mahdollistaen oppimisen, henkilökohtaisen kasvun sekä jatkuvan kehittymisen työssä. Tämä tapahtuu jatkuvan palautteenannon, arvostuksen osoittamisen, haastamisen, oivalluttamisen sekä valmentavan johtamisen avulla. (Mellanen & Mellanen 2020, 140–141.)

Millenniaalijohtamisen näkökulmasta hyvässä johtajassa yhdistyvät nämä kaikki kolme ulottuvuutta: ihmisten ja asioiden johtajan sekä yksilön kehittäjän ominaisuudet. Eri roolit ja ominaisuudet ilmentävät yksilöllistä johtamista. (Mellanen & Mellanen 2020, 140–141.)

3.3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on yksi johtamisen keinoista, jonka pohjalla on usko yksilön kykeneväisyyteen ja kehittymiseen. Valmentavassa johtamisessa ei korosteta työnjohtovaltaa, vaan sen pyrkimyksenä on vaikuttaa yksilön itsenäiseen ajatteluun: tavoitteena on saada yksilö löytämään ratkaisut itsenäisesti antamatta suoraa vastausta tai ratkaisuehdotusta. Valmentavan johtamisen metodi tukeekin vahvasti henkilöiden itseohjautuvuutta eli kykyä toimia ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta. (Jalonen & Lampi 2012, 38; Mellanen & Mellanen 2020, 288.) Tavoitteena on rohkaista yksilöä luovuuteen sekä löytämään

työstä uutta sisältöä ja haasteita. Lisäksi se mahdollistaa ihmisen kahden perustarpeen toteuttamisen: autonomian ja tunteen kyvykkyydestä. (Nissinen 2007, 43; Mellanen & Mellanen 2020, 289.)

Nissisen (2007, 43) syväjohtamisen mallin älyllisen stimuloinnin kulmakiven ydinajatuksena ovat valmentavan johtamisen menetelmät, joiden tavoitteena on saada yksilön sisäinen potentiaali esiin tukemalla innovatiivisuutta ja luovuutta. Tämä tapahtuu asettamalla perusoletuksen kyseenalaiseksi sekä hakemalla uusia ratkaisuja ja näkökulmia. Suhtautuminen virheisiin on hyväksyttävää: ne nähdään välttämättömänä osana kehitystä.

Valmentava johtaja ottaa alaisensa mukaan päättämään asioista, ratkaisemaan ongelmia sekä määrittämään yhteisiä tavoitteita. Tällä pyritään myös siihen, että johtaja uskalletaan kyseenalaistaa uusia näkökulmia etsittäessä. Osana johtamiskäyttäytymistä valmentavassa johtamisessa avainasemassa on taitava palautteen antaminen: sekä myönteistä että rakentavaa palautetta uskalletaan antaa molemminpuolisesti alaisen ja esimiehen välillä. Tämä nähdään välttämättömänä osana kehitystä. (Nissinen 2007, 43.)

Valmentavalla johtamisella pyritään kehittämään, haastamaan ja tukemaan yksilöä kasvamaan kohti omia tavoitteitaan. Yksilöä pyritään kehittämään hänen omien oivallustensa kautta: tämä voi tapahtua esimerkiksi sellaisten ohjaavien kysymysten esittämisellä, joiden avulla yksilö löytää itsenäisesti tien tavoitteiden saavuttamiseksi. Omat oivallukset ja ratkaisut tuovat onnistumisen kokemuksia, jotka taas lisäävät yksilön sitoutuneisuutta tavoitteeseen ja työhön. (Mellanen & Mellanen 2020, 288–289.)

3.4 Perinteisen johtamisen malli

Perinteisen johtamisen ytimessä on vahva hierarkkinen ajattelu. Siinä johtaminen perustuu valta-asemaan: auktoriteettiin sekä tarkkaan määräysvaltaan, jossa korostuu johtajan työnjohtovalta. (Jalonen & Lampi 2012, 38.)

Mallille on keskeistä suorituspainotteisuus, joka painottuu vahvalle kontrollille. Johtajan katsotaan olevan auktoritaarinen ratkaisija ja suunnittelija, jonka ideoita alaiset toteuttavat. Järjestelmä ei usko yksilön kyvykkyyteen, vaan työyhteisön katsotaan olevan vahvasti riippuvainen johtajastaan. (Jalonen & Lampi 2012, 38.)

4 JOHTAJUUS JA JOHTAMISEN ELEMENTIT

Kuka tahansa voi ohjata laivaa, mutta reitin kartoittamiseen tarvitaan johtaja (Maxwell 2007, 61).

Johtajuus on moniulotteinen käsite, jolla voidaan viitata esimerkiksi suunnan näyttämiseen, vastuun kantamiseen, luottamuksen rakentamiseen, näkemyksiin ja kykyyn tehdä päätöksiä (Saksi 2016). Toisaalta johtajuuden käsite on niin moniulotteinen, ettei sille ole löydettävissä yksiselitteistä ja täydellistä määritelmää.

Klassinen jaottelu jakaa johtajuuden kahteen tunnettuun osa-alueeseen, jotka ovat asioiden johtaminen (management) sekä ihmisten johtaminen (leadership). Mellasten (2020, 139) kirjassa jaottelun tarpeellisuus kuitenkin kyseenalaistetaan, ja molemmat osa-alueet nähdään toisiaan tukevinä tekijöinä. Heidän millenniaalijohtamisen mallissaan johtajuuteen on tuotu mukaan myös nykyaikaisia johtamisodotuksia mahdollistava kolmas ulottuvuus, yksilön kehittäjän rooli, jonka tehtävänä on tukea yksilön kehitystarpeita ja mahdollistaa jatkuva kehitys ja kasvu työssä. (Mellanen & Mellanen 2020, 139–142.)

Nykypäivän johtamiskäsitys korostaa ihmislähteisyyttä ja ihmislähtöistä johtamista. Painoarvoa saavat vuorovaikutustaidot, innostaminen, sosiaaliset- ja tunnetaidot sekä kyky huomioida alaiset yksilöinä. Johtajan rooli painottuu entistä enemmän sosiaaliseen vaikuttamiseen: innostamiseen, mahdollistamiseen ja työyhteisön ilmapiirin luomiseen, joka mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. Johtaja toimii siis suunnannäyttäjänä, jonka tehtävänä on saada alaiset onnistumaan omassa työssään. Alaisten onnistumista voidaan jopa pitää johtamisen ainoana mittarina. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–8; Sahimaa &

Annunen 2021b.) Tällaiselle johtamiskäyttäjymiselle perustuvat pohjimmiltaan sekä syväjohtamisen, millenniaalihohtamisen että valmentavan johtamisen mallit.

Johtajan asemaa eivät luo asema ja tittelit, vaan johtajan oma toiminta ja esimerkki (Kukkola 2018, 13). Tämä on huomattavissa myös ihmisten jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa: asemalla ja tittelillä on harvoin merkitystä sille, kuka saa asioita vietyä eteenpäin. Siksi koko johtajuuden ytimenä voidaankin pitää vaikutusvaltaa, jonka avulla johtaja saa johdettavat seuraamaan itseään. Vaikutusvalta on edellytyksenä erityisesti muutostilanteissa: voidakseen ohjata ihmisiä uuteen suuntaan, edellytetään johtajalta vaikutusvaltaa, jonka ansiosta seuraajat ovat valmiita toimimaan hänen esimerkkinsä mukaan. Vaikutusvalta taas syntyy kokemusperäisesti hyvästä johtamiskäyttäjymisestä: arvostuksesta, kunnioituksesta ja luottamuksesta. (Maxwell 2007, 36–38.)

4.1 Johtajan valta

Valta on oikeutta ja mahdollisuutta tehdä muita henkilöitä koskevia päätöksiä. Vallan lajeista erotetaan tyypillisesti kaksi vallan lajia: aito arvovalta sekä muodollinen arvovalta. Hyvässä johtajassa yhdistyvät nämä molemmat vallan lajit. (Hokkanen & Strömberg 2012, 60–61.)

Muodollinen arvovalta perustuu henkilön asemaan, titteliin, arvoon tai muodolliseen pätevyYTEEN. Muodollisesta vallasta voidaan puhua myös legitiiminä valtana. Aito arvovalta taas perustuu johtajan osaamiseen, aikaansaannoksiin, persoonallisuuteen sekä asiantuntemukseen. Tästä käytetään myös nimitystä karismaattinen valta. (Hokkanen & Strömberg 2012, 63.)

Johtajan asemaan liittyy aina muodollista valtaa. Valta heijastuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ja on myös osa auktoriteettia. Yleisesti nähdään, että johtajan auktoriteetti on yhdistelmä muodollista ja aitoa arvovaltaa. (Nissinen 2007, 56.)

4.2 Päätöksenteko

Päätöksenteko on johtamistoiminnan lähtökohta ja keskeisimpiä johtamisprosessin käsitteitä. Onnistunut päätöksenteko on sekä perusteltua että tilanteenmukaista. Sen yleisiä vaatimuksia ovat muun muassa tehokas ajankäyttö, kokonaisuusien hallinta ja niihin keskittyminen sekä kyky tehdä päätöksiä kaikissa olosuhteissa. Niinpä päätöksenteko edellyttääkin hyvää muuntautumista ja sopeutumiskykyä. (Nissinen 2007, 57–59.)

Alaisten ottaminen mukaan päätöksentekoon lisää sitoutumista. Tutkimukset osoittavat myös johtajan auktoriteetin vahvistuvan tätä kautta, kun alaisten kunnioitus ja luottamus johtajaa kohtaan kasvavat. Myös vastuun ottaminen päätöksen toteuttamisesta kasvaa koko työyhteisössä. Samalla lisääntyvät kriittinen ajattelu, tarpeellinen kyseenalaistaminen sekä kokonaisnäkömyksen laajentuminen. (Nissinen 2007, 57–59.)

4.3 Yksilöllinen johtaminen

Yksilöllisellä johtamisella tarkoitetaan yksilön persoonan, vahvuuksien, motivaation lähteiden, tarpeiden sekä kommunikaatio- ja työskentelytapojen huomioimista ja niiden hyödyntämistä johtamisessa (Mellanen & Mellanen 2020, 126). Onnistuakseen johtajan on tunnettava alaisensa henkilökohtaisesti: mistä kukakin motivoituu, millaiset arvot ja asenteet taustalla vaikuttavat ja mitä vahvuuksia yksilöllä on. Avainasemassa on vuorovaikutus: kuuntelu- ja keskustelutaidot, henkilökohtainen yhteys ja tasavertainen kohtelu lisäävät yhteenkuuluvuutta ja tekevät johtajasta helposti lähestyttävän. (Nissinen 2007, 44.) Yksilöllinen johtaminen edellyttää paitsi yksilöiden erilaisuuden, moninaisuuden ja tarpeiden ymmärtämistä, myös johtajalta vahvaa itsereflektiota, jotta omaa johtamista voidaan muokata aina tilanteeseen sopivaksi (Mellanen & Mellanen 2020, 126).

Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen, erilaisuuden hyväksymiseen sekä johtajan aitoon kiinnostukseen alaisistaan. Yksilöllisen kohtaamisen kautta on mahdollista tunnistaa henkilön käyttäytymistä ohjaavat arvot ja asenteet, ja hyödyntää näitä johtamisessaan koko työyhteisön eduksi. (Nissinen 2007, 44.)

4.4 Esimerkillä johtaminen

Esimerkillä johtaminen on yksi ensimmäisiä tiedostettuja johtamisen menetelmiä ja vahvimpia johtamisen työkaluja (Mellanen & Mellanen 2020, 180–181). Mallioppimisen merkittävyys on tunnistettu jo vuonna 1977 Albert Banduran klassisen sosiaalisen oppimisen teoriassa (mallioppimisen teoria), jonka mukaan ihminen oppii uusia asioita ympäristön esimerkin kautta (Mellanen & Mellanen 2020, 181). Johtaakseen esimerkillä tulee johtajan kulkea edellä, näyttää johdettavilleen suunta kohti uutta ja olla valmis laittamaan itsensä liikkoon. Tästä seuraa alaisten luontainen reaktio on seurata johtajaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 164.)

Johtajan esimerkki heijastuu kaikkialle. Toiminnan lisäksi esimerkillä voidaan vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kun ihminen ei tiedä, kuinka hänen tulee toimia, hän ottaa automaattisesti mallia muista ihmisistä, erityisesti hierarkiassa korkeammalta olevista. (Järvinen 2020, I-14; Mellanen & Mellanen 2020, 181.) Johtajan näyttämä esimerkki tuo sekä konkreettisesti että sanattoman viestinnän kautta näkyviin mikä on sallittua ja mitä odotetaan. Esimiehen onkin tärkeää ymmärtää toimintansa suora vaikutus alaisten käyttäytymiseen: johtaja ei voi vaatia alaisiltaan sellaista, mitä ei ole itse valmis noudattamaan. Avaintekijä on sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, jolla on myös vahva yhteys luottamussuhteen syntyyn. (Järvinen 2020, I-14; Mellanen & Mellanen 2020, 181.) Esimerkillä johtaminen voidaan nähdä myös onnistuneen johtamisen ytimenä: mikäli johtaja ei kykene noudattamaan ja kunnioittamaan yhteisiä arvoja, järjestelmiä ja käytäntöjä, hän on epäonnistunut esimiehenä. (Paroni 2020.)

4.5 Luottamus

Luottamusta tarvitaan, jotta työyhteisö voi toimia rakentavasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Työterveyslaitos 2021). Sen perusedellytyksiä ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, lupauksen pitäminen, kunnioitus ja arvostus, aito kiinnostus, johtajan oma esimerkki, ammattitaito, sitoutuminen ja empatia (Mellanen & Mellanen 2020, 168; Pentikäinen 2014, 19–20). Luottamuksen syntymisen avaintekijä on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus (Mellanen & Mellanen 2020, 214).

Luottamus on varmuutta siitä, ettei toinen ihminen petä, vaan seisoo aina takana turvaten selustan (Mellanen & Mellanen 2020, 161). Koska luottamus perustuu kokemukseen, sen synnyttäminen on paitsi hidasta ja työlästä, se on myös menetettävissä nopeasti pienistäkin asioista (Mellanen & Mellanen 2020, 161). Luottamus ei siis ole itseisarvoisesti olemassa, vaan sen syntyminen voidaan ajatella johtamiskäyttäytymisen lopputuloksena, kun kaikki johtamisen osa-alueet ovat tasapainossa. Jokaisen eri osa-alueen toteuttaminen tukee ja synnyttää omalta osaltaan luottamusta.

Luottamus on kaiken johtamistoiminnan perusta ja vahvin normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Perusedellytyksien lisäksi johtajalla tulee olla rohkeutta seisoa sanojensa ja alaistensa takana. (Nissinen 2007, 42.) Luottamuksen synnyssä ja ylläpidossa tulee myös nähdä vastuun kantamisen ja luottamuksen suhde: mikäli vastuullisuutta ei osoiteta asianmukaisesti tai virheitä ei myönnetä, on automaattisena seurauksena luottamuksen menettäminen (Jalonen ym. 2012, 31).

Luottamusta rakentaa erityisesti se, että johtaja pystyy tarvittaessa asettamaan alaistensa edun oman etunsa edelle. Myös päätöksentekokyky nähdään osana luottamuksen rakentamisen ulottuvuutta. Sujuva ja viivytyksetön päätöksenteko herättää alaisten luottamusta esimiestä kohtaan, sillä alaiset odottavat lähtökohtaisesti, että johtaja osaa ja haluaa tehdä päätöksiä kaikissa tilanteissa ja tarttua asioihin. (Nissinen 2007, 42; Kukkola 2018, 39.) Nämä tekijät yhdessä luovat johtamiselle vahvan moraalisen ja eettisen perustan, jossa johtajan ei tarvitse käyttää muodollista valtaansa asemansa luomiseen tai ylläpitämiseen. (Nissinen 2007, 42.)

Kun johtajan ja alaisen välinen luottamus on kunnossa, työ sujuu ilman turhaa kontrollia: työntekijä tietää saavansa tarvittaessa apua ja johtaja voi luottaa työntekijänsä hyvään työsuoritukseen (Laine 2010, 16). Luottamus onkin siis avaintekijä työn sujumiseen, työssä viihtymiseen, tehokkuuteen sekä onnistuneeseen johtamiseen kokonaisuudessaan (Laine 2010, 16; Mellanen & Mellanen 2020, 161–162).

4.6 Vuorovaikutus

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

Johtamiskäyttämisen perustana on Nissisen (2007, 159) mukaan se, että ihmiset kykenevät keskinäiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen puuttessa johtamiskäyttämisen ei ole edellytyksiä. Laadukas ihmisten johtaminen edellyttää keskusteluyhteyden syntyä ja olemassaoloa. Ollakseen laadukasta, tulee vuorovaikutuksen lisäksi olla kaksisuuntaista.

Vuorovaikutuksen keinot eivät ole monimutkaiset: kuuntelu, keskustelu, avoimuus ja arvostuksen osoittaminen. Avoin vuorovaikutus on pohja kaikelle johtamiskäyttämisen, mutta myös kuuntelun merkitys vuorovaikutuksessa on olennainen: sen kautta ilmenevä aito arvostus ja välittäminen luovat yhteyden, jonka mukana kasvavat sitoutuneisuus ja työmoraaali. (Maxwell 2007, 166–167; Mellanen & Mellanen 2020, 211–219.) Tästä johtuen johtajat, joilla on aito yhteys alaisiinsa, ovat myös johtajia, jotka saavat muut seuraamaan itseään (Maxwell 2007, 166).

Vuorovaikutus on paitsi avointa kommunikaatiota, myös sanattomien viestien ymmärtämistä ja tulkittamista. Sanallinen viestintä huomioi ainoastaan puhujan sanat ja niiden tuoman viestin. Non-verbaalinen eli sanaton viestintä antaa kuulijalle tietoa esimerkiksi kehonkielen, äänenpainojen ja puhetyylin kautta. Intuitiivinen kuuntelu taas on sellaisten tunteiden ja ajatusten huomioimista, joita kuulijassa herää ilman, että hän osaa selittää niiden syntyä. Kokonaisvaltainen vuorovaikutus ja kuuntelu on näiden kaikkien eri viestien ymmärtämistä ja tulkintaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 213.)

Parhaimmillaan työyhteisö on avoin ja oppiva, jossa omat mielipiteet uskalletaan tuoda esiin ja toisia kuunnellaan. Tällainen vuorovaikutustyyli mahdollistaa myös yksilön omien näkökantojen kyseenalaistamisen. Vuorovaikutus ei ole ainoastaan esimiehen vastuulla: jotta esimerkiksi aito keskustelukulttuuri

syntyy, tulee koko työyhteisöllä olla valmiudet toteuttaa sitä. Avoimuus ja toisten arvostaminen tukevat tätä kautta oppimista ja itseohjautuvuutta. (Nissinen ym. 2008, 50.)

4.7 Tunneäly ja tunnejohtaminen

Tunneällyn ja tunneosaamisen taidoilla nähdään olevan tärkeä rooli nykyaikaisen esimiestoiminnan menestyksessä (Manka 2012, 101). Tunteet ovat läsnä ihmisen jokapäiväisessä elämässä. Ne vaikuttavat niin aivojen toimintaan, ongelmanratkaisukykyyn kuin sosiaalisuuteen, energiatasoihin sekä sitoutumiseen. Mikäli tunteita ei huomioida tai ymmärretä, menetetään suuri määrä potentiaalia ja kyvykkyyttä. (Sahimaa & Annunen 2021a.) Tunnejohtamisessa onkin siis kyse kovia tuloksia aikaansaavasta työkalusta, joka heijastuu organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Mellanen & Mellanen 2020, 188).

Tunnejohtaminen edellyttää johtajalta tunneälyä. Tunneäly on kykyä havaita omia ja muiden tunteita, nimetä niitä sekä käyttää tunteista saatua tietoa toiminnan ohjaamiseen. Tunneällyn taitoihin kuuluvat myös tunteiden ilmaiseminen ja niiden hallinta. (Manka 2012, 101.) Tunteiden nimeämisen kautta tunteisiin voidaan vaikuttaa, sekä niitä on mahdollista tunnistaa myös toisessa ihmisessä (Sahimaa & Annunen 2021a). Tunneällynsä avulla johtajalla on mahdollisuus tunnistaa kussakin tilanteessa tarvittavat keinot vahvistaa tavoitetta tukevia tunteita, sekä heikentää niiden kannalta negatiivisia eli hidastavia tunteita (Mellanen & Mellanen 2020, 188–189).

Tunneällyn voidaan nähdä koostuvan kahdesta osasta. Ensimmäiseen osaan kuuluvat omien tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja säätelyminen. Toiseen osaan kuuluvat toisten tunteiden ymmärtäminen (empatia) sekä kaikkien näiden tunnetaitojen hyödyntäminen käytännössä. (Mellanen & Mellanen 2021, 192.)

Tunnejohtamisen taas voidaan nähdä muodostuvan kolmesta kokonaisuudesta: johtamisen tavoitteista, tunneällystä sekä niistä johtamisen keinoista ja työkaluista, joilla voidaan johtaa tunteita niin, että ne tukevat tavoitteita. Tunnejohtamisen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa itse prosesseja ja

työkaluja ei voida enää tehostaa, mutta on tarve saada ihmisestä enemmän tehoa irti. Tällöin oikeanlaiset tunnetilat voivat toimia tarvittuna lisätehona. (Mellanen & Mellanen 2020, 188–191.)

4.8 Motivaatio

Motivaatio tarkoittaa kiinnostusta tai innostusta tehdä tiettyä asiaa. Se on liikkeellepaneva voima, joka saa yksilön tavoittelemaan päämääriään. Motivoitumiseen liittyy toiminnan kokeminen itseään koskevaksi. Tämä voima saa ihmisen toimimaan päämäärän saavuttamiseksi. (Deci & Ryan 2000, 54.) Motivaatio siis suuntaa energiaa yksilön mielenkiinnon kohteisiin, ja on yhteydessä työssä pärjäämiseen. Innostunut ja asioista kiinnostunut esimies on avaintekijä sekä motivaation synnyssä että ylläpidossa. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12.)

Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Ulkoisia motivaation lähteitä ovat muun muassa palkkio, rangaistuksen pelko ja ryhmäpaine. Ulkoisille motivaationlähteille on kuitenkin palkkiota lukuun ottamatta tyypillistä pakottavuus, jolloin vaarana on työhyvinvoinnin kärsiminen ja henkisten resurssien kuluminen. (Mayor & Risku 2015, 35.) Lisäksi ulkoiset tekijät eivät synnytä kestäväää ja palavaa motivaatiota, vaan tähän tarvitaan sisäistä motivaatiota. (Mellanen & Mellanen 2020, 204.)

Sisäisessä motivaatiossa motivaatio lähtee ihmisestä itsestään. Ne liittyvät yksilön arvoihin, unelmiin, vahvuuksiin ja visioihin. Yksilö hakeutuu niiden asioiden pariin, jotka hän kokee itselleen innostavaksi. Sisäinen motivaatio ei myöskään kuluta ihmistä yhtä voimakkaasti, koska toimintaan liittyy vahva proaktiivisuus eli aloitteellisuus. (Deci & Ryan 2000; Mayor & Risku 2015, 35; Mellanen & Mellanen 2020, 204.)

Motivaatiosta on olemassa useita teorioita. Yksi tunnetuimpia on Edvard Decin ja Richard Ryanin motivaatioteoria vuodelta 1985, jota kutsutaan myös itseohjautuvuusteoriaksi. Sen mukaan ihmisellä on kolme motivaation synnyn kannalta ratkaisevaa perustarvetta: autonomia, tunne kyvykkyydestä sekä yh-

teisöllisyys. Motivaatioteorian taustalla on ajatus siitä, että yksilö pyrkii toteuttamaan itseään ja omia päämääriään. Motivaation kannalta on edullisempaa keskittyä tukemaan sisäistä motivaatiota kuin tuottamaan ulkoista motivaatiota esimerkiksi palkitsemalla. (Mellanen & Mellanen 2020, 202–203; Mayor ym. 2015, 28; Deci & Ryan 2000.)

Autonomialla tarkoitetaan työkontekstissa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, sen sisältöön ja toteuttamistapaan. Työn tekeminen lähtee omasta halusta, eikä sitä koeta pakoksi. (Mellanen & Mellanen 2020, 203; Deci & Ryan 2000.)

Kyvykkyydellä tarkoitetaan tunnetta siitä, että henkilö osaa tehdä työnsä hyvin ja hänellä on mahdollisuus kehittyä siinä. Liian helppo tai vaikea työ tylsistyttää, ahdistaa ja laskee motivaatiota. Tavoitteena on löytää työskentelylle tila, jossa usko onnistumiseen säilyy, mutta joka tarjoaa yksilölle haasteita. Decin ja Ryanin mukaan tätä kautta syntyy flow-tila, jossa yksilö on tuottavimmillaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 203; Deci & Ryan 2000, 54.)

Yhteisöllisyys liittyy yksilön perustavanlaatuisen tarpeeseen kuulua joukkoon ja olla muiden seurassa. Työmotivaation katsotaan syntyvän tätä kautta siten, että ihminen saa työyhteisössä kokemuksen yhteenkuuluvuudesta. Heikossa työyhteisössä ilman yhteisöllisyyttä motivaatio laskee, kun taas tiiviissä yhteisössä syntyy tunne yhdessä tekemisestä ja avun saamisesta. (Mellanen & Mellanen 2020, 203.)

Avaintekijänä motivaatiossa on yhteinen tavoite ja se, kuinka esimies osoittaa oman sitoutumisensa ja saa myös muut sitoutumaan tavoitteeseen. Yhteiset, haastavat tavoitteet ja kokemukset, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja alaisten ottaminen mukaan päätöksentekoon kasvattavat ryhmän koheesiota eli ryhmäkiinteyttä. Esimerkin voima heijastuu myös yhdessä tekemiseen: mikäli johtaja on aina valmis laittamaan itsensä likoon yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, hän voi tätä kautta ansaita alaistensa silmissä oikeuden käyttää valtaansa tavoitteiden suuntaa määritettäessä. (Nissinen 2007, 43.)

4.9 Palaute

Palaute on oppimisen ja kehityksen edellytys, sekä merkittävä tekijä motivaation ylläpidossa. Sekä kannustava että kriittinen palaute ovat yhtä tärkeitä (Mayor & Risku 2018, 162). Positiivinen palaute lisää motivaatiota, kannustaa parempiin suorituksiin ja tukee itsetuntemusta. Kriittinen palaute taas on oppimisen ja kehittymisen edellytys, jonka tavoitteena on parantaa suoritusta tai saada aikaan muutos epätoivottuun toimintatapaan. (Kukkola 2018, 42.)

Positiivinen palaute on keskeisin tekijä motivaation ylläpidossa. Kukkolan (2018, 42) mukaan ihminen tekee pakotettuna minimitason, ilman palautetta perussuorituksen ja saadessaan positiivista palautetta pyrkii ylittämään itsensä. Hyvä palaute on kehitystä ja oppimista inspiroivaa, tukevaa ja toimintaa ohjaavaa. Se tukee tavoitteiden ja odotusten selkiyttämistä sekä lisää itsetuntemusta ja henkistä kasvua erityisesti niillä yksilöillä, joilla motivaation taustalla on vahva hyväksynnän tarve. (Kukkola 2018, 42; Mayor & Risku 2015, 162.)

Palautteen katsotaan vaikuttavan merkittävästi oppimiseen ja yksilön kehittymiseen, sillä turvallisessa ympäristössä yksilö uskaltaa myös kokeilla ja tehdä virheitä. Ilman palautetta oppiminen jää itsereflektion tasolle, jolloin sen analysointiin vaikuttavat oma ajattelu ja sen kognitiiviset vinoumat. Palautteen kautta saadut näkemykset ohjaavat toiminnan kehittymistä oikeaan suuntaan. Erityisen merkittäväksi palaute koetaan niiltä henkilöiltä, joita yksilö arvostaa ja jotka eivät ole läheisimpiä. (Mellanen & Mellanen 2020, 273.)

Jatkuva palaute on kehittymisen edellytys. Sen mahdollistaakseen palautteenannon tulee tapahtua säännöllisesti, yksilöllisesti ja spontaanisti (Mellanen & Mellanen 2020, 275). Syväjohtamisen älyllisen stimuloinnin ulottuvuudessa korostuu taitava palautteen käyttö, jonka avulla johtaja valmentaa alaisiaan entistä parempiin suorituksiin (Nissinen 2007, 43). Palautteen tulisi myös olla kaksisuuntaista: palaute alaiselta esimiehelle tarjoaa johtajalle mahdollisuuden kehittää itseään (Mellanen & Mellanen 2020, 275; Nissinen 2007, 69).

Hyvä palaute on kattavaa ja rehellistä, ja se kohdistuu tiettyyn toimintaan. Rakentavan palautteen tulisi lisäksi sisältää aina ratkaisuehdotus tai avata keskustelu mahdollisista vaihtoehdoista. (Mellanen & Mellanen 2020, 275; 278–279.) Kokonaisuutena palautteen tehtävänä on auttaa henkilöä suoriutumaan paremmin tai kertoa toisen toiminnan arvostamisesta (Mellanen & Mellanen 2020, 274–275).

On tyypillistä, että negatiivinen palaute uhkaa ihmisen luonnollisia tarpeita tulla hyväksytyksi ja kuulua joukkoon, ja aiheuttaa vastaanottajassa puolustusmekanismien aktivoitumisen (Mellanen & Mellanen 2020, 277). Siksi luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä onkin kaiken pohja: luottamuksen ilmapiirissä myös rakentavan palautteen vastaanottaminen on helpompaa (Mellanen & Mellanen 2020, 277). Samalla avoin palautteenanto on myös luottamuksen peruspilari: aito välittäminen ja luottamus syntyvät vain, kun myös negatiiviset ja vaikeat asiat uskalletaan tuoda ilmi (Mellanen & Mellanen 2020, 165, 275).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin käytetyt tutkimusmenetelmät, kyselyn muodostuminen ja toteutus sekä tiedonkeräystapa. Lisäksi kerrotaan, kuinka saadut tulokset analysoitiin sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu mitatulle tiedolle: lukumäärille, prosenteille ja taulukoitavalle datalle. Kvalitatiivinen tutkimus taas pyrkii selvittämään laatua ja kuvailemaan aihetta raa'an mittaamisen sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130–155; Survivalmonkey 2021.)

Tutkimusstrategiana voidaan käyttää kokeellista tutkimusta, survey-tutkimusta tai tapaustutkimusta. Kokeellisella tutkimuksella mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaa, survey-tutkimuksella kerätään standardimuotoista tietoa valitulta joukolta ja tapaustutkimuksella taas tietoa yksittäisestä tapauksesta. (Hirsjärvi ym. 1997, 125.)

Tässä tutkimuksessa pääasiallisena menetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jossa kuitenkin oli mukana kvalitatiivista tutkimustapaa tukevia avoimia kysymyksiä jokaisesta aihealueesta. Tutkimusstrategiana oli survey-tutkimus, ja kerätyn aineiston tarkoituksena on pyrkiä selittämään ilmiötä.

5.2 Kyselytutkimuksen muodostuminen

Tutkimus muodostettiin kahdesta erillisestä kyselystä. Toinen kyselyistä oli suunnattu alle 3 000 bruttorekisteritönnin aluksissa työskenteleville miehistön jäsenille ja toinen alusten päälliköille. Miehistölle osoitetussa kyselyssä (liite 1) pyydettiin arvioimaan päällikön johtamistapaa ja miehistön omia johtamisodotuksia, kun taas päälliköiden kyselyssä (liite 2) päälliköitä pyydettiin arvioimaan omia johtamistaitojaan. Lisäksi kyselyissä kartoitettiin vastaajien yleistä suhtautumista johtamiseen, johtamisen nykytilaan sekä johtamisen vaikutusta työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen.

Molemmissa kyselyissä esitetyt kysymykset jaettiin kuuteen kategoriaan, jotka olivat johtajuus, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot, luottamus, tunneäly ja tunnejohtaminen, motivointi sekä työn johtaminen. Kysymykset rakennettiin edellä käsitellyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta nykyaikaisista johtamisen menetelmistä sekä siitä, millaisia johtamiskäytänteitä pidetään yleisesti hyvinä. Molemmat kyselyt rakentuivat samoista teemoista ja olivat asettelultaan yhtenäiset.

Miehistön kyselyssä vastaajat arvioivat aluksen päällikön johtamistapaa sekä omia johtamisodotuksiaan. Kunkin kategorian ensimmäisessä kysymyksiossa vastaajat vastasivat matriisimuotoisiin kysymyksiin annettua viisiportaista asteikkoa käyttäen, kuinka hyvin kyseinen ominaisuus kuvaa heidän arvioimansa päällikön johtamistapaa. Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka tärkeinä he pitivät kyseiseen kategoriaan liittyviä ominaisuuksia johtajassa ja johtamisessa. Kolmas kysymys jokaisessa kategoriassa oli monivalintakysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi itselleen tärkeintä hyvän johtajan ominaisuutta tai taitoa niistä ominaisuuksista,

joita kategorian kysymyksessä yksi oli arvioitu. Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin lisäksi valitsemaan ne johtamisen osa-alueet, joissa heidän mielestään johtamisessa tulisi erityisesti kehittyä. Jokaisessa kategoriassa oli lisäksi avoimia kysymyksiä, joissa vastaajilla oli mahdollisuus omin sanoin kertoa, mitkä asiat he ovat kokeneet haastavimmiksi ja miten he haluaisivat kehittää johtamista kussakin osa-alueessa. Lisäksi vastaajilla oli kyselyn lopussa mahdollisuus kertoa vapaasti, millaisissa aluksella vastaan tulevista tilanteista he olisivat kaivanneet parempaa johtamista.

Päälliköiden kyselyssä alusten päälliköt arvioivat omaa johtamistapaansa. Lisäksi vastaajat arvioivat monivalintakysymyksin sitä, mitkä johtamisen osa-alueet he kokivat itselleen haastavimmiksi, ja missä heidän tulisi mielestään kehittyä. Myös päälliköille annettiin mahdollisuus avoimissa kysymyksissä kertoa, mitkä tekijät he kokivat haastavimmiksi johtamisessa ja miten he haluaisivat kehittää omia johtamistaitojaan. Kyselyn lopussa oli mahdollista kertoa, millaiset johtamisen tilanteet vastaaja oli kokenut erityisen haastavina. Myös päälliköitä pyydettiin lopussa valitsemaan ne osa-alueet, jotka he kokivat itselleen haastavimmiksi. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin päälliköiden kiinnostusta omien johtamistaitojensa kehittämiseen.

Lopulliset kyselyt toteutettiin webropol-alustalla huhtikuussa 2021. Kyselyt jaettiin varustamon kautta lähettämällä ne ensin Rederi Ab Nathalien sekä Prima Shippingin varustamoille, josta ne lähetettiin sähköpostilla edelleen kaikille työntekijöille sekä laivojen omiin sähköposteihin. Kyselyyn oli mahdollista vastata suomeksi tai englanniksi.

5.3 Validius ja reliaabelius

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Reliaabeli tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus on reliaabeli, jos se olisi toisen henkilön toteuttamana johtanut samanlaiseen lopputulokseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Tutkimuksen reliabelius ilmenee kyselyn tulosten kautta saatuna kuvauksena johtamisen tilasta ja odotuksista. Osallistumisprosentti oli kohtalainen, vaikkakin erityisesti Prima Shippingilla se jäi alhaisemmaksi.

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se ilmaisee, onko mittari tai tutkimusmenetelmä kyennyt mittaamaan sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Tutkimuksen validiutta tukee se, että kyselyssä on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää, jotka täydentävät toisiaan. Tulosten analysoinnissa avoimen tekstikentän vastaukset tukevat ja tarkentavat kvantitatiivista tutkimusdataa. Validiutta tukee myös se, että kysymysasettelu tehtiin huolellisesti, ja kysymykset muotoiltiin yksiselitteisiksi ja mahdollisimman selkeiksi. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus valita vaihtoehto "en osaa sanoa", mikäli he eivät osanneet vastata tai eivät ymmärtäneet kysymystä.

5.4 Tulosten analysointi

Kyselyistä saadut tulokset on analysoitu siten, että vastausten avulla on mahdollista päästä käsiksi johtamisen rajapintaan päälliköiden ja miehistön näkökulmasta. Kyselyn laajuudesta johtuen tarkoitus ei ole käydä tuloksia kohta kohdalta läpi, vaan vastauksissa keskitytään siihen, mitä ominaisuuksia miehistö piti johtamisessa tärkeimpinä ja miten nuo tekijät tällä hetkellä toteutuvat. Lisäksi esille on nostettu ne tekijät ja osa-alueet, jotka miehistön kyselyssä koettiin valtaosan mielestä heikoksi. Lisäksi tutkittiin päälliköiden omia mielipiteitä ja johtajana kehittymisen tarpeita asettamalla molempien kyselyiden vastaavat kysymykset rinnakkain.

Miehistön valitsemista hyvän johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista valittiin lopulliseen analyysiin ja tarkasteluun kolme eniten ääniä saanutta ominaisuutta jokaisesta osa-alueesta. Lisäksi esiin nostettiin miehistön kyselystä ne yksittäiset tekijät, jotka kussakin osa-alueessa koettiin heikoimmiksi. Tuloksia analysoitiin myös osa-alueitasolla vertaillen miehistön ja päälliköiden mielipiteitä siitä, missä johtamisen osa-alueessa tulisi kehittyä ja mitkä osa-alueet koettiin haastavimmiksi. Kvantitatiivisia tutkimustuloksia tukemaan on osaan tuloksista

liitetty mukaan avoimeen tekstikenttään saatuja tarkentavia vastauksia ja kommentteja.

On huomioitava, että vaikka kyselyiden tulokset on aseteltu rinnakkain vertailtaviksi, ne eivät ole sellaisenaan täysin vertailukelpoisia. Tämä johtuu siitä, ettei kyselyn tuloksista voida sanoa, onko esimerkiksi sama päällikkö, jota miehistökyselyssä on arvioitu vastannut omaan kyselyynsä. Työn tavoitteena ei kuitenkaan ollut saada suoraa vertailukelpoista materiaalia vaan päästä käsiksi rajapintaan siinä, missä johtamisen alueissa ja tekijöissä tulisi kehittyä.

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysely lähetettiin yhteensä 105 työntekijälle sekä Prima Shippingilla (65 vastaanottajaa) että Rederi Ab Nathalielta (56 vastaanottajaa). Prima Shippingilla vastaanottajista 14 oli päälliköitä ja 51 miehistöä. Rederi ab Nathaliella vastaanottajista 10 oli päälliköitä ja 46 miehistöä. Kyselyyn oli mahdollista vastata suomeksi tai englanniksi.

Miehistön kyselyyn kävi vastaamassa yhteensä 25 henkilöä, joka on 26 % tavoitetusta henkilömäärästä. Päälliköiden kyselyyn kävi vastaamassa yhteensä 10 henkilöä, joka on 42 % tavoitetusta henkilömäärästä.

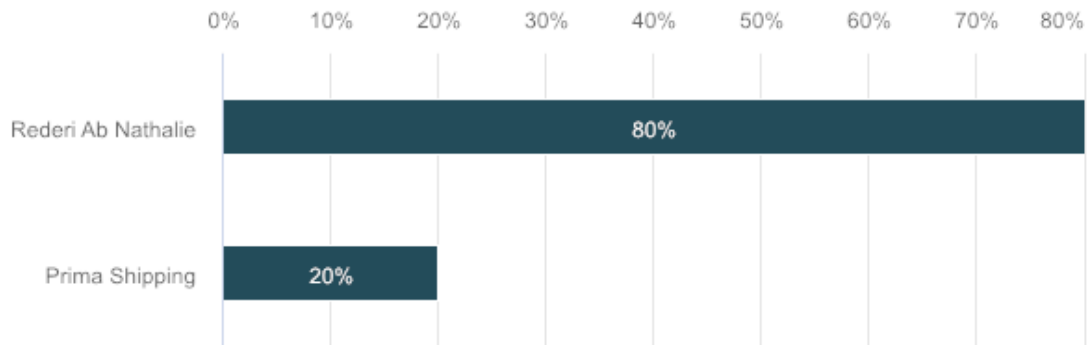
Varustamoittain suhteutettuna Prima Shippingilla miehistön kyselyyn osallistumisprosentti oli 10 % ja päälliköiden kyselyn 36 %. Rederi Ab Nathaliella miehistön kyselyn osallistumisprosentti oli 44 % ja päälliköiden kyselyn 50 %.

6.1 Taustatiedot

Vastaajilta kysyttiin taustatietoina varustamo, kansalaisuus, syntymävuosi, positio sekä työkokemus nykyisestä positioista. Anonymiteettisistä ikäjakauma on jätetty lopullisesta analyysistä pois.

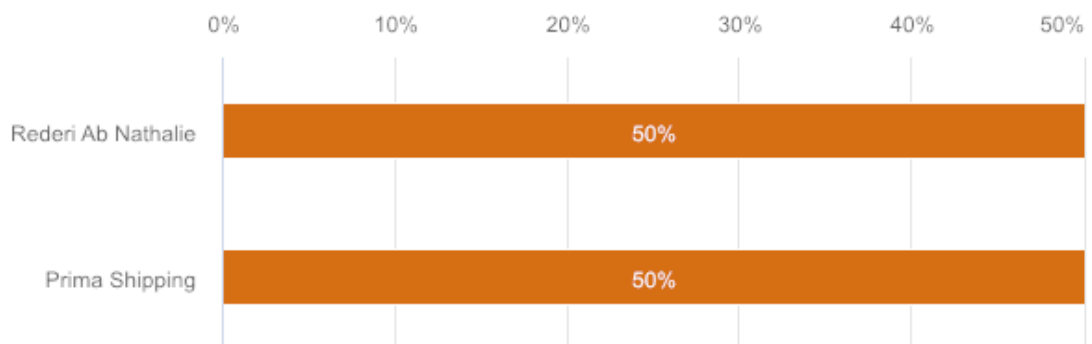
Varustamo

Kysely lähetettiin sekä Rederi Ab Nathaliella että Prima Shippingilla työskenteleville. Molemmat varustamot operoivat alle 3 000 bruttorekisteritonin aluksilla.



Kuva 2. Miehistön kyselyn vastausprosentit varustamoittain.

Miehistön kyselyyn vastanneista 80 % työskenteli Rederi Ab Nathaliella ja 20 % Prima Shippingilla.

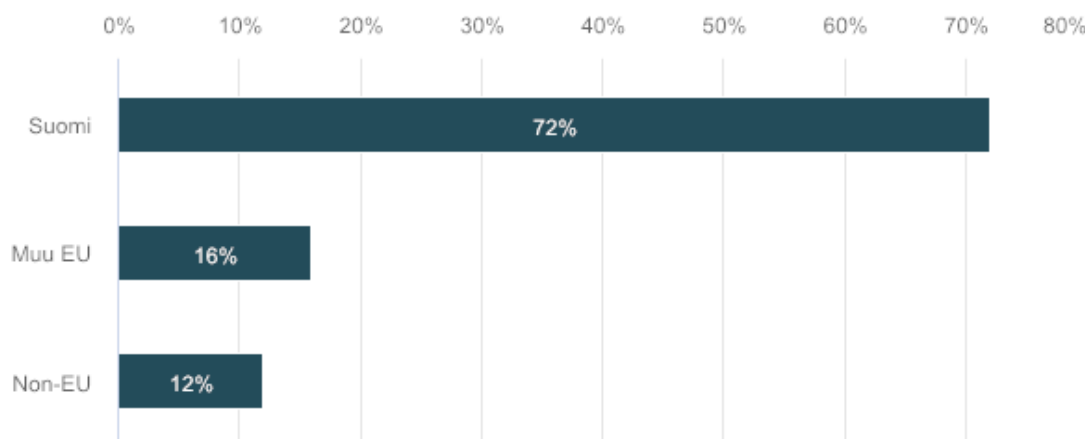


Kuva 3. Päälliköiden kyselyn vastausprosentit varustamoittain.

Päälliköiden kyselyyn vastanneista puolet työskenteli Rederi Ab Nathaliella ja puolet Prima Shippingilla.

Kansalaisuus

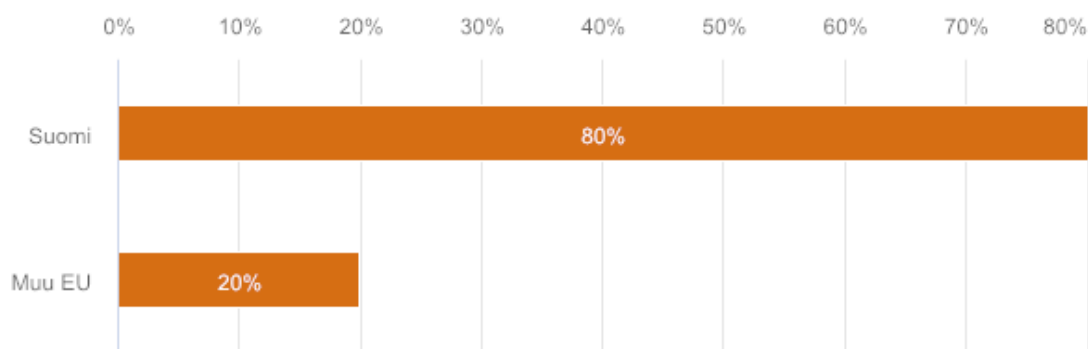
Kysely oli suunnattu kaikille alle 3 000 bruttovetoisuuden aluksilla työskenteleville. Miehistön kyselyssä kansalaisuudeksi oli valittavissa suomen, muun EU:n tai EU:n ulkopuolinen kansalaisuus.



Kuva 4. Miehistön kyselyyn vastanneiden henkilöiden kansalaisuus.

Valtaosa miehistön kyselyyn vastanneista oli suomen kansalaisia. 16 % vastaajista tuli muualta EU:sta, ja 12 % EU:n ulkopuolelta.

Päälliköiden kyselyssä kansalaisuudeksi oli valittavissa suomen tai muun EU:n kansalaisuus.

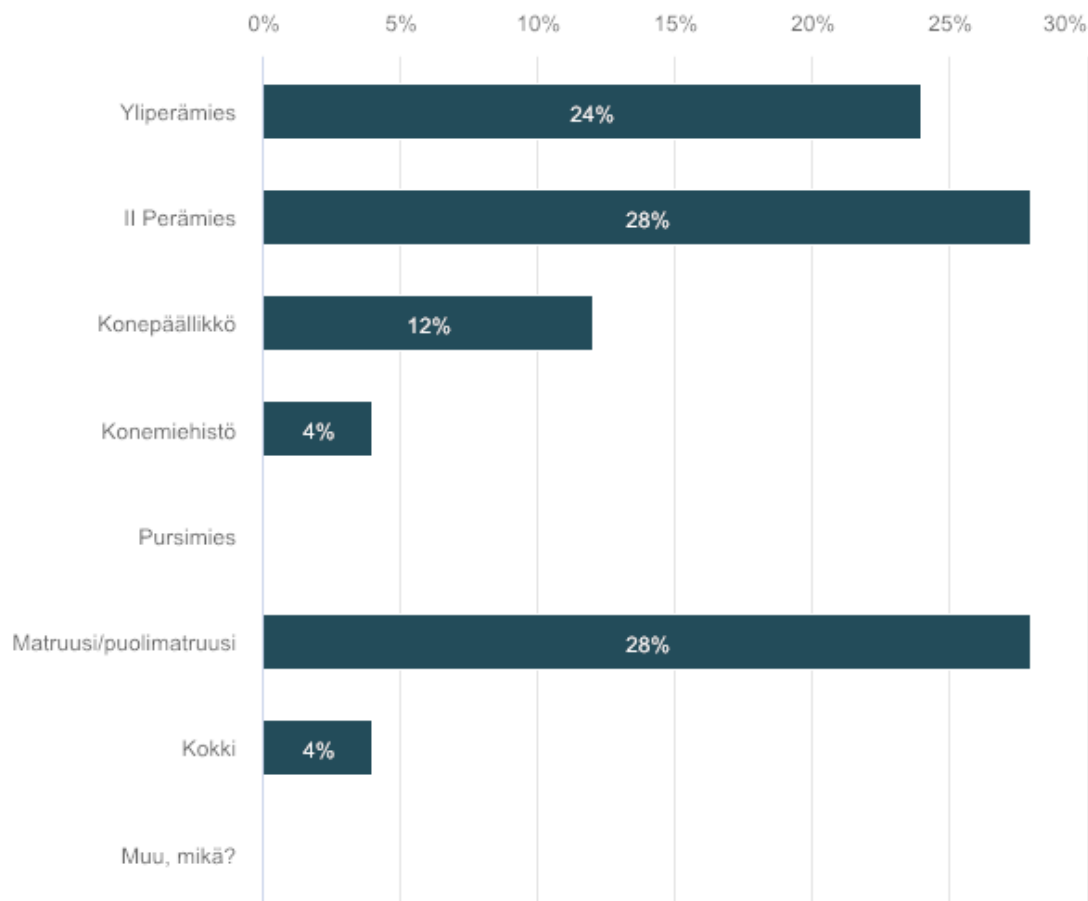


Kuva 5. Päälliköiden kyselyyn vastanneiden kansallisuus.

Kyselyyn vastanneista päälliköistä 80 % oli Suomen kansalaisia ja 20 % muun EU:n kansalaisia.

Positio aluksella

Miehistön kyselyyn vastanneilta kysyttiin heidän positiotaan aluksella. Vaihtoehdot olivat yliperämies, II-perämies, konepäällikkö, konemiehistön jäsen, pursimies, matruusi tai puolimatruusi sekä kokki.

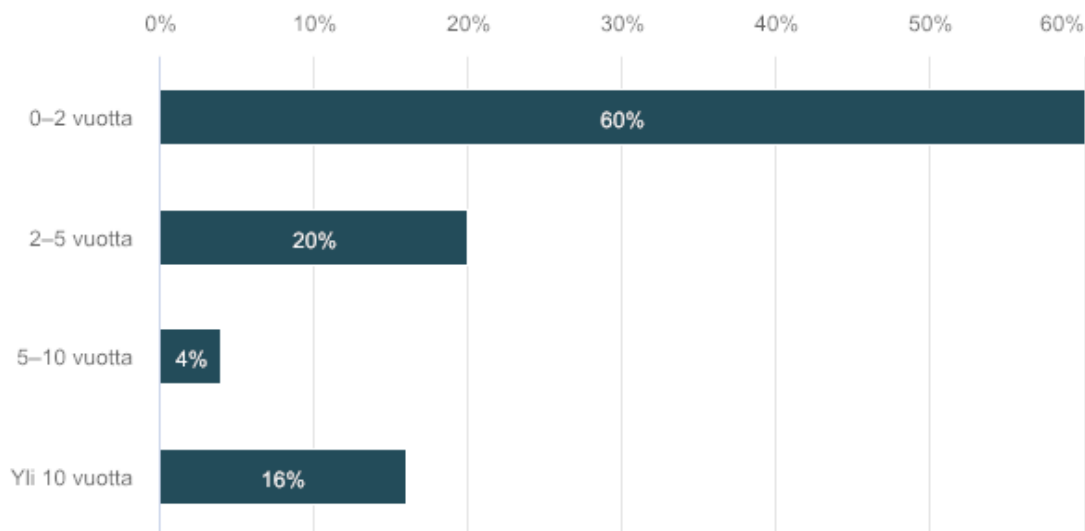


Kuva 6. Miehistön kyselyyn vastanneiden positio aluksella.

Valtaosa kyselyyn vastanneista työskenteli kansipäällystössä. Toiseksi eniten vastauksia saatiin kansiosastolta. Vähiten vastauksia saatiin talouspuolella sekä konemiehistössä. Konemiehistön vähäistä osallistumista selittää se, että alle 3 000 bruttovetoisuuden aluksissa on yleensä vain yksi koneosaston jäsen.

Työkokemus

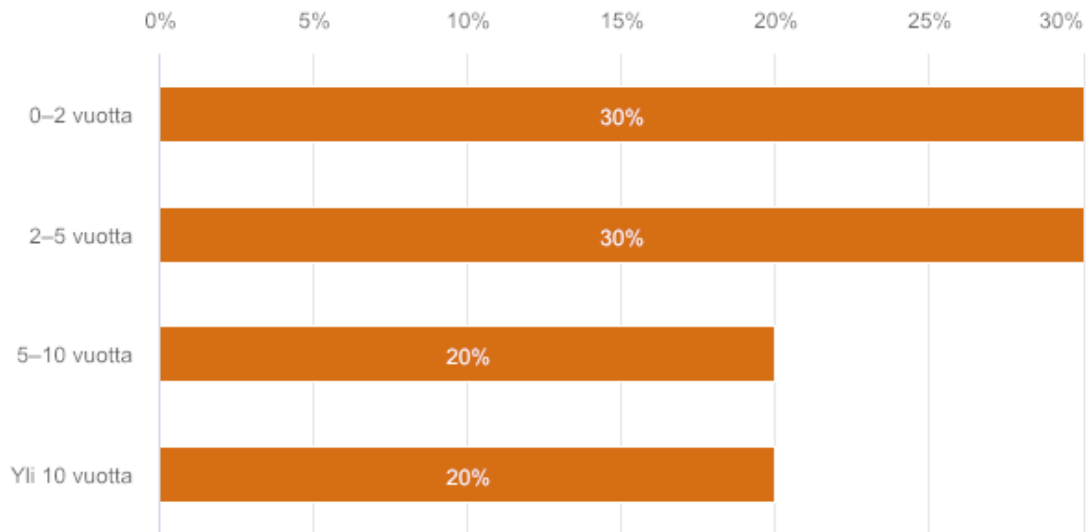
Miehistön kyselyssä vastaajilta kysyttiin heidän työkokemustaan nykyisestä positioista. Vaihtoehdot olivat 0–2 vuotta, 2–5 vuotta, 5–10 vuotta ja yli 10 vuotta.



Kuva 7. Miehistön kyselyyn vastanneiden työkokemus nykyisestä positioista.

Miehistökyselyyn vastanneista valtaosalla (60 %) oli alle kahden vuoden kokemus nykyisestä positioistaan. Viidesosalla vastaajista oli 2–5 vuoden työkokemus. 4 %:lla oli työkokemusta 5–10 vuotta. 16 % vastaajista oli työskennellyt nykyisessä positiossaan yli 10 vuotta.

Myös päälliköiltä kysyttiin, kuinka monta vuotta he olivat työskennelleet aluksen päällikkönä.



Kuva 8. Alusten päälliköiden työkokemus.

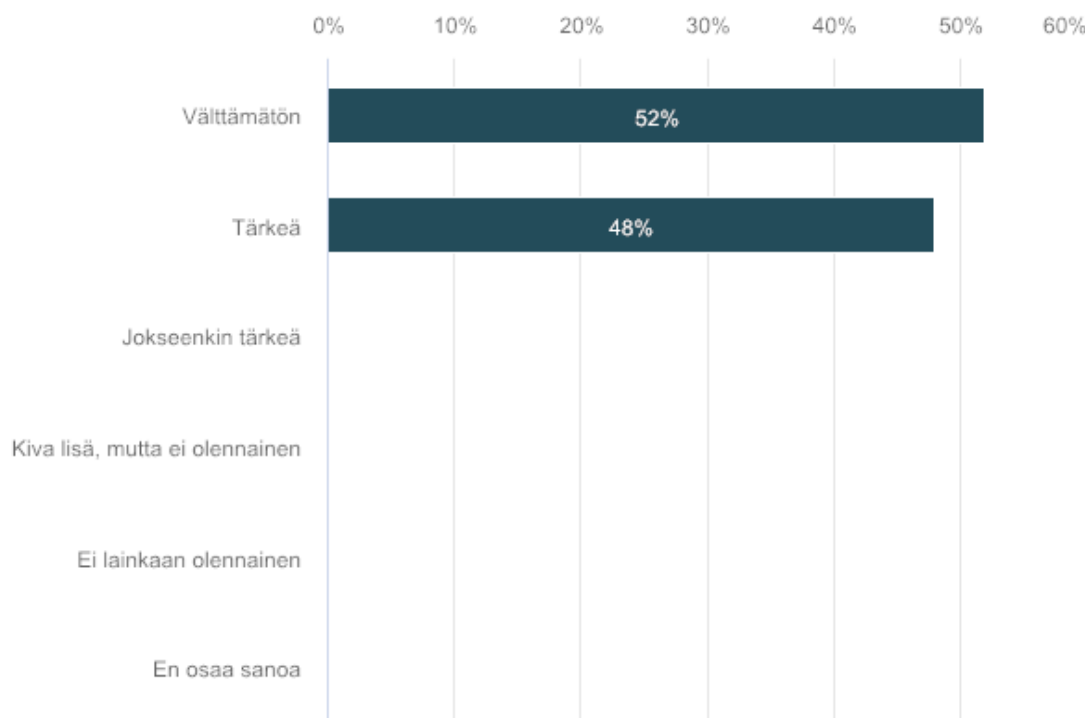
Päälliköiden kyselyyn vastanneiden työkokemus jakautui miehistökyselyn tasan tasemminkin. 60 %:lla vastaajista oli alle 5 vuoden kokemus aluksen päällikön työstä, kun taas 40 % vastaajista oli työskennellyt aluksen päällikkönä yli 5 vuotta.

6.2 Yleiset kysymykset

Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin heidän yleistä suhtautumistaan merenkulun johtamiseen. Kysymysten tavoitteena oli herätellä vastaajien kiinnostusta aiheita kohtaan. Nämä taustakysymykset koskivat sitä, kuinka tärkeänä vastaajat pitivät hyvää johtamista sekä miten johtamisen koettiin vaikuttavan työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen.

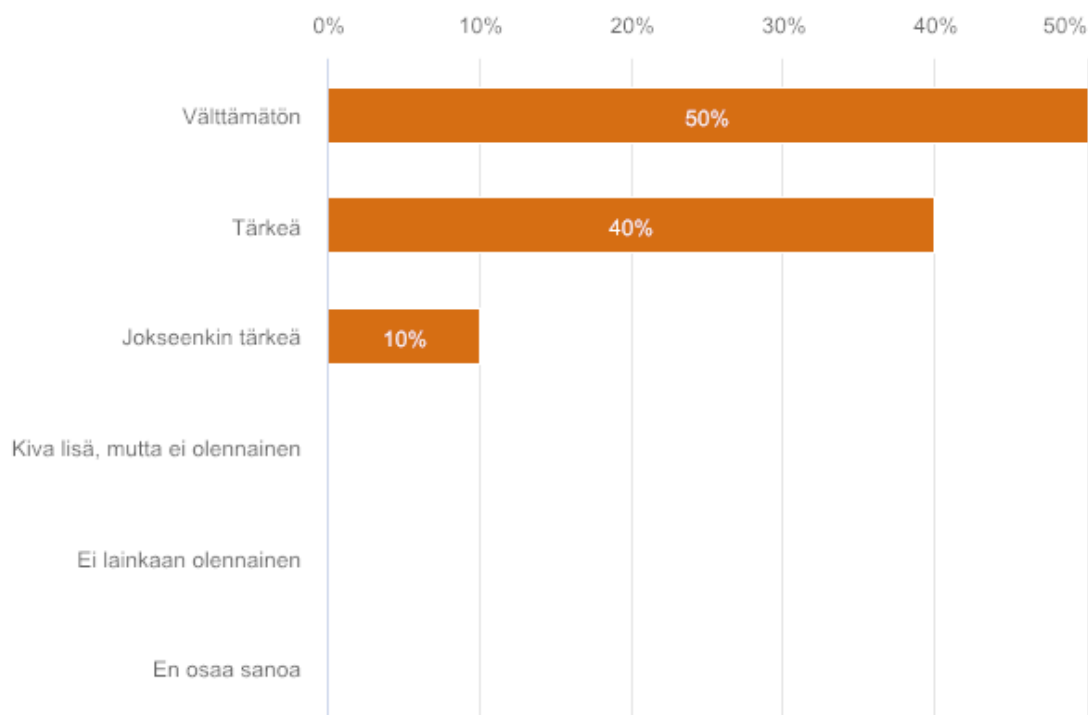
Yleinen suhtautuminen johtamiseen

Tulosten perusteella hyvä johtaminen nähtiin merkittävänä tekijänä aluksen päivittäisessä työssä. Sekä miehistö että alusten päälliköt pitivät hyvää johtamista suurimmilta osin välttämättömänä tai tärkeänä tekijänä.



Kuva 9. Kuinka tärkeänä tekijänä pidät hyvää johtamista? (miehistö)

Miehistöstä 52 % piti hyvää johtamista välttämättömänä, ja 48 % tärkeänä tekijänä.

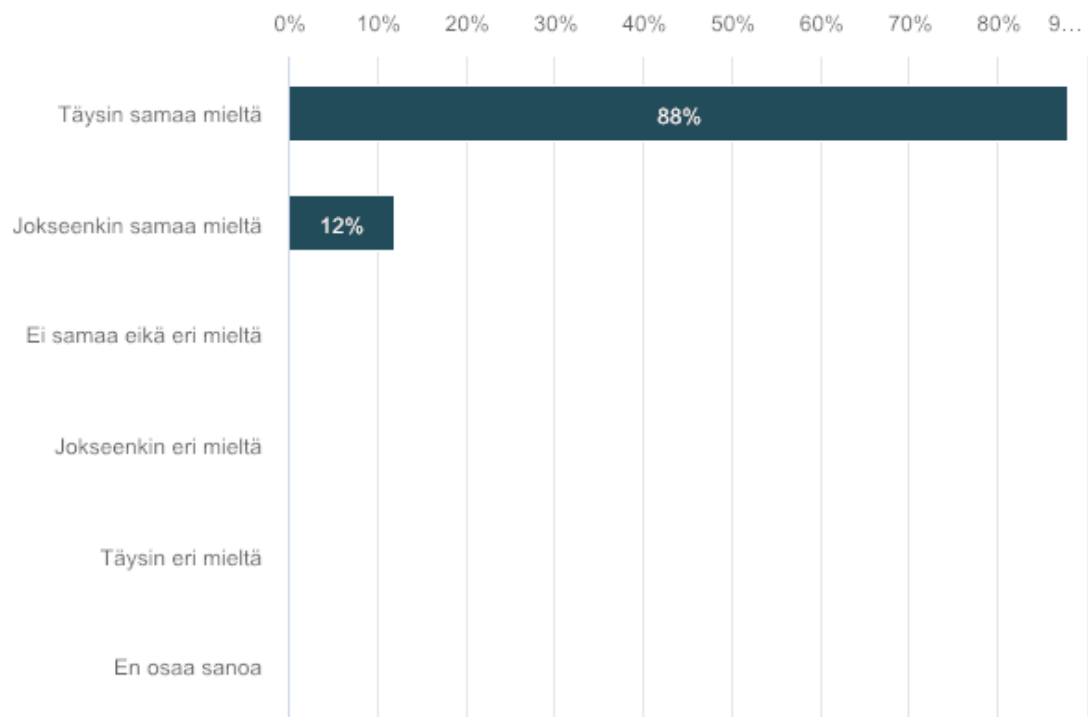


Kuva 10. Kuinka tärkeänä tekijänä pidät hyvää johtamista? (päälliköt)

Päälliköistä 50 % piti hyvää johtamista välttämättömänä tekijänä. 40 % piti sitä tärkeänä, ja 10 % jokseenkin tärkeänä.

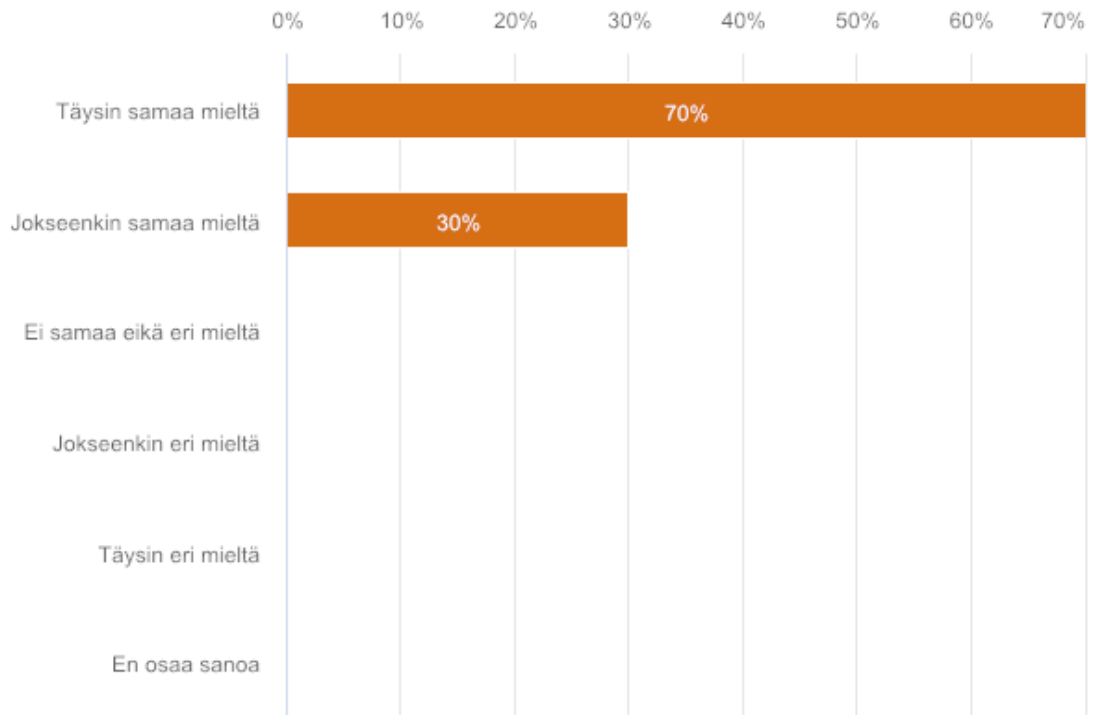
Hyvän johtamisen vaikutus työmotivaatioon

Sekä miehistö että päälliköt näkivät hyvän johtamisen parantavan työmotivaatiota.



Kuva 11. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. (miehistö)

88 % vastaajista oli täysin samaa mieltä hyvän johtamisen positiivisesta vaikutuksesta työmotivaatioon. 12 % vastaajista oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä.

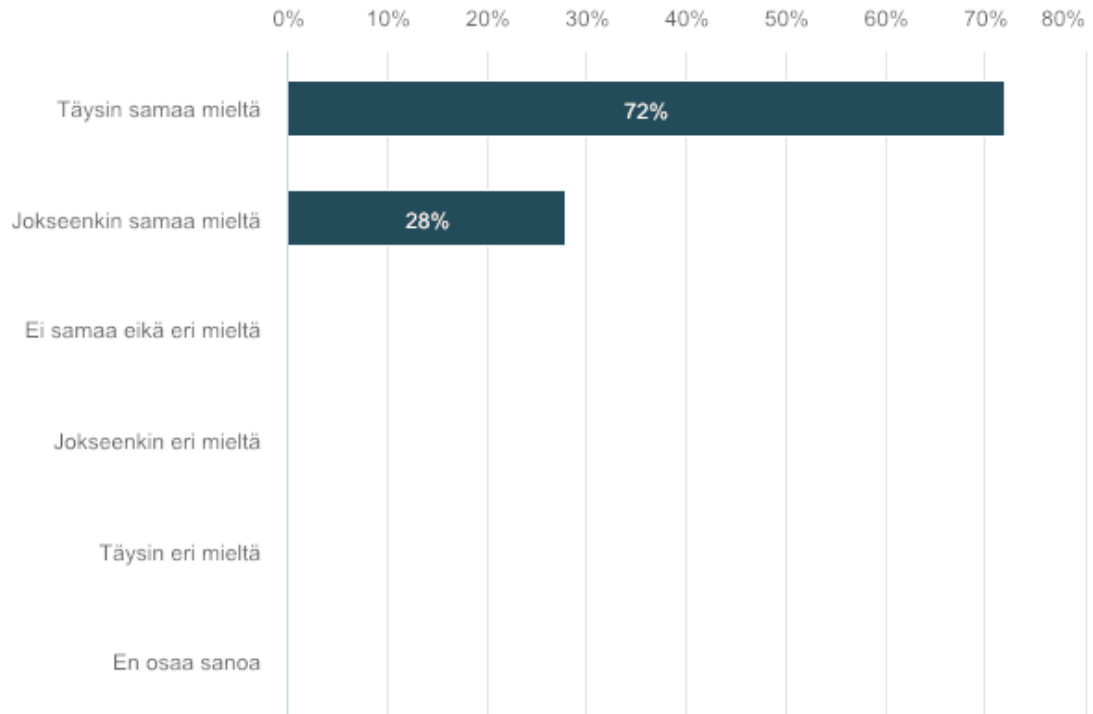


Kuva 12. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. (päälliköt)

70 % päälliköistä oli täysin samaa mieltä hyvän johtamisen positiivisesta vaikutuksesta työmotivaatioon. 30 % oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä.

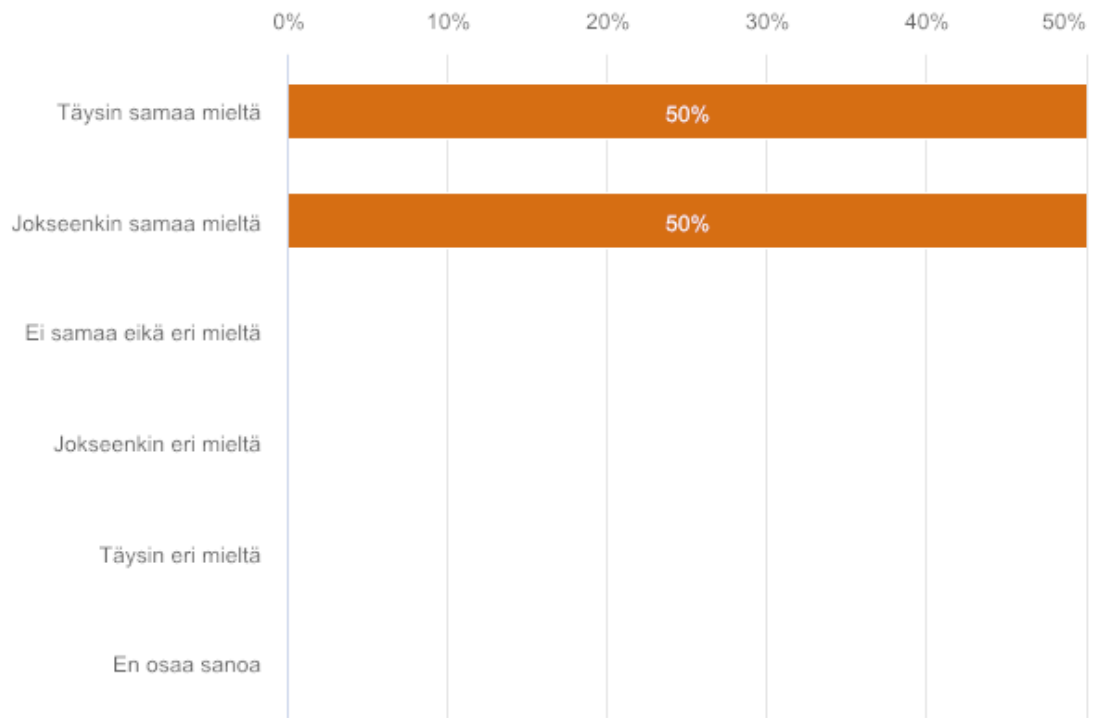
Hyvän johtamisen vaikutus työssä viihtymiseen

Hyvä johtaminen nähtiin merkittävänä tekijänä myös työssä viihtymiseen.



Kuva 13. Hyvä johtaminen parantaa työssä viihtymistä. (miehistö)

72 % miehistöstä oli täysin samaa mieltä hyvän johtamisen vaikutuksesta työssä viihtymiseen. 28 % oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä.



Kuva 14. Hyvä johtaminen parantaa työssä viihtymistä. (päälliköt)

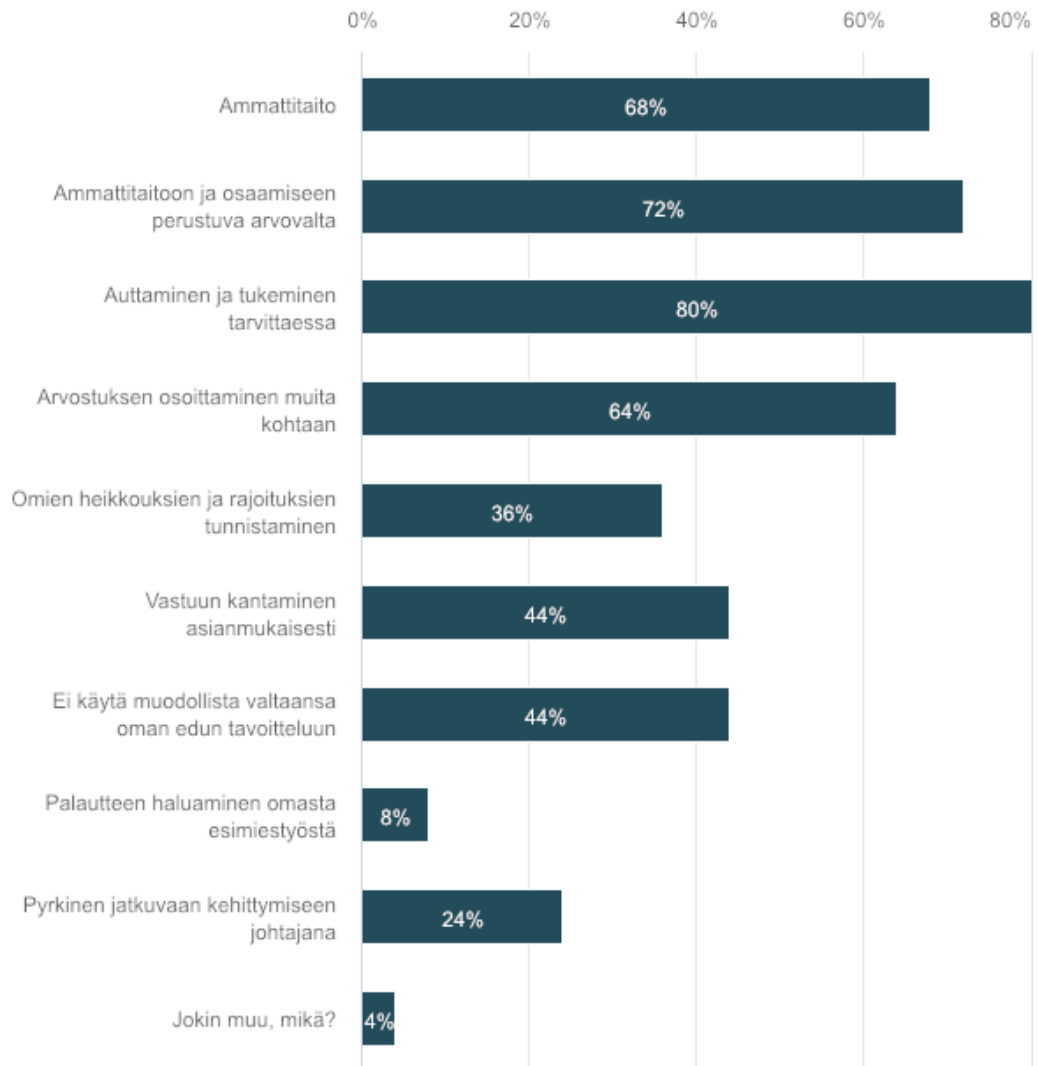
Päälliköistä 50 % oli täysin samaa mieltä hyvän johtamisen vaikutuksesta työssä viihtymiseen. 50 % oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä.

6.3 Johtajuus

Johtajuuden osa-alueesta kolmeksi tärkeimmäksi hyvän johtajan ominaisuudeksi nousivat:

1. Johtajalta saatava apu ja tuki (80 %)
2. Johtajan ammattitaidolle ja osaamiselle perustuva arvovalta (72 %)
3. Johtajan ammattitaito (68 %)

Tärkeinä tekijöinä nähtiin myös johtajan osoittama arvostus alaisia kohtaan, vastuun kantaminen asianmukaisesti sekä se, ettei johtaja käytä muodollista valtaansa oman edun tavoitteluun.

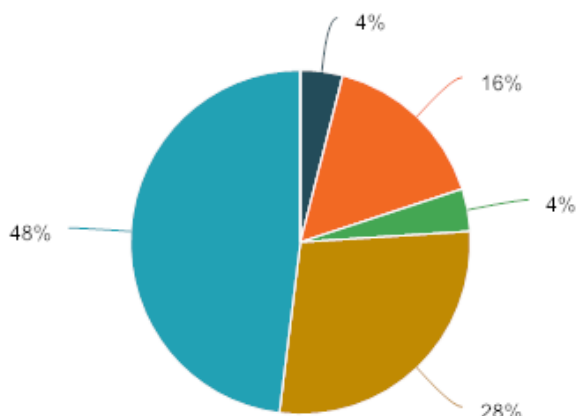


Kuva 15. Mitkä näistä johtajuuden tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Kysymyksessä oli myös mahdollista valita vaihtoehto ”joku muu, mikä?”. Tähän saatiin vastauksena ”kyky lukea miehistön mielialaa ja laivan ilmapiiriä ja reagoida siihen.”

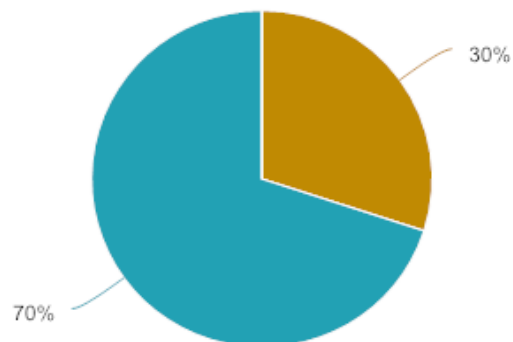
Auttaminen ja tukeminen tarvittaessa

Miehistö



Kuva 16. Hän auttaa ja tukee tarvittaessa.

Päälliköt



Kuva 17. Autan ja tuen alaisiani tarvittaessa.



Miehistön kyselyyn vastanneista 76 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päälliköt auttavat ja tukevat tarvittaessa. Yhteensä 20 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 4 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Kyselyyn vastanneista päälliköistä kaikki kokivat auttavansa ja tukevansa alaisiaan tarvittaessa.

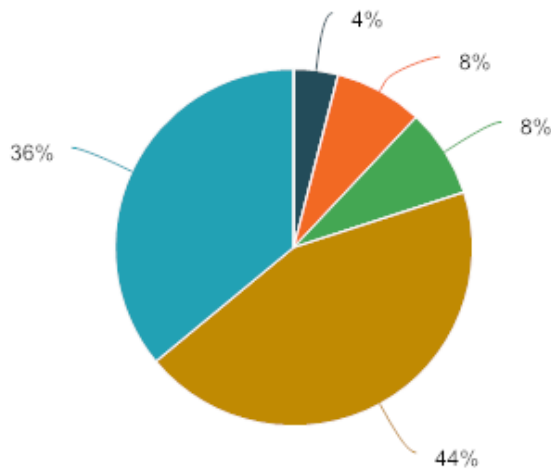
Toinen päällikkö saattaa kuunnella ja tukea ja auttaa. Toinen vaikuttaa välillä kuin ei mikään kiinnostaisi. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Kun hakee apua ja vastausta ei saa, tuntuu jäävänsä aika yksin. Luottamus ei ainakaan parane --- Esimiehen kuuluisi myös myöntää, mikäli ei tiedä. Väärien vastausten antaminen ei myöskään paranna luottoa, päinvastoin. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Välillä on ollut tilanteita, missä olisi tarvinnut apua mutta on lopulta jäänyt yksin koska ei saa esimieheltä apua. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

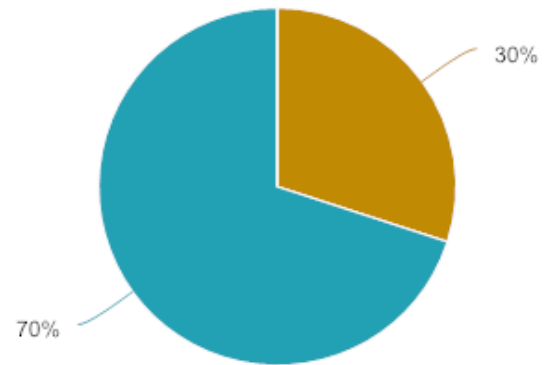
Ammattitaitoon ja osaamiseen perustuva arvovalta

Miehistö

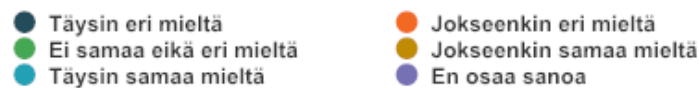


Kuva 18. Hänen arvovaltansa perustuu ammattitaitoon ja osaamiseen.

Päälliköt



Kuva 19. Arvovaltani perustuu ammattitaitoon ja osaamiseen.

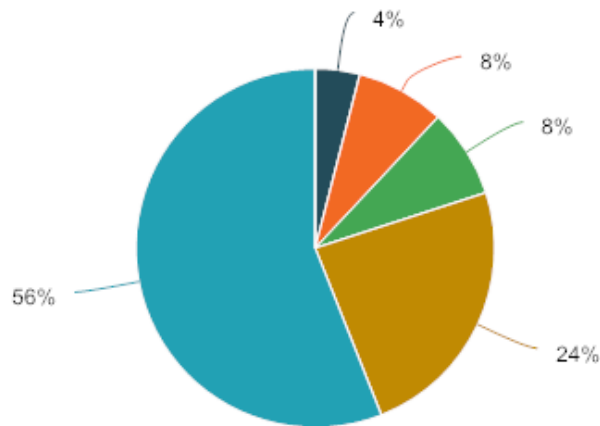


Miehistön kyselyyn vastanneista 80 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikön arvovalta perustuu ammattitaitoon ja osaamiseen. 12 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki kokivat, että heidän arvovaltansa perustuu täysin tai suurimilta osin ammattitaitoon ja osaamiseen.

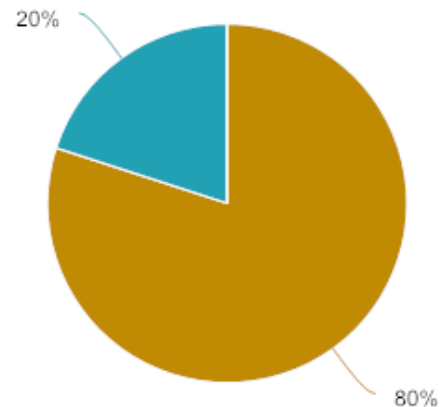
Ammattitaito

Miehistö

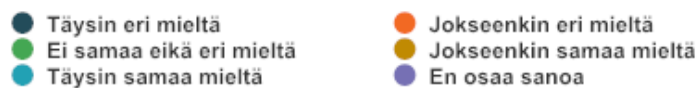


Kuva 20. Hän on ammattitaitoinen.

Päälliköt



Kuva 21. Olen ammattitaitoinen.



Miehistön kyselyyn vastanneista 80 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö on ammattitaitoinen. 12 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki kokivat olevansa ammattitaitoisia. Täysin samaa mieltä oli kuitenkin ainoastaan 20 % vastaajista.

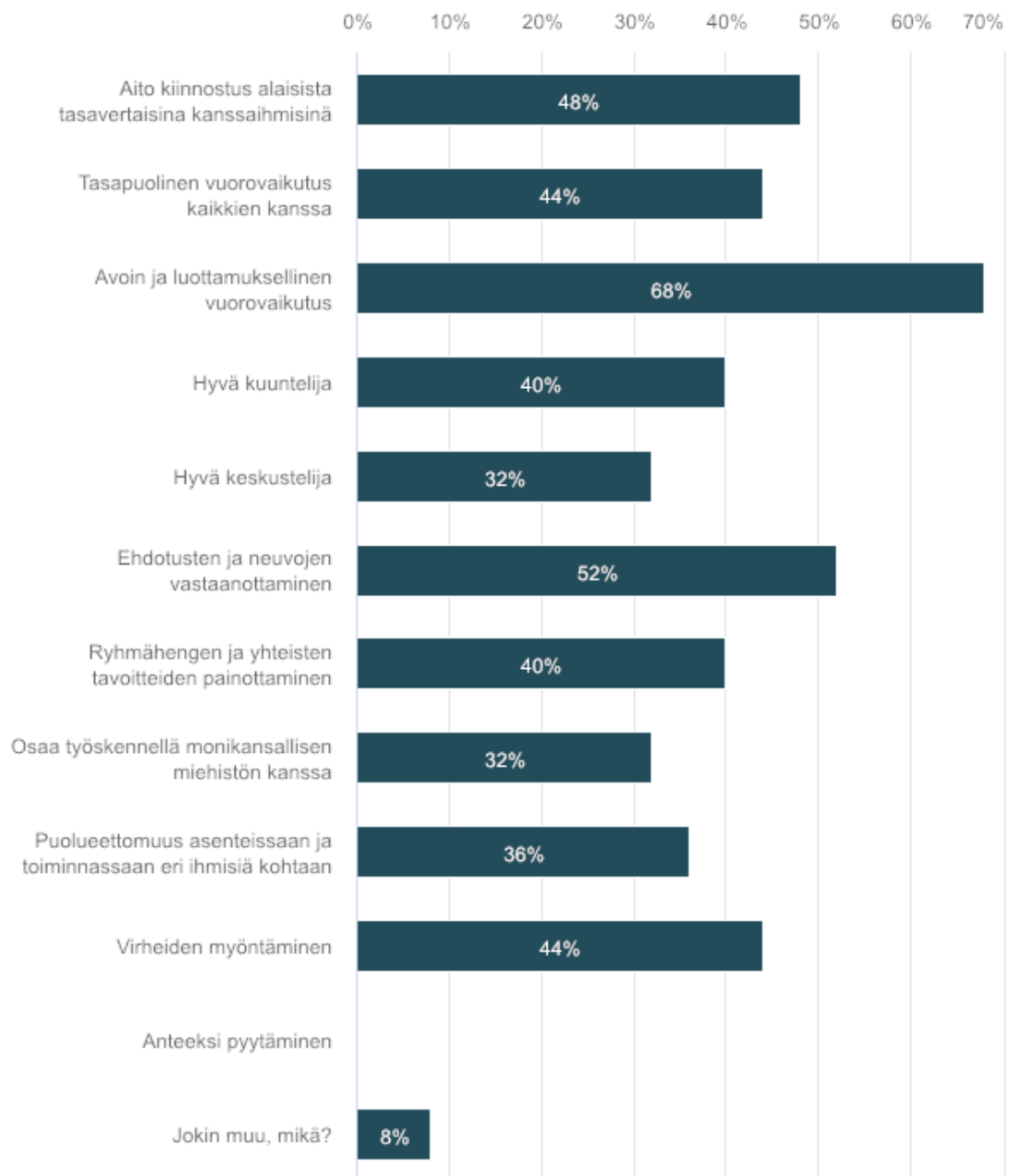
6.4 Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot

Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen osa-alueesta hyvän johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat:

1. Alaisen ja esimiehen välinen avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus (68 %)
2. Ehdotusten ja neuvojen vastaanottaminen (52 %)
3. Esimiehen aito kiinnostus alaisistaan tasavertaisina kanssaihmisinä (48 %)

Lisäksi tärkeinä johtajan ominaisuuksina nähtiin esimiehen pyrkimys tasapuoliseen vuorovaikutukseen kaikkien kanssa, kyky myöntää omat virheensä,

kuuntelutaidot sekä ryhmähengen ja yhteisten tavoitteiden painottaminen johtamisessa.

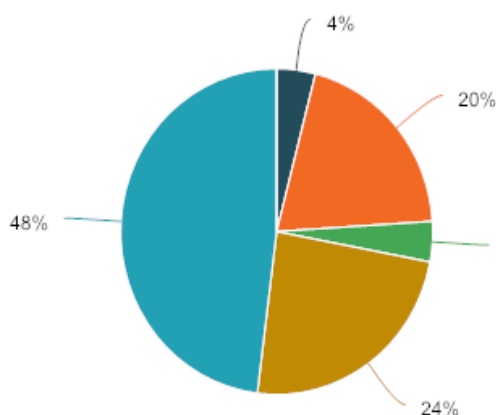


Kuva 22. Mitkä näistä vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen tekijöistä ovat mielestäsi hyvä johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Vastausvaihtoehdon ”joku muu, mikä?” valitsi 8 prosenttia vastaajista. Tässä esille tulleet tekijät olivat ”ottaa kontaktia ja osallistuu kanssakäymiseen” sekä ”ei näe miehistöä tapana kohentaa omaa asemaa”.

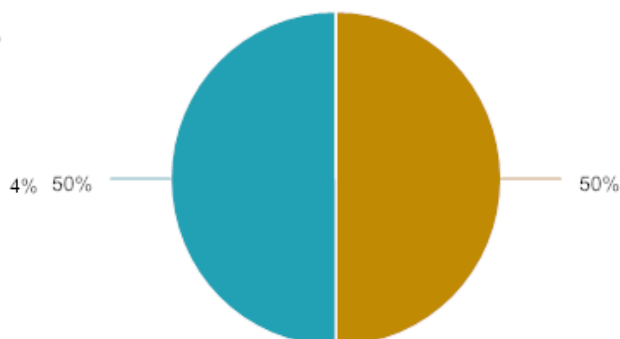
Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus

Miehistö



Kuva 23. Vuorovaikutus hänen kanssaan on avointa ja luottamuksellista.

Päälliköt



Kuva 24. Vuorovaikutus kanssani on avointa ja luottamuksellista.



Miehistön kyselyyn vastanneista 72 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus päällikön kanssa on avointa ja luottamuksellista. 24 % sen sijaan oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 4 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

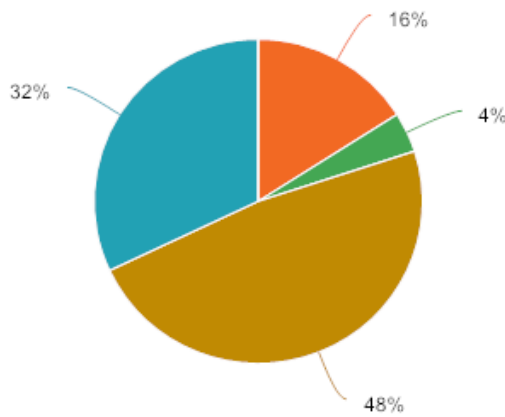
Päälliköistä kaikki olivat kysymyksestä täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Täytyy pystyä omat mielipiteet/tunteet unohtamaan, kun ollaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ei miehistölle tarvitse kärtyillä, kun on esim. nukkunut huonosti. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Puheen ja keskusteluyhteyden luominen on haastavaa, se ettei oletettaisi, että toinen tajuaa. Samoin se, että jos ei itse tajua niin kysyy. Muuten syntyy virheitä ja väärinymmärryksiä. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Ehdotusten ja neuvojen vastaanottaminen

Miehistö



Kuva 25. Hän ottaa vastaan ehdotuksia ja neuvoja.

Päälliköt



Kuva 26. Otan vastaan ehdotuksia ja neuvoja.

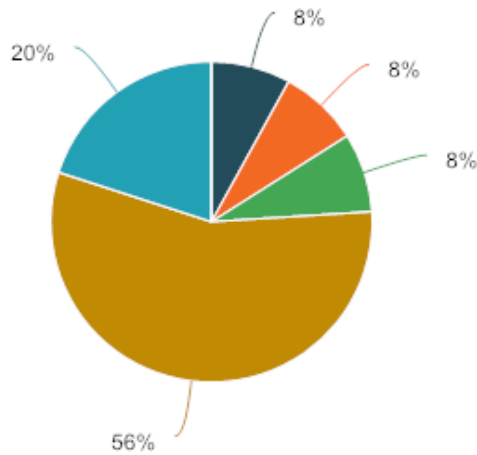


Miehistön kyselyyn vastanneista 80 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö ottaa vastaan ehdotuksia ja neuvoja. 16 % oli kysymyksestä jokseenkin eri mieltä. 4 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki kokivat ottavansa vastaan ehdotuksia ja neuvoja hyvin.

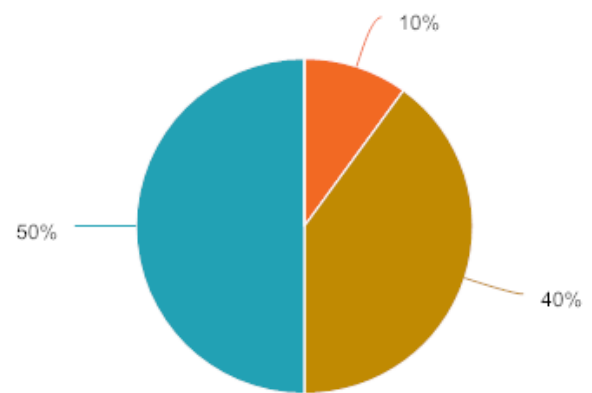
Johtajan aito kiinnostus alaisistaan tasavertaisina kanssaihmisinä

Miehistö



Kuva 27. Hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan tasavertaisina kanssaihmisinä.

Päälliköt



Kuva 28. Olen aidosti kiinnostunut alaisistani tasavertaisina kanssaihmisinä.

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| ● Täysin eri mieltä | ● Jokseenkin eri mieltä |
| ● Ei samaa eikä eri mieltä | ● Jokseenkin samaa mieltä |
| ● Täysin samaa mieltä | ● En osaa sanoa |

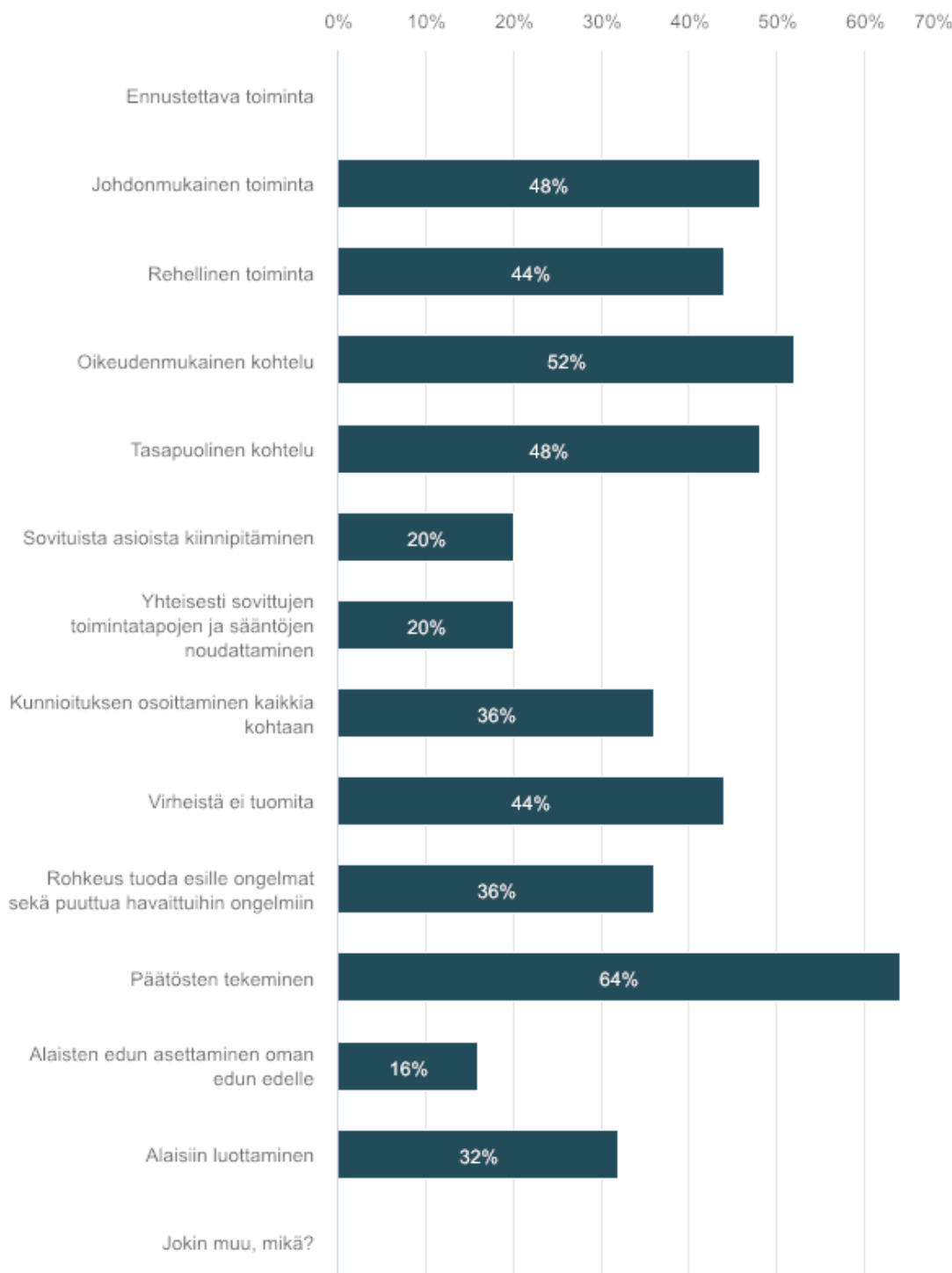
Miehistön kyselyyn vastanneista 76 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö on aidosti kiinnostunut alaisistaan tasavertaisina kanssaihmisinä. 16 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä 90 % oli kysymyksestä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Sen sijaan 10 % oli jokseenkin eri mieltä.

6.5 Luottamus

Luottamuksen osa-alueen kolme tärkeintä tekijää olivat:

1. Johtajan kyky tehdä päätöksiä (64 %)
2. Oikeudenmukainen kohtelu (52 %)
3. Johdonmukainen toiminta (48 %) sekä tasapuolinen kohtelut (48 %)



Kuva 29. Mitkä näistä luottamuksen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Lisäksi tärkeinä tekijöinä vastauksissa esille nousivat rehellinen toiminta sekä se, ettei virheistä tuomita. Luottamuksen tärkeyttä korostettiin myös avoimiin tekstikenttiin tulleissa vastauksissa.

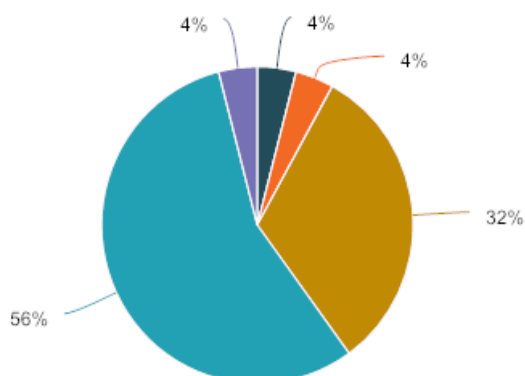
Luottamusta on hankala rakentaa, sille pitäisi antaa aikaa. Luottamus pitää ansaita. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Luottamus vaatii aikaa ja romuttui hetkessä. Romuttuessaan ei sitä saa enää takaisin. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Toivoisin että ymmärrettäisiin, kuinka helposti luottamus on menetettävissä jo pienistäkin asioista. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

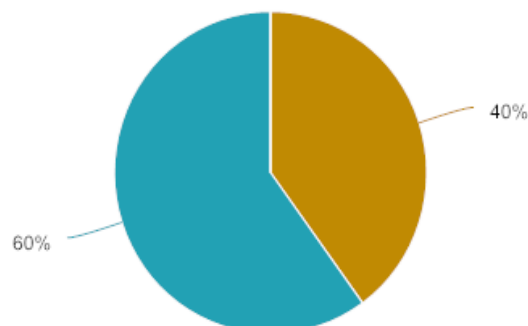
Päätösten tekeminen

Miehistö



Kuva 30. Hän osaa tehdä päätöksiä.

Päälliköt



Kuva 31. Osaan tehdä päätöksiä.

- | | |
|---|---|
| ● Täysin eri mieltä | ● Jokseenkin eri mieltä |
| ● Ei samaa eikä eri mieltä | ● Jokseenkin samaa mieltä |
| ● Täysin samaa mieltä | ● En osaa sanoa |

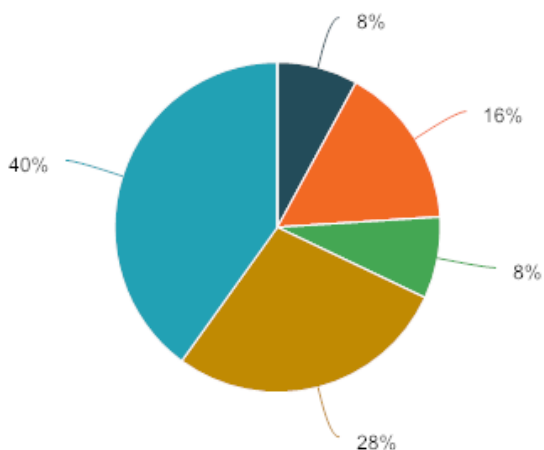
Miehistön kyselyyn vastanneista 88 % oli sitä mieltä, että päällikkö osaa tehdä päätöksiä. 8 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 4 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä kaikki kokivat osaavansa tehdä päätöksiä erinomaisesti tai hyvin.

Päällikön oma epävarmuus päätöksenteossa on omiaan herättämään epäluotamusta alaisissa, kun mietitään ääneen, että miten joku asia nyt kannattaisi tehdä ja tuleekohan onnistumaan vai ei. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

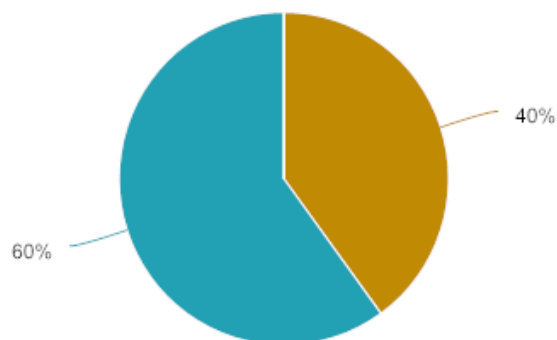
Oikeudenmukainen kohtelu

Miehistö



Kuva 32. Hän on oikeudenmukainen kaikkia kohtaan.

Päälliköt



Kuva 33. Olen oikeudenmukainen kaikkia kohtaan.

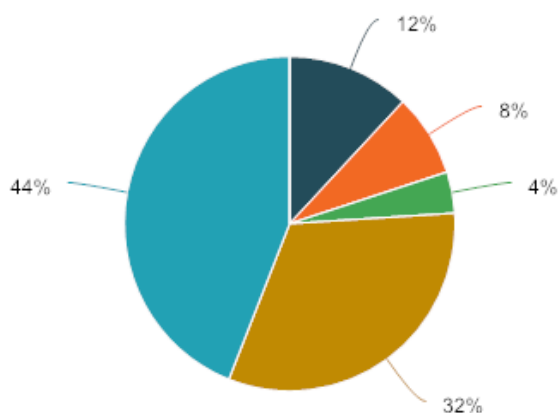
- | | |
|---|--|
| ● Täysin eri mieltä | ● Jokseenkin eri mieltä |
| ● Ei samaa eikä eri mieltä | ● Jokseenkin samaa mieltä |
| ● Täysin samaa mieltä | ● En osaa sanoa |

Miehistön kyselyyn vastanneista 68 % koki päälliköiden kohtelun täysin tai jokseenkin oikeudenmukaisena kaikkia kohtaan. Sen sijaan 24 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki olivat sitä mieltä, että he kohtelevat alaisiaan oikeudenmukaisesti.

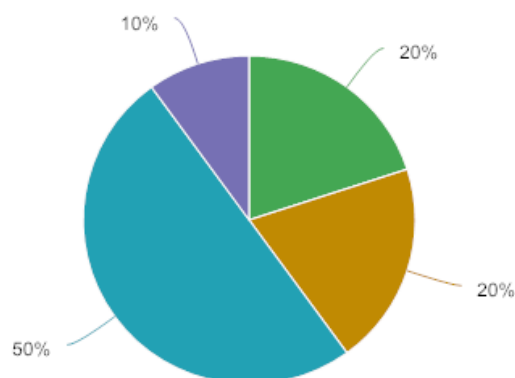
Johdonmukainen toiminta

Miehistö



Kuva 34. Hänen toimintansa on johdonmukaista.

Päälliköt



Kuva 35. Toimintani on johdonmukaista.

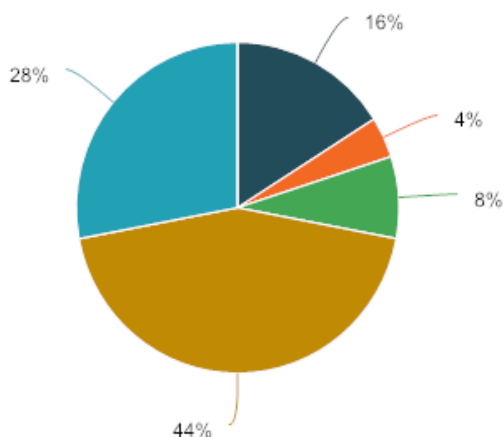


Miehistön kyselyyn vastanneista 76 % koki päälliköiden toiminnan täysin tai jokseenkin johdonmukaisena. 20 % sen sijaan oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 4 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä 70 % oli kysymyksestä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 20 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 10 % vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

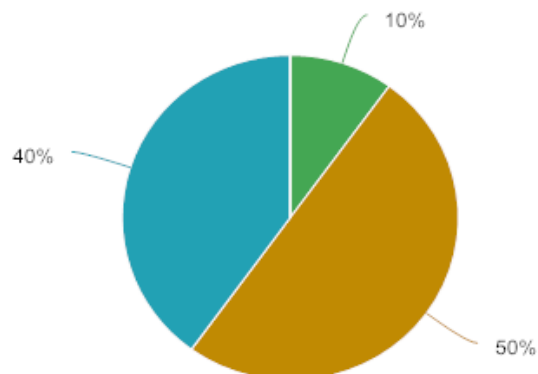
Tasapuolinen kohtelu

Miehistö



Kuva 36. Hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti.

Päälliköt



Kuva 37. Kohtelen kaikkia tasapuolisesti.



Miehistön kyselyyn vastanneista 72 % koki päällikön kohtelevan kaikkia tasapuolisesti. Yhteensä 20 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä 90 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, mutta 10 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

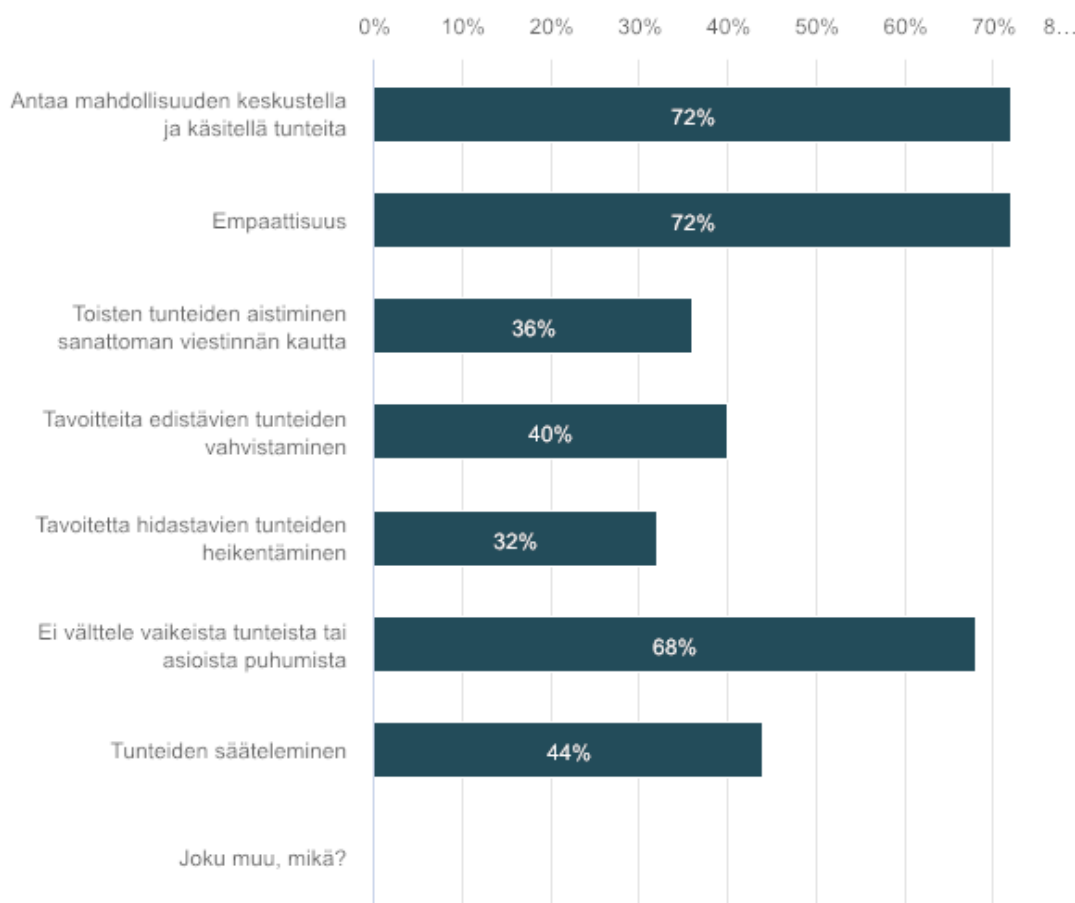
Kohtelu ei aina ole tasapuolista, vaan toisilta odotetaan enemmän kuin toisilta, osa saa tehdä mitä lystää ilman että päälliköt puuttuvat. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Kaikkia pitäisi kohdella tasapuolisesti, vaikka olisi toisten kanssa enemmän kaveri esim. vapaa-ajalla. Ei saisi vaikuttaa työpaikalla se, että onko jonkun kanssa muuna aikana tekemisissä. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

6.6 Tunneäly ja tunnejohtaminen

Tunneälyn ja tunnejohtamisen osa-alueesta tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat:

1. Mahdollisuus keskustella ja käsitellä tunteita (72 %)
2. Johtajan empaattisuus (72 %)
3. Johtaja ei välttele vaikeista tunteista tai asioista puhumista (68 %).



Kuva 38. Mitkä näistä tunneälyn ja tunnejohtamisen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

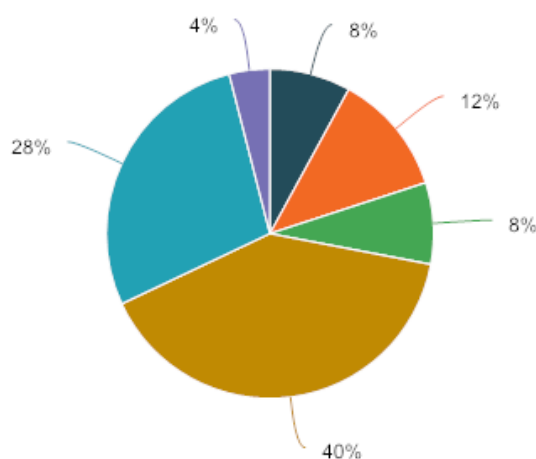
Lisäksi tärkeänä tekijänä nähtiin johtajan kyky säädellä omia tunteitaan. Tunnejohtamisen osa-alueen vastauksissa oli merkittävästi enemmän ”en osaa sanoa” – vastauksia suhteessa muihin osa-alueisiin sekä miehistön että päälliköiden kyselyssä.

*Merenkulku on tunnetusti melko rajattu tunteiden näyttämiseksi. Paitsi ehkä vi-
tutuksen.* (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Laivalla tunneasiat tuntuvat olevan todella hankalia ilmaista ja sanoittaa. Liittyy miehisyyden myytteihin ja niiden ylläpitämiseen, että asioista on vaikea puhua, eritoten niistä hankalista. Tämä mielestäni haittaa työssä kehittymistä, jos vaikeita asioita ei voi ottaa puheeksi. Tuntuu että mieluummin toivotaan, että ongelmat menevät itsestään ohi. Enemmän jauhetaan paskaa kaikista sellän takana kuin otetaan asia puheeksi, ja toivotaan että paskanpuhumisen kohde ymmärtää piikittelystä, että korjattavaa olisi. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

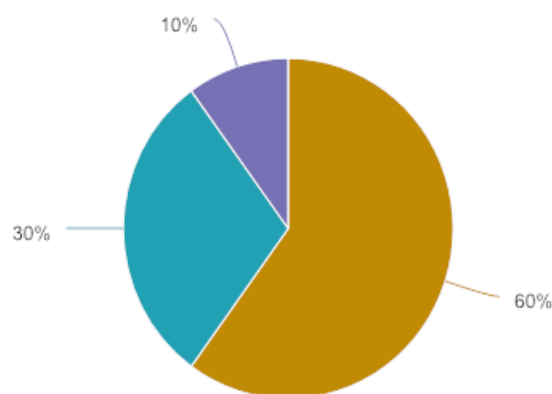
Mahdollisuus keskustella ja käsitellä tunteita

Miehistö



Kuva 39. Hän antaa mahdollisuuden keskustella ja käsitellä tunteita.

Päälliköt



Kuva 40. Annan mahdollisuuden keskustella ja käsitellä tunteita.



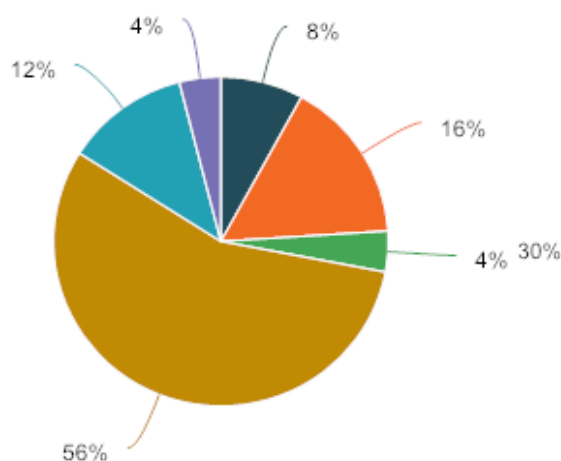
Miehistön kyselyyn vastanneista 68 % koki päällikön mahdollistavan tunteista keskustelun ja käsittelyn. 20 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 4 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä 90 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 10 % ei osannut vastata kysymykseen.

Tuntuu olevan tuntematon asia tällä alalla, että voisi ylipäänsä puhua siitä miltä mikään asia tuntuu. Erityisesti vaikeista asioista puhumista vältellään jatkuvasti ja tuntuu että aina pitäisi olla hauskaa ja kivaa ilman että mitään negatiivista ainakaan tuodaan esiin. Kukaan ei ehkä ole ajatustenlukija, mutta tietynlaista sanattomien viestien ymmärtämistä voisi parantaa tai sitten esimiehenä ottaa vastuu keskusteluyhteyden rakentamisesta. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

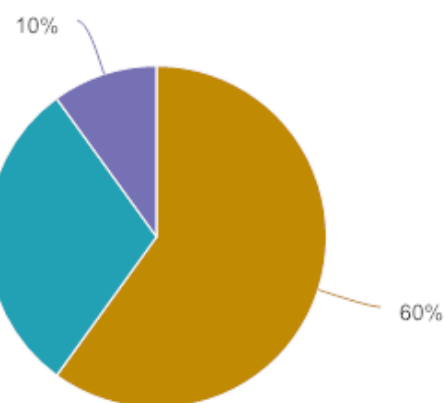
Empaattisuus

Miehistö



Kuva 41. Hän on empaattinen.

Päälliköt



Kuva 42. Olen empaattinen.

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| ● Täysin eri mieltä | ● Jokseenkin eri mieltä |
| ● Ei samaa eikä eri mieltä | ● Jokseenkin samaa mieltä |
| ● Täysin samaa mieltä | ● En osaa sanoa |

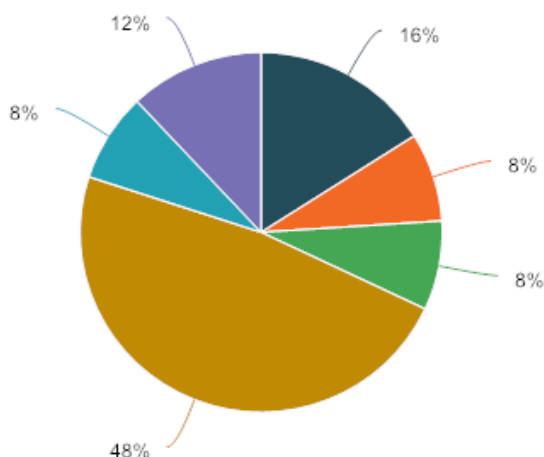
Miehistön kyselyyn vastanneista 68 % koki päällikön olevan empaattinen. Ainoastaan 12 % oli kuitenkin täysin samaa mieltä. Yhteensä 24 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 4 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 4 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä 90 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 10 % ei osannut vastata kysymykseen.

Empatiakyky on useimmilla puutteellinen, kun nähdään vaan oma napa ja että miten itse pääsisi kaikkein helpoimmalla. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

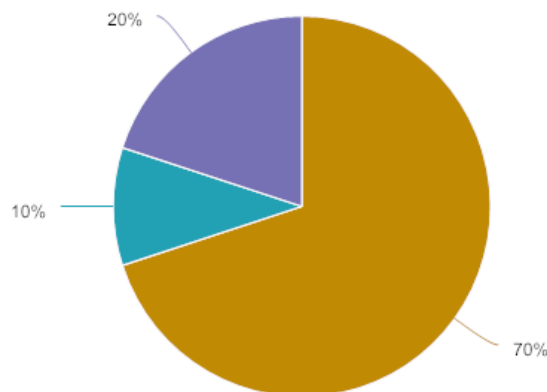
Ei välttele vaikeista tunteista tai asioista puhumista

Miehistö

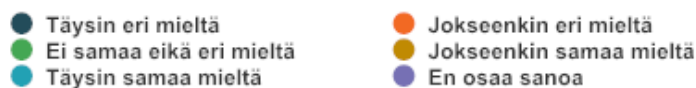


Kuva 43. Hän ei välttele vaikeista tunteista ja asioista puhumista.

Päälliköt



Kuva 44. En välttele vaikeista tunteista tai asioista puhumista.



Miehistön kyselyyn vastanneista 56 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö ei välttele vaikeista tunteista tai asioista puhumista. Näistä täysin samaa mieltä olevien osuus oli kuitenkin ainoastaan 8 %. Vastaajista 24 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 12 % vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä 10 % oli täysin samaa mieltä, ja jokseenkin samaa mieltä oli 70 % vastaajista. 20 % ei osannut vastata kysymykseen.

Useinkaan ongelmia tai vaikeita asioita ei tuoda esille, vaan lakaistaan ns. maton alle ja toivotaan ettei tule uudestaan eteen. Moni vaikea asia jää käsittelemättä, kun ei ole taitoa/kiinnostusta käydä niitä läpi. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Olisi mahtavaa, jos kaikille voisi puhua avoimesti, ennen ongelmien eskaloitumista. Sivusta on saanut seurata monta tilannetta, jossa päällystö valittaa jostain miehistön jäsenestä sille mitään tekemättä. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

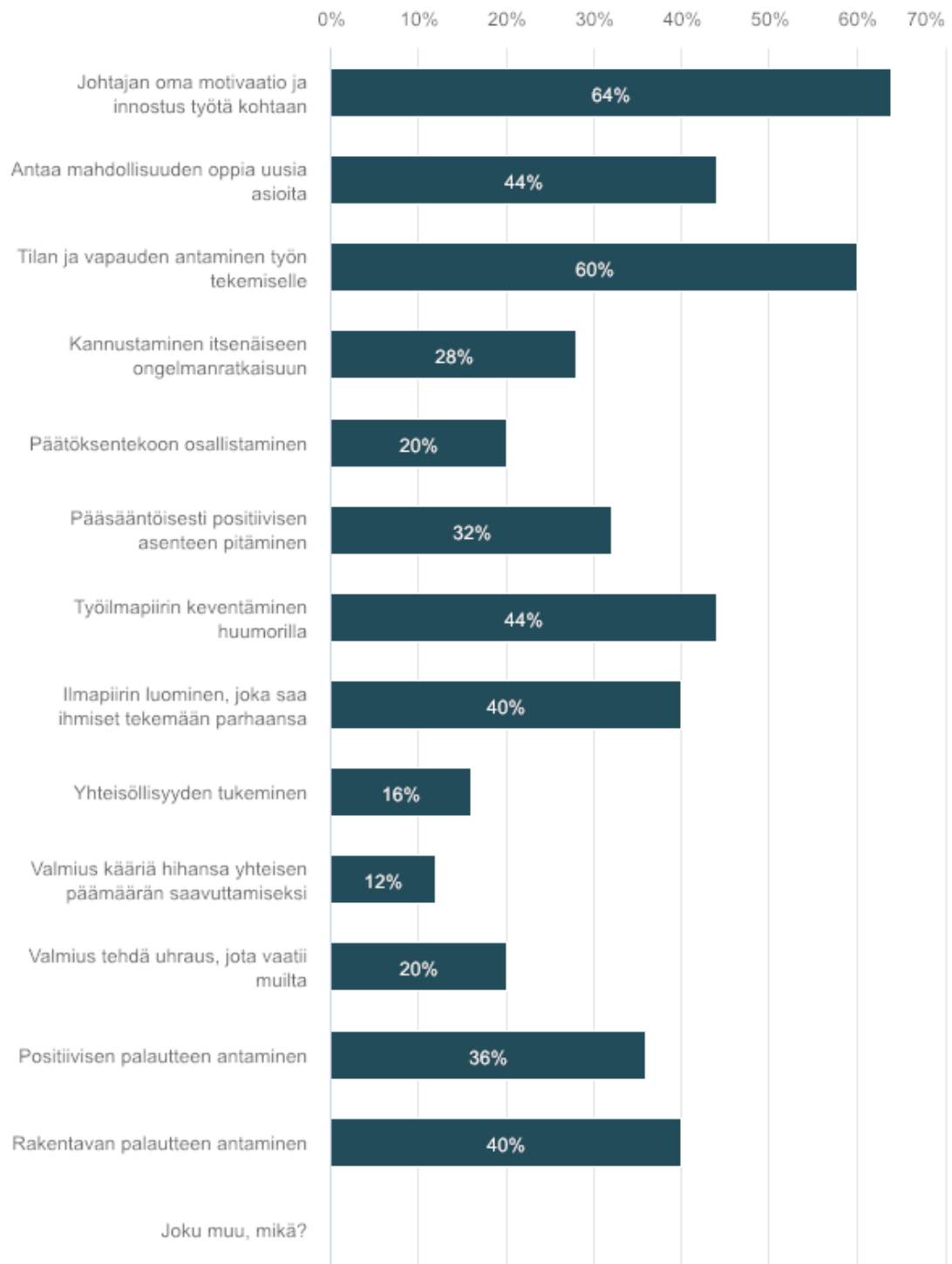
Enemmän suoraa puhetta myös ongelmista. Kukaan ei voi kehittyä, jos ei kerrota mitä pitäisi tehdä eri tavalla vaan odotetaan, että henkilö lukisi rivien välistä. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

6.7 Motivointi

Motivoinnin osa-alueelta tärkeimmiksi johtamistaidoiksi nousivat:

1. Johtajan oma motivaatio ja innostus työtä kohtaan (64 %)
2. Tilan ja vapauden antaminen työn tekemiselle (60 %)
3. Mahdollisuus oppia uusia asioita (44 %) sekä työilmapiirin keventäminen huumorilla (44 %).

Lisäksi motivaatiota lisäävinä tekijöinä johtamisessa nähtiin sellaisen ilmapiirin luominen, joka saa ihmiset tekemään parhaansa sekä palautteen antaminen.

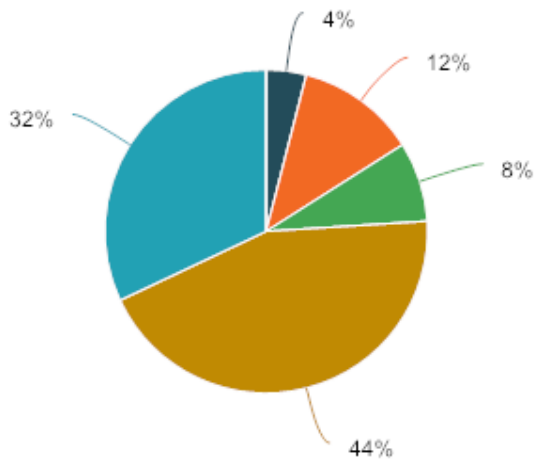


Kuva 45. Mitkä näistä motivoinnin tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Motivaation koko miehistöllä on todella tärkeää. Hyvin motivoitunut miehistö toimii kuin itsekseen, eikä sille tarvitse kuin antaa "isoja linjoja", tai avustaa tarvittaessa. (kyselyyn vastannut aluksen päällikkö)

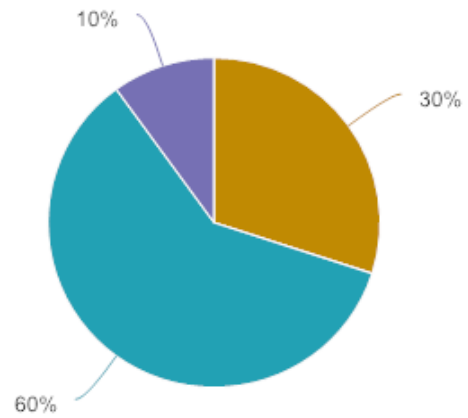
Johtajan oma motivaatio ja innostus työtä kohtaan

Miehistö



Kuva 46. Hänen asenteensa työntekoon on pääsääntöisesti motivoitunut ja innostunut.

Päälliköt



Kuva 47. Asenteeni työntekoon on pääsääntöisesti motivoitunut ja innostunut.



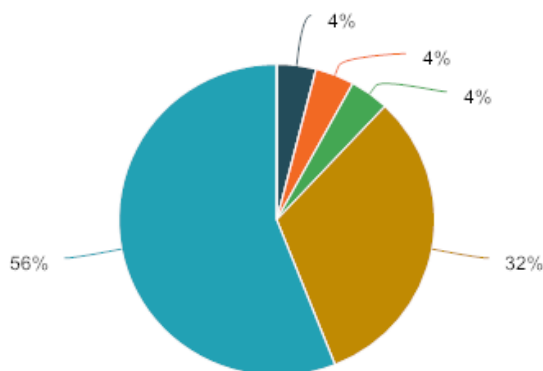
Miehistön kyselyyn vastanneista 76 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikön oma asenne työntekoon on pääsääntöisesti motivoitunut ja innostunut. 16 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

60 % päälliköistä oli kysymyksestä täysin samaa mieltä, ja 30 % jokseenkin samaa mieltä. 10 % ei osannut vastata kysymykseen.

Haastavinta on kyky pitää pitkäaikaisesti miehistön motivaatiota ylhäällä, vaikka itselläkään ei olisi hirveästi motivaatiota. (kyselyyn vastannut aluksen päällikkö)

Tilan ja vapauden antaminen työn tekemiselle

Miehistö



Kuva 48. Hän antaa tilaa ja vapautta työn tekemiseen.

Päälliköt



Kuva 49. Annan tilaa ja vapautta työn tekemiseen.



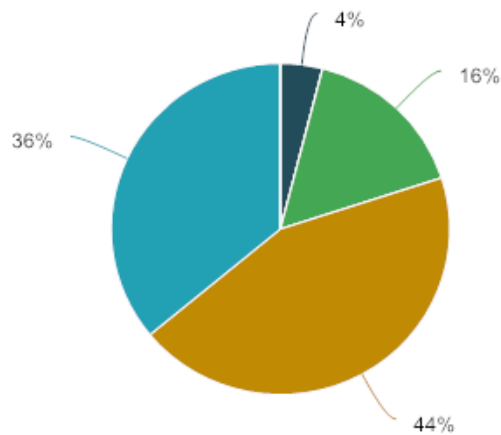
Miehistön kyselyyn vastanneista 88 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö antaa tilaa ja vapautta työn tekemiselle. Ainoastaan 8 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 4 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki kokivat antavansa tilaa ja vapautta työn tekemiseen erinomaisesta tai hyvin.

Päällikön oma mieliala ja asenne heijastuu koko miehistöön. Ehkä tässäkin se, että pitäisi olla kiinnostunut mutta osata antaa myös tilaa. Olla saatavilla, kun tarvitaan mutta muuten antaa jokaisen tehdä oma työnsä. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Mahdollisuus oppia uusia asioita

Miehistö

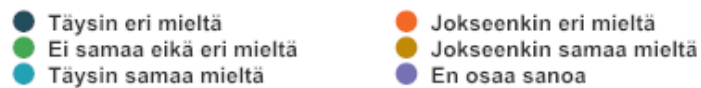


Kuva 50. Saan häneltä mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen.

Päälliköt



Kuva 51. Tarjoan mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen.

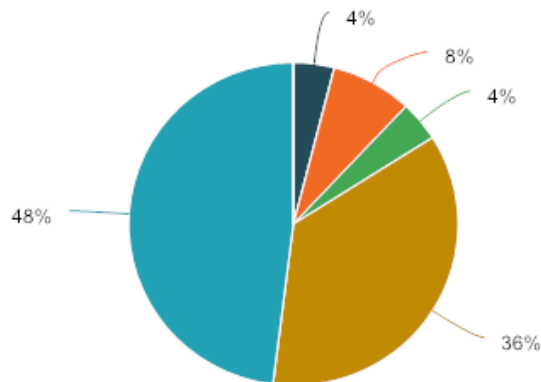


Miehistön kyselyyn vastanneista 80 % koki saavansa mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen erinomaisesti tai hyvin. Ainoastaan 4 % vastaajista oli täysin eri mieltä. 16 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki kokivat tarjoavansa mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen erinomaisesti tai hyvin.

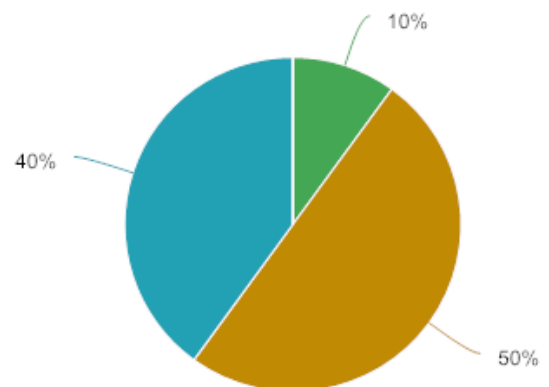
Työilmapiirin keventäminen huumorilla

Miehistö



Kuva 52. Hän pyrkii huumorillaan keventämään työilmapiiriä.

Päälliköt



Kuva 53. Pysin keventämään työilmapiiriä huumorilla.



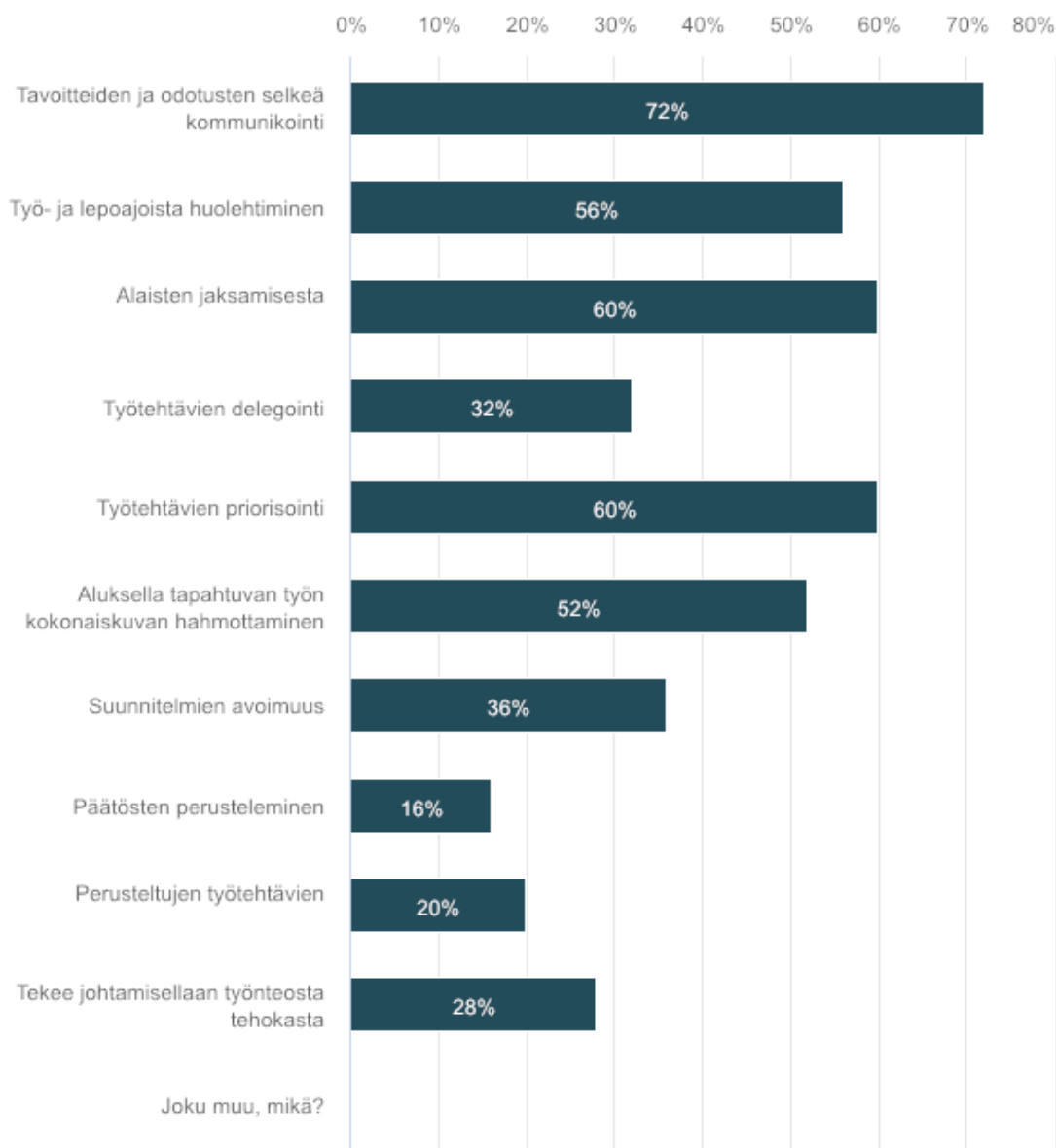
Miehistön kyselyyn vastanneista 84 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö pyrkii huumorillaan keventämään työilmapiiriä. 12 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 4 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä 90 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 10 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

6.8 Työn johtaminen

Työn johtamisen osa-alueelta tärkeimmiksi koettiin seuraavat johtamistaidot:

1. Tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi (72 %)
2. Alaisten jaksamisesta huolehtiminen (60 %)
3. Kyky priorisoida työtehtäviä (60 %)

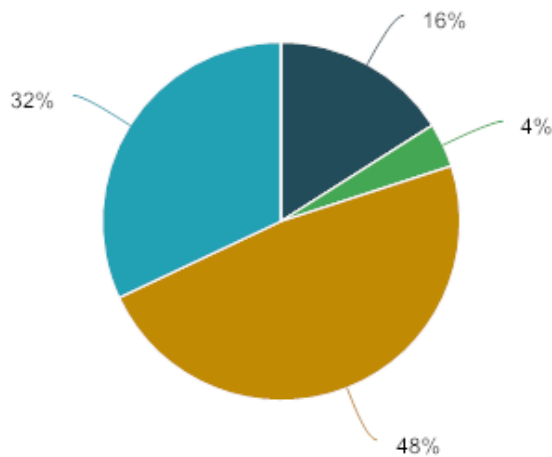


Kuva 54. Mitkä näistä työn johtamisen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Lisäksi oleellisina tekijöinä nähtiin työ- ja lepoajoista huolehtiminen sekä aluksella tapahtuvan työn kokonaiskuvan hahmottaminen.

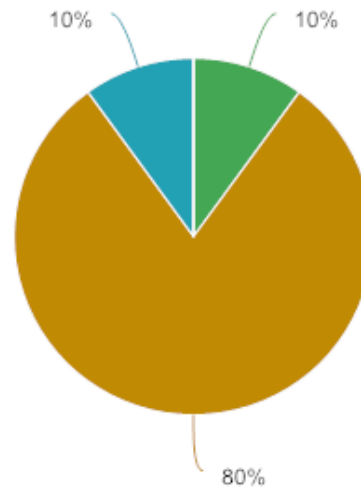
Tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi

Miehistö



Kuva 55. Hän kommunikoi selkeästi tavoitteet ja odotukset.

Päälliköt



Kuva 56. Kommunikoin selkeästi tavoitteet ja odotukset.

● Täysin eri mieltä
● Ei samaa eikä eri mieltä
● Täysin samaa mieltä

● Jokseenkin eri mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
● En osaa sanoa

Miehistön kyselyyn vastanneista 80 % koki päällikön kommunikoinnin tavoitteet ja odotukset erinomaisesti tai hyvin. 16 % vastaajista oli täysin eri mieltä. 4 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä 10 % oli kysymyksestä täysin samaa mieltä, 80 % jokseenkin samaa mieltä ja 10 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Ihmisille ei kerrota, että mitä heiltä odotetaan vaan se jää jokaisen arvioitavaksi itse. Sitten joutuu jatkuvasti pohtimaan, että onkohan tehnyt tarpeeksi, kun kukaan ei kerro. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

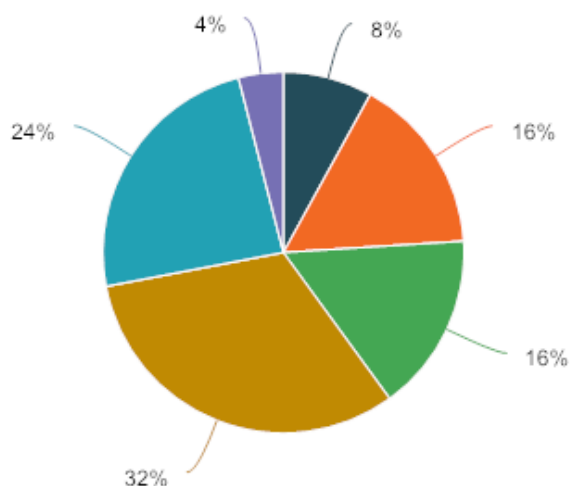
Haastavinta on ollut työn arvostuksen puuttuminen ja oma epäily siitä, onko tehnyt tarpeeksi ja riittävästi. Eli palautteen puuttuminen. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Olisi hyvä olla ”kokous” konttorin ja laivan kanssa missä käydään läpi mitä halutaan saavuttaa. Tällaisia on jo mutta olisi myös hyvä, että perämiehet olisivat

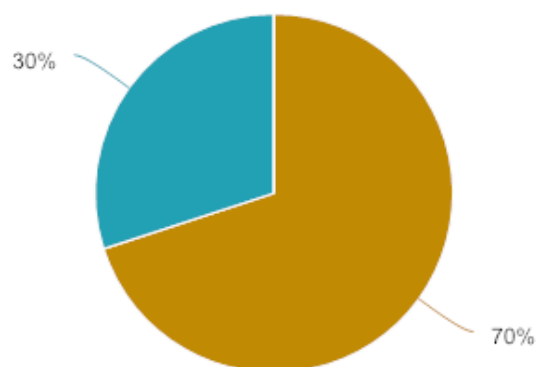
mukana, koska he ovat vastuussa lastinkäsittelystä sekä laivan kunnossapidosta. Päälliköt luottavat, että yliperämiehet hoitavat nämä asiat eivätkä niinkään puutu näihin asioihin. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Alaisten jaksamisesta huolehtiminen

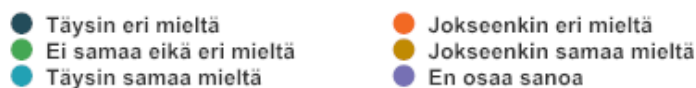
Miehistö



Päälliköt



Kuva 57. Hän huolehtii alaistensa jaksamisesta. Kuva 58. Huolehdin alaisteni jaksamisesta.



Miehistön kyselyyn vastanneista 56 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö huolehtii alaistensa jaksamisesta. Yhteensä 24 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 16 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 4 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä kaikki kokivat huolehtivansa alaistensa jaksamisesta erinomaisesti tai hyvin.

Suurimpia haasteita tiettyjen päälliköiden ja eritoten förstien kanssa on ollut työajan hallinta ja kokonaiskuvan hahmotus. Mitään EI hallinnoida tai suunnitella, vaan keksitään sitä mukaa kun tilanteita tulee, ja pahimmassa tapauksessa hereillä ovat olleet kaikki turhaan, ja päivistä tulee pitkiä ja kukaan ei nuku koska mitään ei olla järjestelty. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Monet unohtavat, että elämme yhdessä laivalla, ja keskittyvät vain työn onnistumiseen, kiinnittämättä huomiota miehistön hyvinvointiin. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

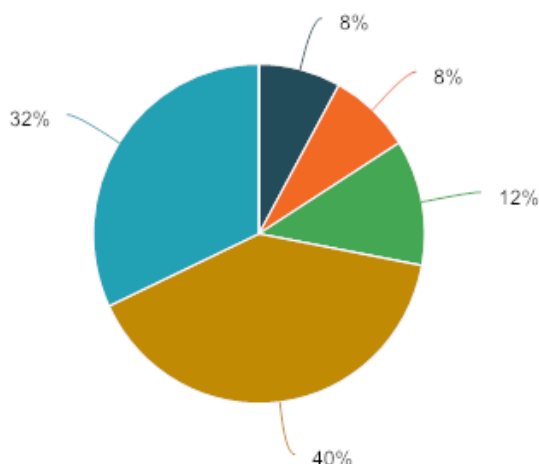
Joskus on sellainen tunne, että aluksen johto unohtaa miten niiden alaisten työ toimii ja miten paljon aikaa se voi viedä. Esimerkiksi että ruumatyö voi helposti kestää kolme kertaa kauemmin kuin yleensä jos on jotain oikein vaikeita lastijämiä ja tyylin xxx tulossa, tai että hitsauskorjaukset ovat harvoin niin helppoja miltä näyttävät. Aika usein ainakaan tässä firmassa niin päällystö on oppinut vieläkin pienemmällä aluksella kuin missä he ovat sitten päällystössä ja eivät ole sitä oikein ymmärtäneet miten paljon työmäärä kasvaa kuin aluskoko kasvaa. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Työ- ja lepoajoista huolehtimisessa on ongelmia, hektisillä reiteillä minimimiehistöllä tämä on erittäin haastavaa. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Miehistön hyvinvointi on unohdettu täysin ja meille annetaan porkkanaa vasta kun se tuntuu hyötyvän varustamoita rahallisesti. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

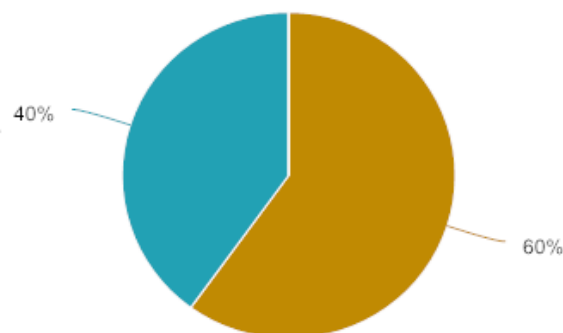
Työtehtävien priorisointi

Miehistö



Kuva 59. Hän osaa priorisoida työtehtäviä.

Päälliköt



Kuva 60. Osaan priorisoida työtehtäviä.



Miehistön kyselyyn vastanneista 72 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että päällikkö osaa priorisoida työtehtäviä. 16 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 12 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki olivat sitä mieltä, että he osaavat priorisoida työtehtäviä erinomaisesti tai hyvin.

Useassa tapauksessa työsuunnittelu ja organisointi on jäänyt alaisten harteille. Myös työn priorisoinnissa on ollut puutteita, stressi ja paine saada asioita aikaan (esim. maalaus) on sumentanut järkeä niin, että töitä on jaettu kesken muiden töiden, sellaiseen aikaan kun pitäisi priorisoida esim. lastin kiinnitys, ja sitten tulee kiire sen kanssa. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Työn järjestelyn tehokkuuteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, kuten myös miehistön (sekä omiin) lepo- ja työaikoihin. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

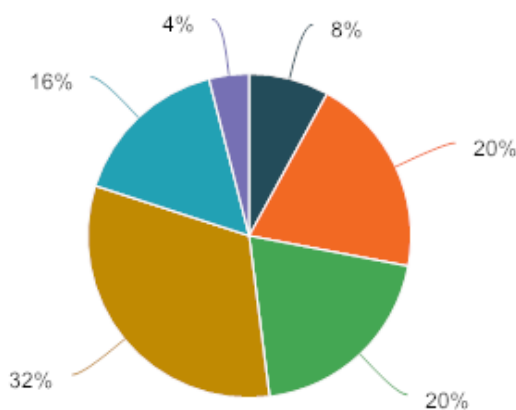
Eritoten sellaisina hetkinä, kun kaikki ovat turhaan hereillä ja paahtaneet 12 h ja vielä olisi tekemistä, asioiden organisoinnin ja tehokkuuden puute on ollut haastavaa. Tuntuu, että hyvin usein on saanut itse olla kartalla, mitä milloinkin pitäisi olla tekemässä, juuri esim. lastinkiinnityksen oikea-aikaisuus. Myös useammin kuin kerran on saanut kysyä, että miten ajetaan/surrataan/tehdään, ja vastaukseksi on tullut "en tiedä", ja sitten on itse joutunut sumplimaan kaikille levot ja työt. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

6.9 Yksittäiset haastekohdat

Lähes jokaisesta johtamisen osa-alueesta oli löydettävissä selkeät ongelmakohdat, joissa miehistön vastaukset jakaantuivat muita kysymyksiä enemmän. Tässä kappaleessa tarkasteluun on valittu ne tekijät, jotka noin neljäsosa vastaajista on kokenut ongelmaksi.

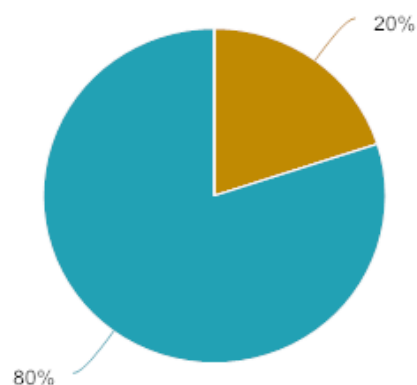
Palautteenannon mahdollistaminen ylöspäin

Miehistö



Kuva 61. Hän mahdollistaa palautteenannon myös ylöspäin (haluaa palautetta omasta esimiestyöstään)

Päälliköt



Kuva 62. Otan vastaan palautetta omasta esimiestyöstäni.



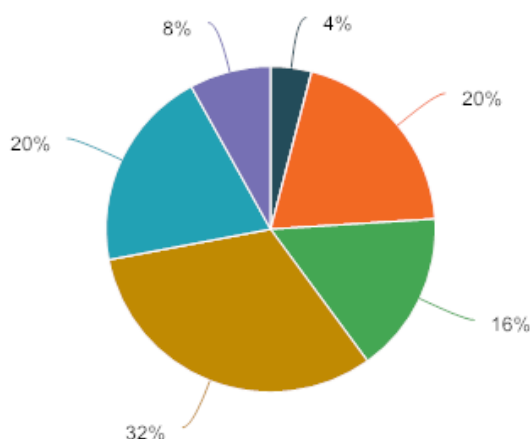
Vastaajista 48 % koki päällikön mahdollistavan palautteenannon ylöspäin ja haluavansa palautetta omasta esimiestyöstään. 28 % sen sijaan koki, ettei

päällikkö mahdollista palautteenantoa ylöspäin. 20 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 4 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköt sen sijaan kokivat haluavansa palautetta ja ottavansa sitä vastaan hyvin.

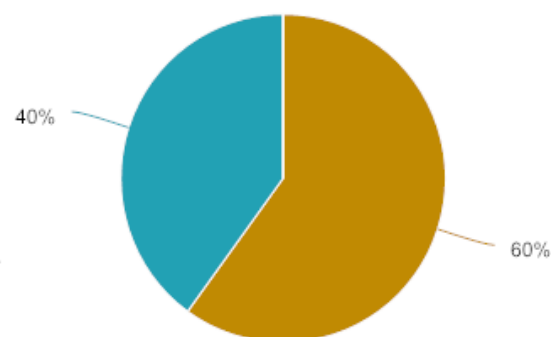
Jatkuva pyrkimys kehittyä johtajana

Miehistö



Kuva 63. Hän pyrkii jatkuvasti kehittymään johtajana

Päälliköt



Kuva 64. Pysin jatkuvasti kehittymään johtajana



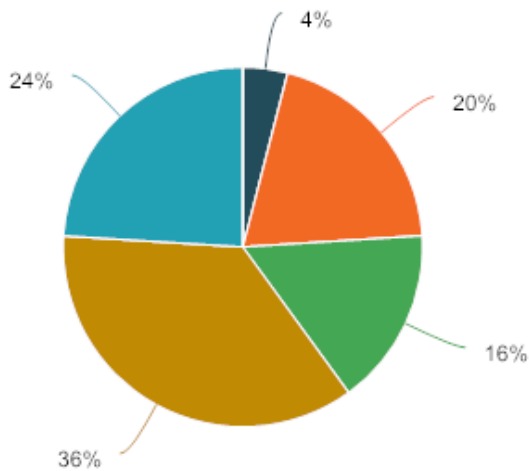
Vastaajista 52 % koki päällikön pyrkivän jatkuvasti kehittymään johtajana. Yhteensä 24 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 16 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 8 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä kaikki vastasivat pyrkivänsä jatkuvaan kehittymiseen johtajana.

Jos firmassa olisi edes vuosittaiset kehityskeskustelut tai henkilöarviointit, olisi varmasti mahdollista tunnistaa omia heikkouksia ja tehdä niiden eteen töitä. Ei pystytä kehittymään, jos ei asialle tehdä mitään ja tyydytään siihen mitä on. Lisää avoimuutta laivan elämän ja konttorin välille. Tällä hetkellä vain kapteeni on yhteydessä konttoriin ja todellinen kuva laivan päällä olemisesta jää täysin pimementoon. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

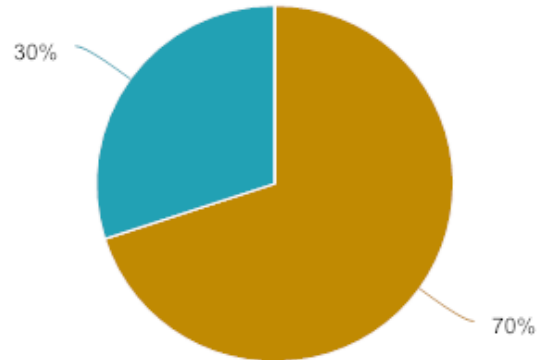
Ryhmähengen ja yhteisten tavoitteiden painottaminen

Miehistö



Kuva 65. Hän painottaa toiminnassa ryhmähengen ja yhteisiä tavoitteita.

Päälliköt



Kuva 66. Painotan toiminnassa ryhmähengen ja yhteisiä tavoitteita.

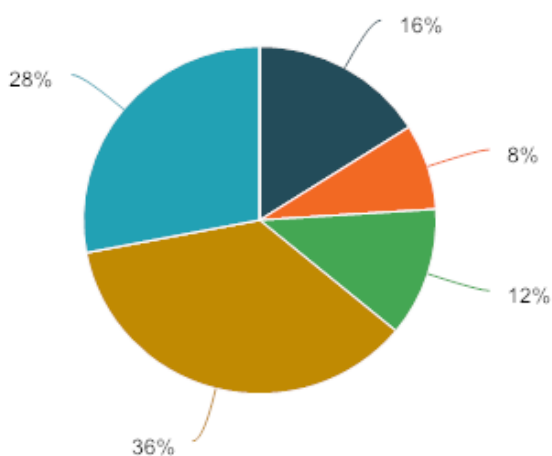
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Täysin eri mieltä ● Ei samaa eikä eri mieltä ● Täysin samaa mieltä | <ul style="list-style-type: none"> ● Jokseenkin eri mieltä ● Jokseenkin samaa mieltä ● En osaa sanoa |
|--|---|

60 % vastaajista koki johtajan painottavan ryhmähengen ja yhteisiä tavoitteita. 24 % taas oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 16 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä kaikki kokivat painottavansa ryhmähengen erinomaisesti tai hyvin.

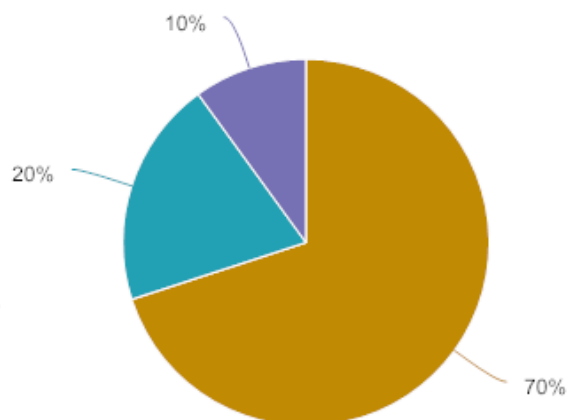
Alaisten edun asettaminen oman edun edelle

Miehistö



Kuva 67. Hän asettaa tarvittaessa alaistensa edun oman etunsa edelle.

Päälliköt



Kuva 68. Asetan tarvittaessa alaisteni edun oman etuni edelle.

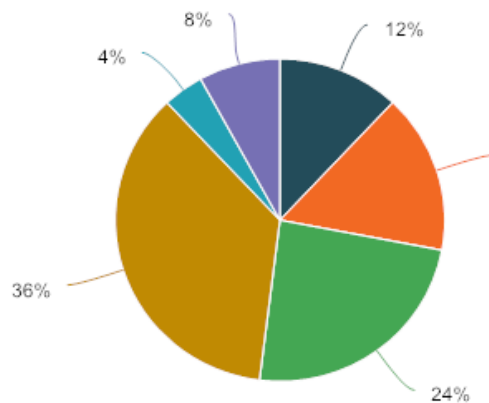
- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| ● Täysin eri mieltä | ● Jokseenkin eri mieltä |
| ● Ei samaa eikä eri mieltä | ● Jokseenkin samaa mieltä |
| ● Täysin samaa mieltä | ● En osaa sanoa |

64 % miehistöstä koki päällikön tarvittaessa asettavan alaistensa edun oman etunsa edelle. 16 % oli täysin eri mieltä, 8 % jokseenkin eri mieltä ja 12 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Päälliköistä 20 % koki asettavansa alaistensa edun oman etunsa edelle. 70 % oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä, ja 10 % ei osannut vastata kysymykseen.

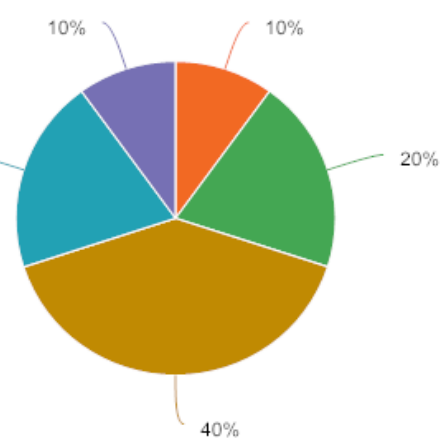
Tunteiden aistiminen sanattoman viestinnän kautta

Miehistö



Kuva 69. Hän aistii toisten tunteita sanattoman viestinnän kautta.

Päälliköt



Kuva 70. Aistin toisten tunteita sanattoman viestinnän kautta.

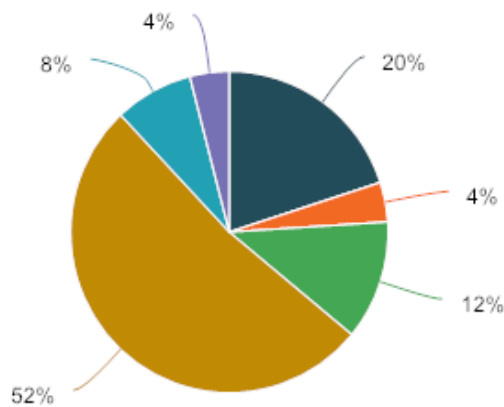


40 % vastaajista koki päällikön aistivan toisten tunteita sanattoman viestinnän kautta. Täysin samaa mieltä oli kuitenkin ainoastaan 4 % vastaajista. Yhteensä 28 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 24 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 8 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä 20 % oli kysymyksestä täysin samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä. 10 % oli jokseenkin eri mieltä ja 20 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. 10 % ei osannut vastata kysymykseen.

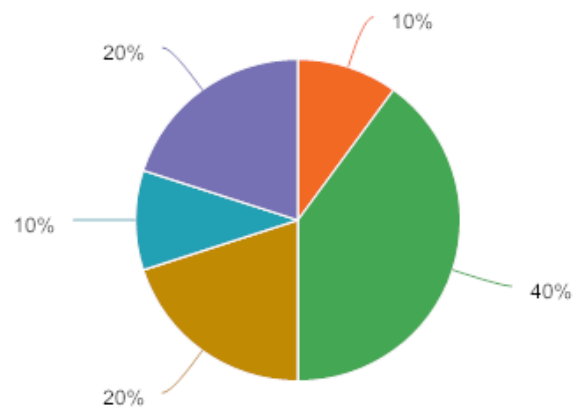
Tavoitetta edistävien tunteiden vahvistaminen

Miehistö

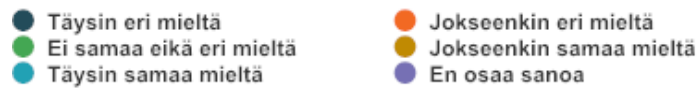


Kuva 71. Hän osaa vahvistaa niitä tunteita, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteisiin.

Päälliköt



Kuva 72. Osaan vahvistaa niitä tunteita, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteisiin.

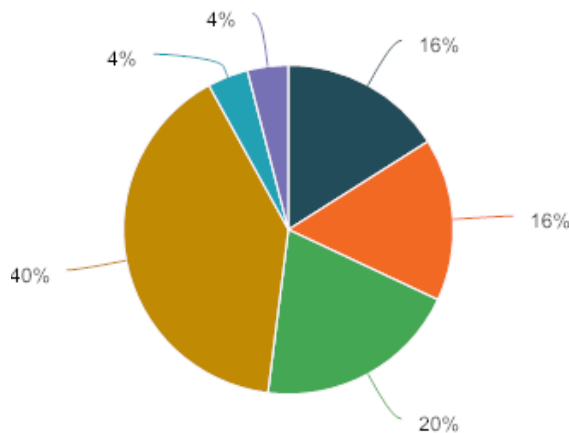


60 % vastaajista koki päällikön osaavan vahvistaa tavoitetta edistäviä tunteita. Täysin samaa mieltä oli kuitenkin ainoastaan 8 % vastaajista. 20 % vastaajista oli täysin eri mieltä, 4 % jokseenkin eri mieltä ja 12 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. 4 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä 10 % koki osaavansa vahvistaa tavoitetta edistäviä tunteita. 20 % oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä, ja 40 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. 10 % oli jokseenkin eri mieltä, ja 20 % ei osannut vastata kysymykseen.

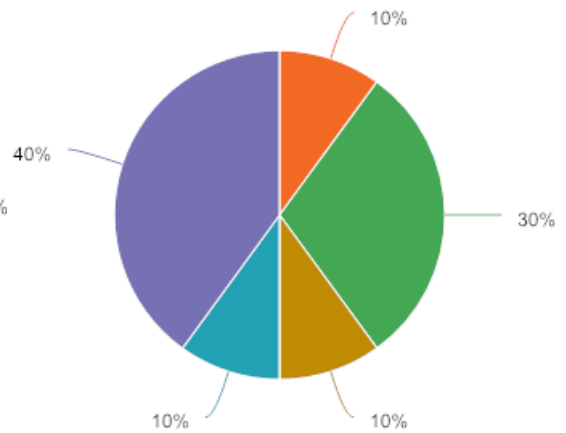
Tavoitetta hidastavien tunteiden heikentäminen

Miehistö



Kuva 73. Hän osaa heikentää tavoitetta hidastavia, negatiivisia tunteita.

Päälliköt



Kuva 74. Osaan heikentää tavoitetta hidastavia, negatiivisia tunteita.

● Täysin eri mieltä
● Ei samaa eikä eri mieltä
● Täysin samaa mieltä

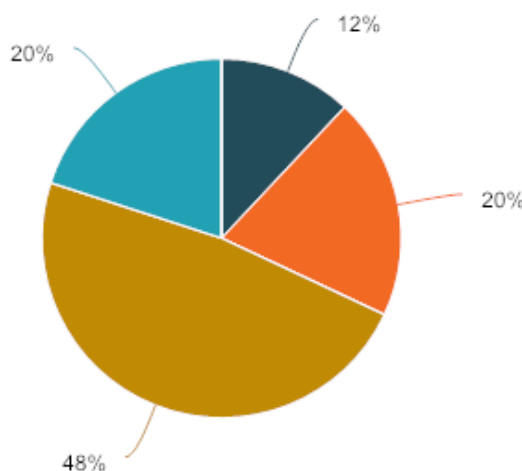
● Jokseenkin eri mieltä
● Jokseenkin samaa mieltä
● En osaa sanoa

Ainoastaan 4 % vastaajista koki päällikön osaavan heikentää tavoitetta hidastavia tunteita erinomaisesti. 40 % oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä 32 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 20 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”, ja 4 % ei osannut vastata kysymykseen.

Päälliköistä 20 % oli kysymyksestä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 30 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. 10 % oli jokseenkin eri mieltä ja 40 % ei osannut vastata kysymykseen.

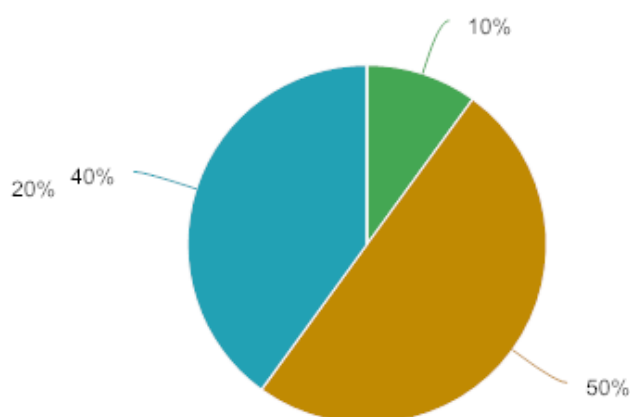
Positiivisen palautteen antaminen

Miehistö



Kuva 75. Saan palautetta onnistuneista suorituksista.

Päälliköt



Kuva 76. Annan palautetta onnistuneista suorituksista.



Vastaajista 68 % koki saavansa palautetta onnistuneista suorituksista erinomaisesti tai hyvin. Yhteensä 32 % kuitenkin koki positiivisen palautteen saamisen täysin tai jokseenkin puutteellisena.

Päälliköistä 40 % oli kysymyksestä täysin samaa mieltä. 50 % oli jokseenkin samaa mieltä, ja 10 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

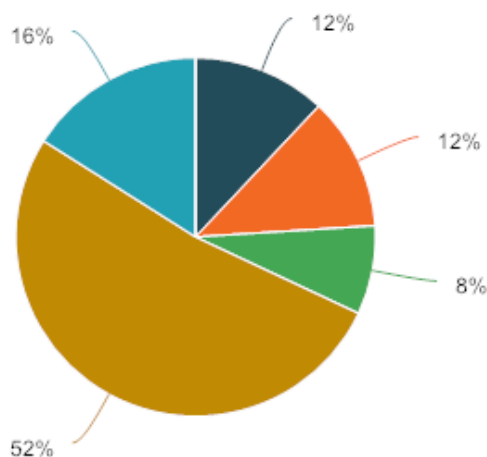
Positiivinen palaute motivoi ja kannustaa yrittämään lisää, rakentava palaute tärkeää, että voi luottaa siihen, että esimies tuo ongelmat esille ja haluaa alaisten onnistuvan. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Ongelma on, että palautetta ei anneta, puhutaan selän takana sekä positiivinen että negatiivinen palaute muille mutta ei sille ketä asia koskee. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Enemmän painotusta palautekulttuurille ja keskustelulle. Sillä luotaisiin sellainen ilmapiiri laivalle, joka motivoi tekemään asioita. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

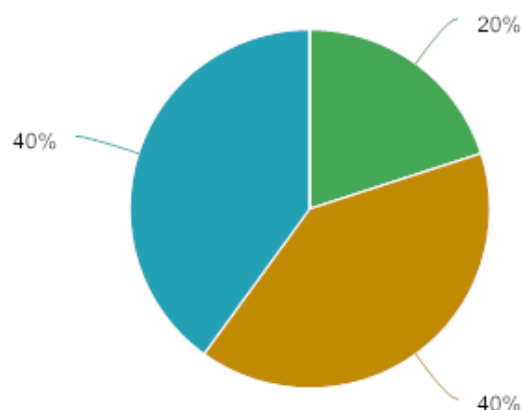
Rakentavan palautteen antaminen

Miehistö



Kuva 77. Saan rakentavaa palautetta.

Päälliköt



Kuva 78. Annan rakentavaa palautetta.



16 % vastaajista koki saavansa rakentavaa palautetta erinomaisesti. 52 % oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä 24 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. 8 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

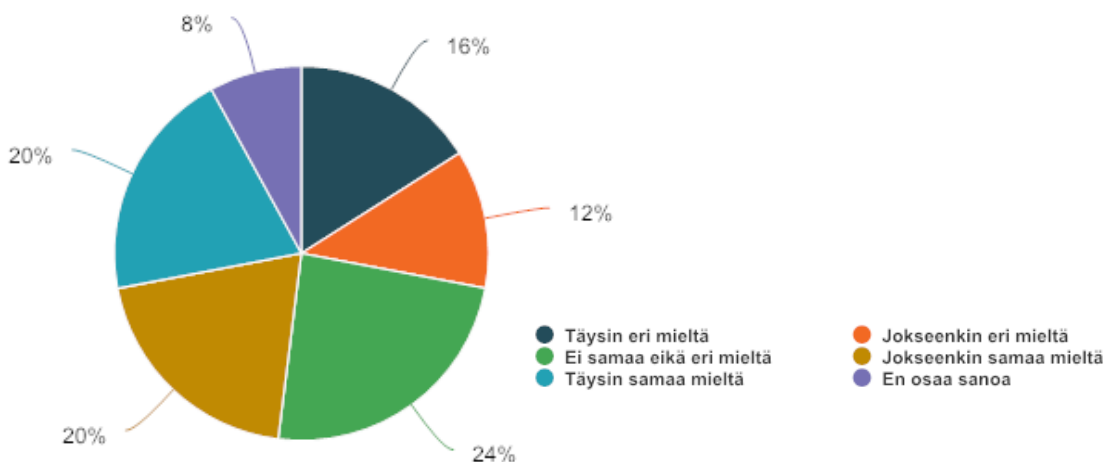
Päälliköistä 40 % oli kysymyksestä täysin samaa mieltä. 40 % oli jokseenkin samaa mieltä. 20 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.

Palautetta harvoin saa, hyvää taikka huonoa. Vaikea tietää missä asioissa kuuluisi parantaa. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Toivoisin, että annettaisiin suoraan palautetta (rakentavasti) niin, että jokaisella olisi mahdollisuus kehittyä. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Virheisiin keskittyvä palautteenanto

Miehistö



Kuva 79. Palautteenanto on virheisiin keskittyvää.

20 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että palautteenanto painottuu virheiden huomiointiin. 20 % oli jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä 28 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, ja 24 % valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. 8 % ei osannut vastata kysymykseen.

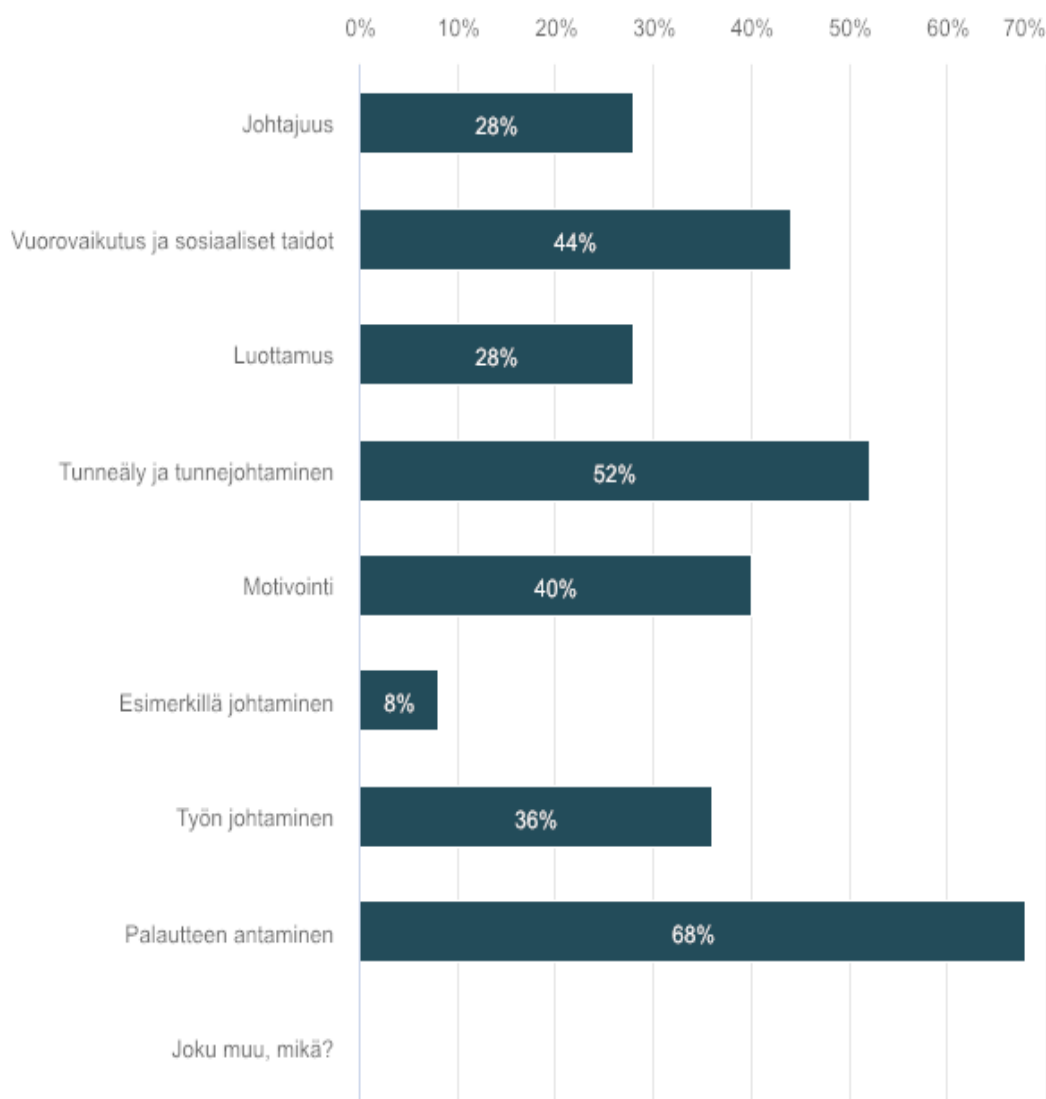
Päälliköiden kyselyssä ei esitetty tätä kysymystä. Päälliköiden kyselyssä ei myöskään tullut ilmi sellaisia ongelmakohtia, mitä ei olisi myös miehistön puolelta tunnistettu.

Jos jokin menee pieleen niin kyllä tulee palautetta mutta olisi myös hyvä, jos asiat menevät hyvin, että osataan antaa palautetta. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Näiden edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi selkeitä haastekohtia miehistön näkökulmasta olivat avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus, oikeudenmukainen kohtelu, vaikeista asioista ja tunteista puhuminen sekä alaisten jakamisesta huolehtiminen, jotka omissa kategorioissaan nousivat kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon.

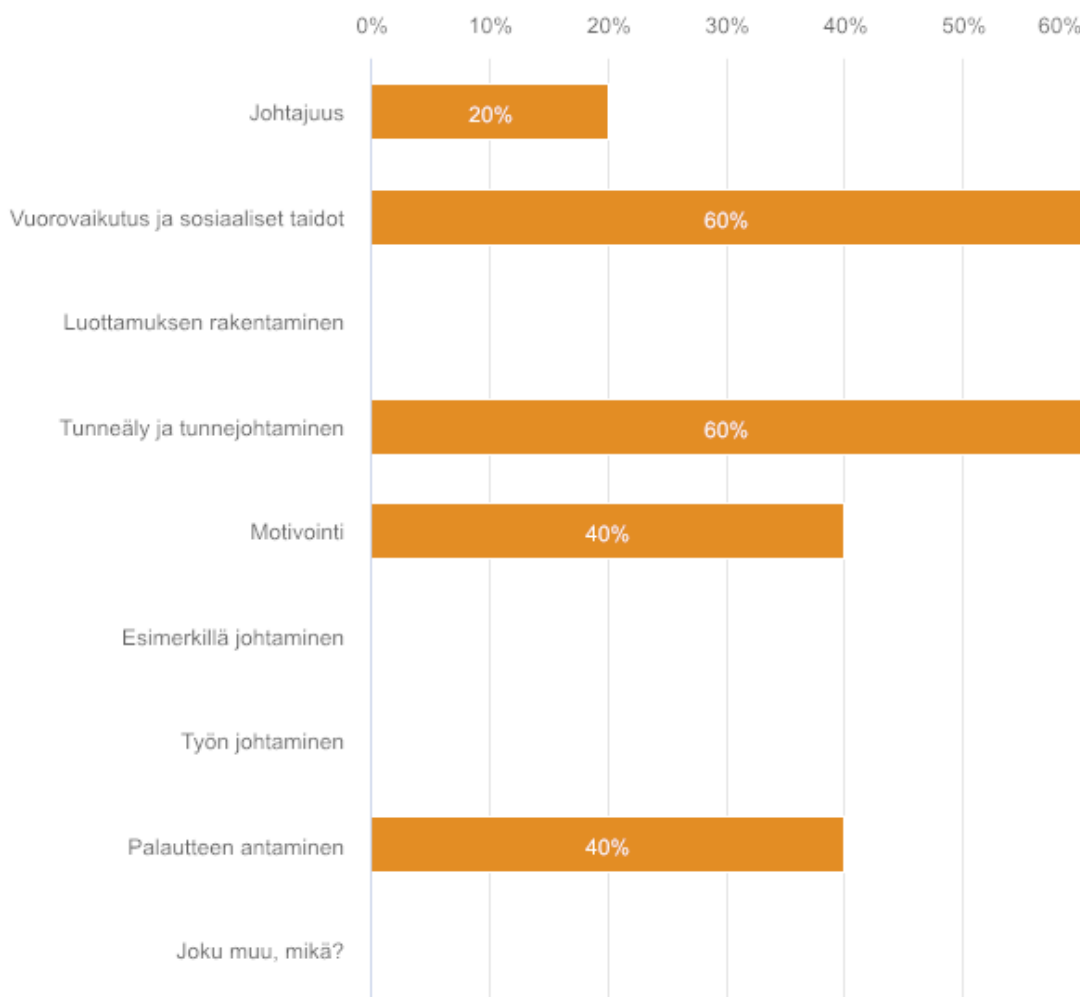
6.10 Vahvuudet ja heikkoudet osa-alueittain

Miehistön kyselyssä vastaajilta kysyttiin, missä johtamisen osa-alueissa tulisi heidän mielestään erityisesti kehittyä. Vastaava kysymys esitettiin myös päälliköille kysymällä, minkä tai mitkä johtamisen osa-alueet he ovat kokeneet itselleen haastavimmiksi.



Kuva 80. Mikä tai mitkä johtamisen osa-alueet tarvitsevat mielestäsi eniten kehitystä? (miehistö)

Vastaukset olivat melko yhteneväisiä. Miehistön kyselyyn vastanneista enemmistö koki haastavaksi palautteen saamisen, tunneälyn ja tunnejohtamisen taidot sekä vuorovaikutuksen. Päälliköt kokivat haasteeksi samat osa-alueet kuin miehistö, mutta lisäksi he kokivat haastavana motivoinnin.



Kuva 81. Minkä tai mitkä johtamisen osa-alueet koet itsellesi haastavimmiksi? (päälliköt)

Päälliköiltä kysyttiin myös, missä osa-alueessa he haluaisivat erityisesti kehittyä. Vastaukset olivat melko yhteneväisen sen kanssa, mitkä osa-alueet he kokivat haastavimmiksi: kehitystä haluttiin erityisesti motivoinnin, tunnejohtamisen sekä vuorovaikutuksen taitoihin.

6.11 Avointen tekstikenttien vastaukset

Avoimet tekstikentät saivat erityisesti miehistökyselyssä runsaasti vastauksia. Yksittäisistä vastauksista ei voida tehdä laajempia johtopäätöksiä, mutta tietyt tekijät toistuivat vastauksissa useaan kertaan osa-alueesta riippumatta. Joukossa oli myös selkeitä ratkaisu- ja kehitysehdotuksia.

Miehistön kyselyn osalta esiin nousevia selkeitä ongelmakohtia olivat johtajidentiteetin puutteellisuus, positiivisen ja rakentavan palautteen tasapaino tai

palautteen täysi puuttuminen sekä konkreettiset työn johtamisen ja hallinnoinnin ongelmat koskien niin itse työsuoritusta kuin työ- ja lepoaikojen organisointia. Vuorovaikutus ja kommunikaation lisääminen tuotiin esiin useasti. Osa vastaajista näki lisäksi haasteena johtajana kehittymisen puuttumisen.

Esimiehen ei kuulu olla ”hyvä tyyppi” sen takia että vitsailee tai on kiva seuramies. Vaan kantaa vastuunsa ja tukea alaisiaan kehittymään. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Ratkaisuehdotuksina ongelmiin annettiin ideoita kehityskeskusteluista ja henkilöarvioinneista, informaation lisäämisestä ja yhteishengen kohentamisesta. Lisäksi toivottiin, että päälliköt ottaisivat johtamisroolin paremmin haltuun, tunnustaisivat johtamisidentiteettinsä ja puuttuisivat havaittuihin tai raportoituihin ongelma-kohtiin aluksella.

Haastavinta mielestäni on ollut johtaminen, kun on ollut jotain johdettavaa - pienimmillä laivoilla on toiminut se, että jokainen hoitaa oman tonttinsa ja jokaiseen voi luottaa. Jos näin ei ole ollut, ja ns. vahvaa johtamista on tarvinnut, se on takkuillut. Jos joku päällystön jäsen on kaivannut ojennusta, sitä välttämättä ei ole tullut. Hierarkkinen johtaminen ei ole ollut usein tarpeen, mutta kun on, haasteeseen ei ole oikein tartuttu. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Suurin osa kommentteista painottuu suoraan tai välillisesti puutteelliseen kommunikaation. Ongelmakohdista puutteelliseen kommunikaatioon viittaavat erityisesti palautteeseen liittyvät ongelmat, ongelmien käsittelyn välttäminen ja vaikeista asioista puhuminen sekä subjektiivisten tulkintojen ongelmat vuorovaikutuksessa. Miehistö ehdotti ratkaisuksi avoimemman keskusteluyhteyden rakentamista sekä kommunikaation ja yhteisöllisyyden lisäämistä.

Luottamuksen osa-alueelta avointen kysymysten ongelmakohdista nousevat esiin lyhyet työsuhteet, jotka vaikeuttavat luottamuksen syntymistä. Lisäksi tuotiin esiin luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen vaikeus: luottamuksen rakentaminen koettiin aikaa vieväksi ja olevan herkästi menetettävissä. Useampi vastaaja nosti esiin myös sen, kuinka johtajan heikko itseluottamus

heijastuu siihen, että johtaja ei luota alaisiinsa. Myös näihin ratkaisuksi ehdotettiin kommunikaation parantamista ja päälliköiden oman itseluottamuksen vahvistamista. Yksittäisinä vastauksina esiin nousivat myös luottamuksen perustekijät: tasapuolisen kohtelun puute, päätöksenteon vaikeus ja virheistä rankaiseminen oppimisen sijaan.

Luottamusta voisi rakentaa niin, että päällystön jäsenet luottaisivat ensiksi itseensä. Luottamuspuola johtaa esim. mikromanagerointiin ja alaisilta päätösten vaatimiseen. Mielestäni eritoten pienillä laivoilla on tärkeää, että jokaiseen voi luottaa - niin kaikki pystyvät keskittymään omiin töihinsä huoletta. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Tunnejohtamisessa miehistö koki haastavimmiksi kulttuurierot, empatian puuttumisen sekä johtajan tunnesäätelyn ja mielialan, jonka koettiin heijastuvan koko työyhteisöön. Ongelmista ja vaikeista asioista keskustelu nostettiin esiin myös tässä yhteydessä. Lisäksi kehitystä toivottiin toisten lukemiseen ja sannottomien viestien ymmärtämiseen. Ratkaisuksi nähtiin, kuten aiemmissakin, kommunikaation parantaminen. Yksi vastaajista toi myös esiin, että tunneasioista olisi helpompi keskustella, jos aluksella olisi mahdollista sauna tai urheilla. Tunnejohtamisen osa-alue koettiin sekä päälliköiden että miehistön kyselyssä osittain tuntemattomaksi.

Asiat mitkä toimivat näin suomalaisen merimiehen kanssa, eivät välttämättä toimi samoin muista kulttuureista tulevien kanssa. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Tunneasioista olisi helpompi keskustella, jos aluksella voisi sauna tai urheilla (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Tunnejohtaminen aiheena voisi kiinnostaa enemmän. Oma mielipide suuntautuu niin, että työasioita kannattaa miettiä enemmän järjellä kuin tunteella. (kyselyyn vastannut aluksen päällikkö)

Motivaation johtamisessa haasteeksi koettiin positiivisen asenteen ylläpito. Päällikön mielialan nähtiin heijastuvan koko työyhteisöön. Palautetta, sekä positiivista että rakentavaa kaivattiin lisää. Lisäksi mainittiin yksin puurtamisen laskevan motivaatiota sen sijaan, että tehtäisiin yhdessä ja ryhmähenki olisi parempi. Alusten päälliköt toivat ilmi motivaation olevan avaintekijä toimivaan ja itseohjautuvaan työyhteisöön.

Ihmisten kai oletetaan motivoituvan rahasta ja luullaan ettei esimiehen tarvitse motivoida. Tai sitten oma asenne työhön on niin kyllästynyt, että muiden motiivointi on vaikeaa. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Haastavinta on ollut motivaation löytyminen, kun tosi iso osa tekemisestä on säilytetty alaspäin, ns. se tunne, että saa yksin tätä kivirekeä vetää. Motivaatiota lisää se, kun tuntee että yhdessä tässä tehdään, kaikki ovat samassa laivassa. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Työn johtamisen erityiseksi haasteeksi miehistön näkökulmasta koettiin työ- ja lepoajoista huolehtiminen sekä tavoitteiden ja odotusten kommunikointi. Myös liiallinen työmäärä koettiin ongelmaksi työn organisoinnin puuttumisen kautta. Lisäksi aluksella tapahtuvan työn kokonaiskuvan hahmottamiseen kaivattiin parannusta.

Tiettyjen päälliköiden/esimiesten asenne siitä, että kaikki pitää tehdä itse, että tulee hyvä, on puuduttavaa, eikä mitään delegoida. Lisäksi töiden aikatauluttaminen on monelle hankalaa, ei mietitä aikatauluja niin että kaikki saisi levätä riittävästi tai että mitkä työt pitää priorisoida. Aika usein kaikki jää alaisten itsensä vastuulle, kun kukaan ei ylemmässä asemassa ole perillä siitä mitä aluksella tapahtuu. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Pitkän aikavälin työsuunnittelua. Eli mitä tehdään tällä viikolla, mitä tehdään seuraavaan kuukauteen, mikä jätetään talveksi/ensi vuodeksi etc. Se menee helposti siihen, että jokaiseen viikkoon yritetään tunkea 70–80 työtunteja lastitöiden lisäksi tai toiseen ääripäähän, että ne asiat mitkä jätetään tulevaisuuteen vaan jäävät eikä niille tehdä mitään. Se on yllättävän vaikeaa suunnitella

työt niin että ei polteta porukkaa loppuun mutta silti niin että asioita tapahtuu.
(kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Kommunikaation vaikeus ja siihen toivottava parannus tulivat ilmi myös päälliköiden antamissa avoimissa vastauksissa. Heidän antamissa vastauksissa esiin nousevat myös motivoinnin ongelmat, palautteen antaminen sekä yksilön tarpeiden tunnistaminen omassa johtamistoiminnassa. Yksilöllinen johtaminen koettiin haasteeksi ajallisen puutteen takia. Lisäksi tuotiin ilmi muiden motiivoinnin olevan haastavaa omien rutiinitöiden ohella.

Välillä on vaikeata motivoida muita, kun henkilökohtainen työtaakka on raskas. (kyselyyn vastannut aluksen päällikkö)

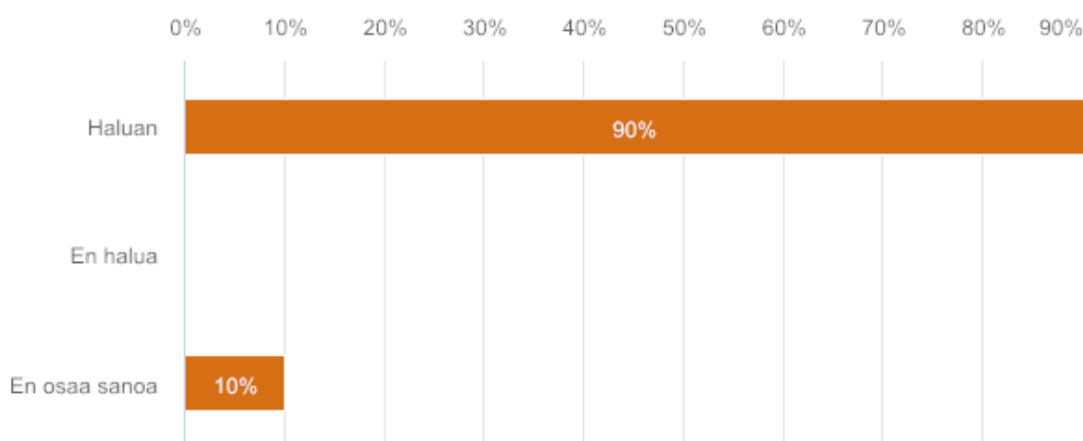
Negatiivisen palautteen antaminen on mielestäni haastavaa. Sekä se, kuinka alaiset saisi työskentelemään niin reippaasti kuin haluaisin ilman, että aiheutan heille paha mieltä. (kyselyyn vastannut aluksen päällikkö)

Toisaalta päälliköt peräänkuuluttivat myös jokaiselle kuuluvia työntekijätaitoja:

Haastavimmiksi johtamistilanteiksi olen kokenut ne, kun aikuiset ihmiset käyttäytyvät kuin lapset. (kyselyyn vastannut aluksen päällikkö)

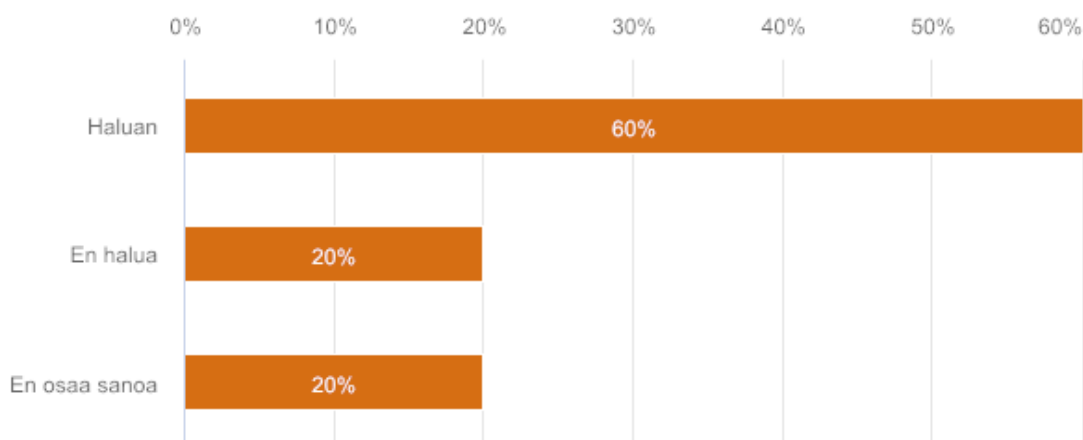
6.12 Johtajana kehittyminen ja koulutus

Päälliköiden kyselyn lopussa kysyttiin vastaajien kiinnostusta johtamistaitojensa kehittämiseen. Lähes kaikki vastasivat kysymykseen myöntävästi.



Kuva 82. Haluaisitko kehittyä ihmisten johtamisen taidoissasi? (päälliköt)

Vaikka suurin osa halusi kehittyä johtajana, kaikki eivät nähneet varustamon tarjoamaa johtamiskoulutusta tarpeellisena.



Kuva 83. Haluaisitko, että työnantajasi tarjoaisi koulutusta johtamiseen? (päälliköt)

60 % päälliköistä toivoi varustamon tarjoavan johtamiskoulutusta. 20 % ei kuitenkaan kokenut sitä tarpeellisena. 20 % ei osannut ottaa kysymykseen kantaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten perusteella johtamiseen oltiin keskimäärin tyytyväisiä. Kyselyyn vastanneet päälliköt kokivat johtamisen ja omat esimiestaitonsa suhteellisen hyväksi: vastauksissa ei tullut ilmi yhtään ”täysin eri mieltä” -vastausta. Myös jokseenkin eri mieltä olevien vastausten määrä oli vähäinen, mutta ”jokseenkin samaa mieltä” -vastauksia oli täysin samaa mieltä olevia enemmän. Tämä voi viestiä siitä, että oma kehitystarve on kuitenkin huomioitu, vaikkei selkeitä haastekohtia olisikaan löydetty. Tämä tuotiin ilmi myös viimeisissä kysymyksissä, jotka koskivat koulutusta ja johtajana kehittymistä: lähes kaikki kyselyyn vastanneet päälliköt halusivat kehittyä johtajina.

Myös miehistön kyselyyn vastanneista valtaosa oli kohtalaisen tyytyväisiä johtamiseen, mutta ongelmakohtia oli miehistön kyselyssä havaittavissa päälliköiden kyselyyn verrattuna enemmän. Miehistön kyselyn jokaisessa kategoriassa valituista kolmesta tärkeimmästä johtajan ominaisuudesta heikoimmiksi koettiin avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, vaikeista tunteista ja asioista keskustelu sekä alaisten jaksamisesta huolehtiminen. Näitä tekijöitä ei päälliköiden puolelta nähty ongelmaksi. Muita miehistön esille nostamia ongelmakohtia olivat sekä positiivinen että rakentava molemminpuolinen palaute, johtajana kehittyminen, ryhmähenki ja yhteiset tavoitteet, tunnejohtamisen taidot sekä alaisten edun asettaminen johtajan oman edun edelle. Kaikissa edellä mainituissa noin neljännes vastaajista oli antanut esitettyyn kysymykseen vastaukseksi ”täysin eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä”.

Miehistön avoimissa vastauksissa esiin nousi myös päälliköiden johtajaidentiteetti. Useissa kohdissa ongelmaksi nähtiin se, ettei johtajan roolia otettu tarpeeksi vahvasti esille, vaikka tarve olisi vaatinut. Ongelmia välteltiin, lopullinen vastuu organisoinnista koettiin jäävän alaisten harteille tai työn määrässä ja oikea-aikaisuudessa oli selkeitä haasteita. Pohjimmiltaan se voi viestiä esimerkiksi roolien epäselvyydestä tai vastuun välttelystä.

Omien toimintatapojen ja käytöksen tunnistaminen on joillekin vaikeaa. Tuntuu että ajatellaan, ettei johtaminen ole osa omaa ammatinkuvaa ja siihen ei viittsitä käyttää aikaa ja energiaa koska "aina ennenkin on näin toiminut". (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Selkeämmät roolit päälliköille, että otettaisiin vastuu siitä, että pidetään homma kasassa eikä oletettaisi, että jokainen huolehtii itse itsestään. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

On ollut konfliktitilanteita, joissa päälliköt ovat ns. pesseet kätensä asiasta, kun ei osata ottaa kantaa tai puuttua asiaan, vaikka nimenomaan tarvittaisiin auktoriteettia. Päälliköille enemmän vastuun ottamista asioista. (kyselyyn vastannut miehistön jäsen)

Päälliköiden ja miehistön yhdessä havaitsemat ongelmakohdat painottuivat tunneälyn ja tunnejohtamisen taitoihin, palautteenantoon sekä avoimissakin vastauksissa esille tulleeseen vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Sekä päälliköt että miehistö kokivat johtamisen haasteiksi sanattomien viestien ymmärtämisen, tavoitetta edistävien tunteiden vahvistamisen sekä tavoitetta hidastavien tunteiden heikentämisen. Lisäksi tunnejohtamisen osa-alueelle annettu runsas "en osaa sanoa" -vastausten määrä viittaa siihen, että tunnejohtaminen oli aiheena monelle tuntematon.

Tunnejohtaminen myös mahdollisesti sekoitettiin helposti tunteilla ajattelemiseen järjen sijaan. Tunnejohtamisen taidot myös edellyttävät tunneälyä, ja ilman tunneälyä tunnejohtamiselle ei ole edellytyksiä. Nämä taidot taas ovat usein jo lapsuudessa opittuja, vaikka niitä onkin mahdollista kehittää myös aikuisiällä. Kyseessä ovat silti syvälle juurtuneet tavat, tottumukset ja opitut käytänteet.

Ydinongelmakohta tuodaan kuitenkin useaan kertaan esiin molemmissa kyselyissä: puutteellinen kommunikaatio ja vuorovaikutus. Pohjimmiltaan tämä oli taustalla suurimmassa osassa esiin tuoduista haasteista, ja se tuli ilmi niin palautteen puuttumisena, haasteena keskustella vaikeista asioista kuin esimerkiksi sanattomien viestien ymmärtämisenä sekä tunnejohtamisen taidoissa,

joita kaikki edellyttävät hyviä vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja. Vuorovaikutus ja kommunikaatio on kuitenkin tekijänä haasteellinen, koska siihen liittyy olennaisesti aina subjektiivinen tulkinta. Vuorovaikutuksessa tulkitaan toista henkilöä aina omasta maailmankatsomuksesta käsin, ja tulkintaan vaikuttavat aina monet tekijät, kuten yksilön arvot, odotukset ja ympäristö.

Tuloksissa oli myös ristiriitoja. Verratessa miehistön ja päälliköiden antamia vastauksia on silmiinpistävää, kuinka miehistö koki, etteivät päälliköt ota palautetta vastaan ja pyri kehittymään johtajina, kun taas päälliköt kokivat haluaansa palautetta, jonka kautta kehittyä. Tässäkin taustasyynä voi olla kommunikaation puutteessa: päälliköt saattavat olettaa, että alaiset kyllä antavat tarvittaessa palautetta, kun taas alaisten näkökulmasta palautteen antaminen voidaan kokea haasteelliseksi, mikäli päällikkö ei ole selkeästi ilmaissut ottavansa palautetta vastaan.

Samanlainen ero on nähtävissä myös kysymyksessä, joka koski omien heikkouksien ja rajoitusten tunnistamista. Suurin osa päälliköistä koki tunnistavansa omat heikkoutensa ja rajoituksensa, mutta vain muutama vastaajista oli löytänyt kyselyssä omasta johtamisestaan selkeät ongelmakohdat. Omien heikkouksien ja rajoitusten selkeä tunnistaminen kuitenkin edellyttää myös ympäristöltä saatavaa palautetta ja itsereflektiota. Tähän ei päästä, jos kommunikaatio ja palautteen antaminen koetaan ongelmaksi.

Vaikka valtaosa ongelmista olisi ratkaistavissa avoimemmalla kommunikaatiolla, ei asia kuitenkaan ole yhtä yksinkertainen: taustasyynä voivat olla moniulotteiset ja juontaa juurensa esimerkiksi luottamuksen ilmapiiriin puuttumiseen, eikä ydinsyitä välttämättä ole vastauksissa tuotu ilmi. Johtamisessa jokainen tekijä vahvistaa ja tukee toista, jolloin yhdenkin tekijän heikkous voi aiheuttaa epäsopivan tasapainotilan.

Tästä syystä kaikkia esille tuotuja ongelmia ei myöskään voida arvioida irrallisina tekijöinä. Havaitut ongelmat voivat kytkeytyä muihin tekijöihin ja olla seurausta useammasta ongelmasta, ja ainoastaan pinnallisen ongelman ratkaiseminen ei välttämättä johda pysyviin lopputuloksiin. Esimerkiksi heikon vuoro-

vaikutuksen taustalla voi olla useampi tekijä: luottamuksen ilmapiirin puuttuminen, johtajan oman käyttäytymisen aiheuttama pelko, epävarmuus kuin myös itsereflektion puute. Avoimissa vastauksissa tuotiin erityisesti miehistön puolelta esille haasteita jokaisessa osa-alueessa, ja siksi onkin tärkeää tutkia juurisyytä, erityisesti johtajan ja alaisten välistä luottamusta, luottamuksen ilmapiiriä ja kommunikaation avoimuutta ongelmia ratkaistaessa. Esimerkiksi luottamus osa-alueena niin perustavanlaatuisen ja samalla haavoittuvainen, että jo pienikin särö voi johtaa useisiin ongelmiin johtamisen muilla osa-alueilla. Myös kommunikaatiossa esiintyvät haasteet voivat olla yhtä perustavanlaatuisia ja säteillä ympäristöön.

Kuten aiemmin teoriaosuudessa todettiin, ei johtamista ole olemassa ilman vuorovaikutusta. Siksi puutteellinen kommunikaatio onkin omiaan heikentämään kokonaisvaltaisesti hyvän johtamiskokemuksen syntymistä. Puhumattomuus, oletukset sekä passiivisuus vaikeuttavat toimintaa ja pahimmassa tapauksessa vaarantavat paitsi koko työyhteisön, myös meriturvallisuuden. Kommunikaatio onkin siis perusedellytys kaikelle johtamiselle: kuinka tehdä selväksi tavoitteet ja odotukset, työtehtävät, tukea oppimista ja kehitystä, antaa palautetta, motivoida, osoittaa arvostusta tai käsitellä tunteita, jollei asioita ole mahdollista keskustella? Avoin kommunikaatio myös mahdollistaa alaisten ja johtajien välillä olevien johtamisen näkemyserojen pienentämisen.

Jos yhdistetään näitä esiin tuotuja ongelmia toisiinsa, on muodostettavissa selkeä kuva siitä, miten haasteet mahdollisesti ilmenevät jokapäiväisessä toiminnassa ja kytkeytyvät toisiinsa. Mikäli esimerkiksi työn organisoinnissa ja hahmottamisessa on jo lähtökohtaisesti haasteita ja vastuu jää alaisten harteille, vuorovaikutus ja kommunikaatio on puutteellista, mahdollisia tästä seuraavia ongelmia ei uskalleta tuoda esiin ja myös toisen ihmisen asemaan asettuminen ja näkemysten ymmärtäminen koetaan haastavaksi, on tämä omiaan synnyttämään toimintaan kokonaisvaltaisia haasteita.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Pohdittaessa sitä missä tulisi kehittyä ja mihin voidaan syvemmin vaikuttaa, on siirryttävä organisaatiotasolle: mitkä ovat yrityksen arvot ja millainen yrityskulttuuri organisaatiossa vallitsee. Jotta muutos olisi pysyvä, tulisi pystyä vaikuttamaan perimmäisiin arvoihin ja asenteisiin eli yritykseen, jonka pohjalle rakentuvat paitsi johtamisodotukset, myös johtajan mahdollisuudet toimia johtajana.

Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, johtajan toimintaan vaikuttavat ja sitä ohjaavat ulkoiset ympäristötekijät. Päälliköitä tarkastellessa näitä ovat organisaatiolta tulevat tavoitteet, organisaatiokulttuuri, talous ja resurssit. Siksi tuleekin pohtia, kuinka nämä tekijät ilmenevät, ohjailevat ja vaikuttavat syvemmin yrityksessä. Lisäksi tulee pohtia, ovatko alusten päälliköt ja muut yrityksessä työskentelevät tietoisia yrityksen arvoista, kulttuurista ja odotuksista.

Organisaatiokulttuurin arvopohjan pohtiminen on myös kustannustehokasta. Kyse ei ole niinkään keinojen suuruudesta, vaan alkuun voi päästä jo selkeällä kommunikaatiolla: mitä juuri meidän yrityksessämme odotetaan, millaiselle arvopohjalle haluamme toimintamme rakentuvan ja millainen painoarvo johtamisella on näiden rajapinnassa? Tähän kuuluu myös organisaatiotasaisen johtamisen kyseenalaistaminen: kuinka minä johdan, millaista esimerkkiä annan eteenpäin ja millaiset eväät tarjoan alusten päälliköille, kuinka meillä kommunikoidaan ja millaista palautetta annamme?

Myös organisaatiolähtöisen esimerkin voima muutoksessa ja kehittymisessä on vastaava kuin alemmalla tasolla. Kun organisaatio on tietoinen johtamisen ongelmakohdista, on niitä mahdollista lähteä kehittämään ylhäältä tulevan esimerkin kautta. Aluksen päällikkö on varustamon edustaja ja näin ollen varustamo taas on aluksen päällikön esimies, jolloin heidän väliseen suhteeseensa pätevät samat ihmisten johtamisen odotukset mitä teoriaosuudessa on käsitelty. Siksi onkin tärkeää pohtia, millaista johtamisesimerkkiä yrityksen ylin johto antaa eteenpäin. Yrityksen arvot ja asenteet heijastuvat johdon näyttä-

män esimerkin kautta alukselle asti. Lisäksi mikäli ylin johto on valmis näyttämään kehittämisessä ja muutoksessa esimerkkiä laittamalla itsensä likoon, on sitä perusteltua myös odottaa kaikilta alaisilta.

Toisaalta samaan aikaan muutos vaatii myös sen, että yksilö on valmis muuttamaan. Vaikka toiminta olisi kuinka organisaatiolähtöistä, muutos tapahtuu ainoastaan, kun yksilö tunnistaa johtajana oman vajavaisuutensa ja on valmis kehittämään itseään. Paitsi että muutoksen tulisi olla organisaatiolähtöinen, myös yksilöllä on toiminnassa suuri vastuu omalla asenteellaan vaikuttaa lopullisen muutoksen syntymiseen. Ydinajatus kehittämisessä onkin siis päästä organisaation esimerkin kautta vaikuttamaan päälliköiden asenteisiin.

Kyselyssä päälliköt toivat selkeästi ilmi halunsa kehittyä johtajina. Varustamon onkin mahdollista tukea yksilön kehittymistä esimerkiksi koulutuksilla: johtamisen pohjalla vaikuttavien teorioiden ymmärtäminen voi avata johtajille paremmin sitä, miksi hyvä johtaminen on tärkeää, mihin se perustuu ja millä tavalla eri toiminta vaikuttaa ihmisiin. Samalla teorian ymmärtäminen voi tuoda esille myös uusia keinoja toimia ihmisten kanssa ja erityisesti auttaa ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä paremmin.

Organisaatiomuutokset ja yksilön asenteet kannattaakin siis nähdä toisiaan tukevinä: yksilö voi tehdä muutoksen, mutta ollakseen pitkäaikainen ja pysyvä muutos vaatii laajempia organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutokset taas eivät yksin voi pakottaa yksilöä kehittymään, mutta luovat sille hyvän ja pysyvän pohjan, jonka päälle rakentaa. Jatkotutkimuksena olisikin hyvä tutkia tarkemmin esimerkiksi sitä, kuinka suuri rooli yrityksen toimintaympäristöllä ja arvoilla on päälliköiden johtamistapaan ja millaista tukea alusten päälliköt kaipevat johtamiseen varustamolta.

Pohjimmiltaan tulee kuitenkin hyväksyä se tosiasia, että muihin voi pyrkiä vaikuttamaan, mutta vain itseään voi muuttaa. Johtamisessa on kuitenkin tärkeitä huomioita toiminnan peilautuminen laajemmalle kentälle. Esimerkin voima onkin valtava ja usein tiedostamaton sekä alaisen että esimiehen puolelta. Alitajuisen mallioppimisen kautta myös hyvä ja esimerkillinen toiminta heijastuu ennen pitkää ympärilleen tiedostamatta.

9 POHDINTA

Laajemmalti vietyinä johtamisen ongelmat eivät ole yksilö- tai organisaatiotasolla, vaan taustalla on koko alalla vallitseva kulttuuri: mihin on totuttu, millaiset eväät opinnoista saadaan ja millaista esimerkkiä oman työuran alussa on saatu. Sen muuttaminen on yrityskulttuuria tai yksilön käyttäytymistä haastavampaa – pohjat ovat koulutuksessa, asenteissa ja pinttyneissä käytännöissä, joiden muuttaminen ei hetken prosessi. Näiden käytänteiden takana vallitsevat vahvat merenkulun perinteet, hierarkkisen johtamisen menetelmät sekä vanhemman sukupolven käytösmallit, joista myös tuorein merenkulun sukupolvi on tiedostamattaan saanut mallia. Se, millaisessa ympäristössä kasvamme, tuottaa lopulta samanlaisia merihenkilöitä myös tulevaisuudessa.

Toisaalta taas sanonta kuuluu: mikään ei muutu, jos mitään ei muuta. Tämän hetken toiminta on historian muovaamaa, ja se, mitä teemme ja miten toimimme nyt, rakentaa tulevaisuutta. Sen sijaan että keskitytään etsimään ongelman syitä ja toteamaan ettei niihin voida vaikuttaa, tulisi keskittyä siihen, mitä itse voi tehdä paremmin. Organisaatiotasolla kulttuurin muuttaminen on koko alan kulttuuria helpompaa. Tätä kautta muutos tapahtuu ja levittyy eteenpäin pienin askelin: nykypäivän päälliköt siirtävän alitajuisen mallioppimisen kautta käytänteensä ja toimintatapansa eteenpäin alaisilleen ja yhä seuraaville päälliköille tulevaisuuteen. Se, mitä teemme ja kuinka johdamme tänään, heijastuu tulevaisuuteen jopa vuosien päähän. Nykyinen toiminta kannattaa aina kyseenalaistaa ja pohtia, olisiko asioita mahdollista tehdä uudella tavalla. Myös vanhojen käytänteiden tarpeellisuutta kannattaa aina pohtia.

Johtajana kehittyminen on koko työuran kestävä prosessi. Se edellyttää yksilöltä oman keskeneräisyytensä tunnistamista sekä halua muuttaa omaa käyttäytymistään. Motivaation tähän tulee lähteä ihmiseltä itseltään, toista ihmistä ei voida pakottaa muuttumaan ulkoa päin. Suuntaviivoja ja tukea voidaan kuitenkin antaa organisaation puolelta. Avainasemassa onkin varustamolta lähtevä muutosjohtaminen, jossa korostuu johtamisen ydin: vaikutusvalta ja se, saavatko he muut seuraamaan itseään. Laajempi, koko alan muutos sen sijaan lähtee koulutuksesta ja nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamisesta.

Merenkulun johtamista kannattaisikin tutkia lisää ja tarkemmin. Erityisesti pro gradu- ja väitöskirjatasoista tutkimusta ei aiheesta ole erityisen laajalti saatavilla, vaikka muilla ammattialoilla johtamista onkin tutkittu paljon. Hyvän johtamisen käytänteet ovat siirrettävissä myös merenkulkuun, vaikka ne voivatkin alalla pidempään olleelle tuntua haastavilta. Kun kyse on suurista vastuista ja virheiden aiheuttamat vahingot voivat olla mittaamattomat, voi esimerkiksi vastuun jakaminen tuntua haastavalta ja luottamuksella olla normaaliakin suurempi merkitys. Toisaalta tässä työssä esitettyjen menetelmien soveltaminen suoraan jokaiseen tilanteeseen ei ole itse tarkoitus: hierarkkisessa ja tarkkaan lainsäädäntöön nojaavassa työyhteisössä jokaisella on oma rooli ja tehtävänsä. Sen sijaan ytimessä on sama ajatus, joka on löydettävissä sekä MRM:n että syväjohtamisen mallista: kokonaisvaltainen hyvä johtamiskäyttäytyminen luo pohjan, joka mahdollistaa jokaisessa tilanteessa toimimisen aina tilanteen edellyttämällä tavalla.

LÄHTEET

- Fjærli, B.A.B., Øvergård, K.I. & Westerberg T.V. 2015. Maritime Managers of the Future - What do They Think is Good Leadership? PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.transnav.eu/Article2_Maritime_Managers_of_the_Future_Fj%C3%A6rli,33,562.html [viitattu 1.2.2021].
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17. Helsinki: opetus-, kasvatust- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö, 7–20. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2489213> [viitattu 1.2.2021].
- Haavisto, S., Kallunki, V., Kirvesniemi, T., Korpivaara, L., Lehtonen, O., Oravasaari, T. & Pekkala, J. 2014. Stay On Board: Suomalaisten merenkulkijoiden pysyminen ja lähteminen merityössä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja A59. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-306-083-8> [viitattu 1.5.2021].
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2012. Ihmisten johtaminen. E-kirja. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books on demand.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus – miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? 2. painos. Tampere: Taurus Media.
- Traficom. 2020. ISM-turvallisuusjohtamisjärjestelmä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.traficom.fi/fi/liikenne/merenkulku/ism-turvallisuusjohtamisjarjestelma> [viitattu 4.11.2021].
- Traficom. 2021. Merenkulun pätevyyskirjat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.traficom.fi/fi/liikenne/merenkulku/merenkulun-patevyyskirjat> [viitattu 1.5.2021].
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Maxwell, J. C. 2007. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö. (Suomennos englanninkielisestä teoksesta ”The 21 irrefutable laws of leadership”. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.).
- Mayor, P., Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit – miten meitä tulisi johtaa. 1. painos. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Merilaki 15.7.1994/674.

Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nissinen, V., Anttalainen, J., Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Parani, VS. 2020. Leadership at sea: What makes a great Captain? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://safety4sea.com/cm-leadership-at-sea-what-makes-a-great-captain/> [viitattu 25.1.2021].

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.

Ryan, R & Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Teoksessa Contemporary Educational Psychology. Alankomaat: Elsevier, 25; 54–67. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202> [viitattu 4.11.2021].

Sahimaa, J. & Annunen, J. 2021a. Hyvä paha johtaminen. Jakso 1: Tunteet, aivot ja johtaminen – mitä niistä tulee tietää? Spotify. Podcast. Saatavissa: https://open.spotify.com/show/4k9BZUWkAovUflz51R5QfG?si=OO-ZBqHH6TKCgcFIASDRGzA&dl_branch=1 [viitattu 17.9.2021].

Sahimaa, J. & Annunen, J. 2021b. Hyvä paha johtaminen. Jakso 6: Hyvä lähijohtaminen käytännössä. Spotify. Podcast. Saatavissa: <https://open.spotify.com/episode/6zyfDn02tvjaoYD94B2fBU?si=14fa0e7613b746b0> [viitattu 8.11.2021].

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Saarinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://www.nextory.fi> [viitattu 6.11.2021].

Saksi, J. 2016. Johtajuus kuuluu kaikille. Blogi. Päivitetty 1.2.2016. Saatavissa: <https://ttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/> [viitattu 4.5.2021].

Sarivaara, L. 2019. Johtamistaito merenkulussa. Novia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/503373> [viitattu 7.11.2021].

SurveyMonkey. 2021. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [viitattu 9.11.2021].

Talasmäki, H. 2006. Nykyajan suomalainen merimiesyhteisö: antropologinen yhteisötutkimus rahtialus M/S Eiran merimiesyhteisöstä. Jyväskylän yliopisto.

Humanistinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/8058?locale-attribute=fi> [viitattu 4.3.2021].

Teperi, A-M., Puro, V., Perttula, P., Ratilainen, H., Tiikkaja, M., Miilunpalo, P. & Sihvola, M. 2016. Merenkulun turvallisuuskulttuurin arviointi ja kehittäminen – parempaa turvallisuutta inhimillisten tekijöiden hallinnalla. Seasafety-loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/Merenkulun-turvallisuuskulttuurin-arviointi-ja-kehitt%C3%A4minen.pdf> [viitattu 4.11.2021].

Työhyvinvointi. 2021. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 1.5.2021].

Työterveyslaitos. 2021. Hyvän johtamisen kriteerit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> [viitattu 5.11.2021].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Millenniaalijohtamisen talo. (Mellanen & Mellanen 2020, 118)

Kuva 2. Miehistön kyselyn vastausprosentit varustamoittain.

Kuva 3. Päälliköiden kyselyn vastausprosentit varustamoittain.

Kuva 4. Miehistön kyselyyn vastanneiden henkilöiden kansalaisuus.

Kuva 5. Päälliköiden kyselyyn vastanneiden kansallisuus.

Kuva 6. Miehistön kyselyyn vastanneiden positio aluksella.

Kuva 7. Miehistön kyselyyn vastanneiden työkokemus nykyisestä positioista.

Kuva 8. Alusten päälliköiden työkokemus.

Kuva 9. Kuinka tärkeänä tekijänä pidät hyvää johtamista? (miehistö)

Kuva 10. Kuinka tärkeänä tekijänä pidät hyvää johtamista? (päälliköt)

Kuva 11. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. (miehistö)

Kuva 12. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. (päälliköt)

Kuva 13. Hyvä johtaminen parantaa työssä viihtymistä. (miehistö)

Kuva 14. Hyvä johtaminen parantaa työssä viihtymistä. (päälliköt)

Kuva 15. Mitkä näistä johtajuuden tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Kuva 16. Hän auttaa ja tukee tarvittaessa.

Kuva 17. Autan ja tuen alaisiani tarvittaessa.

Kuva 18. Hänen arvovaltansa perustuu ammattitaitoon ja osaamiseen.

Kuva 19. Arvovaltani perustuu ammattitaitoon ja osaamiseen.

Kuva 20. Hän on ammattitaitoinen.

Kuva 21. Olen ammattitaitoinen.

Kuva 22. Mitkä näistä vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen tekijöistä ovat mielestäsi hyvä johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Kuva 23. Vuorovaikutus hänen kanssaan on avointa ja luottamuksellista.

Kuva 24. Vuorovaikutus kanssani on avointa ja luottamuksellista.

Kuva 25. Hän ottaa vastaan ehdotuksia ja neuvoja.

Kuva 26. Otan vastaan ehdotuksia ja neuvoja.

Kuva 27. Hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan tasavertaisina kanssaihmisinä.

Kuva 28. Olen aidosti kiinnostunut alaisistani tasavertaisina kanssaihmisinä.

Kuva 29. Mitkä näistä luottamuksen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Kuva 30. Hän osaa tehdä päätöksiä.

Kuva 31. Osaan tehdä päätöksiä.

Kuva 32. Hän on oikeudenmukainen kaikkia kohtaan.

Kuva 33. Olen oikeudenmukainen kaikkia kohtaan.

Kuva 34. Hänen toimintansa on johdonmukaista.

Kuva 35. Toimintani on johdonmukaista.

Kuva 36. Hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti.

Kuva 37. Kohtelen kaikkia tasapuolisesti.

Kuva 38. Mitkä näistä tunneälyn ja tunnejohtamisen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Kuva 39. Hän antaa mahdollisuuden keskustella ja käsitellä tunteita.

Kuva 40. Annan mahdollisuuden keskustella ja käsitellä tunteita.

Kuva 41. Hän on empaattinen.

Kuva 42. Olen empaattinen.

Kuva 43. Hän ei välttele vaikeista tunteista ja asioista puhumista.

Kuva 44. En välttele vaikeista tunteista tai asioista puhumista.

Kuva 45. Mitkä näistä motivoinnin tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Kuva 46. Hänen asenteensa työntekoon on pääsääntöisesti motivoitunut ja innostunut.

Kuva 47. Asenteeni työntekoon on pääsääntöisesti motivoitunut ja innostunut.

Kuva 48. Hän antaa tilaa ja vapautta työn tekemiseen.

Kuva 49. Annan tilaa ja vapautta työn tekemiseen.

Kuva 50. Saan häneltä mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen.

Kuva 51. Tarjoan mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen.

Kuva 52. Hän pyrkii huumorillaan keventämään työilmapiiriä.

Kuva 53. Pysin keventämään työilmapiiriä huumorilla.

Kuva 54. Mitkä näistä työn johtamisen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? (miehistö)

Kuva 55. Hän kommunikoi selkeästi tavoitteet ja odotukset.

Kuva 56. Kommunikoin selkeästi tavoitteet ja odotukset.

Kuva 57. Hän huolehtii alaistensa jaksamisesta.

Kuva 58. Huolehdin alaisteni jaksamisesta.

Kuva 59. Hän osaa priorisoida työtehtäviä.

Kuva 60. Osaan priorisoida työtehtäviä.

Kuva 61. Hän mahdollistaa palautteenannon myös ylöspäin (haluaa palautetta omasta esimiestyöstään)

Kuva 62. Otan vastaan palautetta omasta esimiestyöstäni.

Kuva 63. Hän pyrkii jatkuvasti kehittymään johtajana

Kuva 64. Pyrin jatkuvasti kehittymään johtajana

Kuva 65. Hän painottaa toiminnassa ryhmähenkeä ja yhteisiä tavoitteita.

Kuva 66. Painotan toiminnassa ryhmähenkeä ja yhteisiä tavoitteita.

Kuva 67. Hän asettaa tarvittaessa alaistensa edun oman etunsa edelle.

Kuva 68. Asetan tarvittaessa alaisteni edun oman etuni edelle.

Kuva 69. Hän aistii toisten tunteita sanattoman viestinnän kautta.

Kuva 70. Aistin toisten tunteita sanattoman viestinnän kautta.

Kuva 71. Hän osaa vahvistaa niitä tunteita, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteisiin.

Kuva 72. Osaan vahvistaa niitä tunteita, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteisiin.

Kuva 73. Hän osaa heikentää tavoitetta hidastavia, negatiivisia tunteita.

Kuva 74. Osaan heikentää tavoitetta hidastavia, negatiivisia tunteita.

Kuva 75. Saan palautetta onnistuneista suorituksista.

Kuva 76. Annan palautetta onnistuneista suorituksista.

Kuva 77. Saan rakentavaa palautetta.

Kuva 78. Annan rakentavaa palautetta.

Kuva 79. Palautteenanto on virheisiin keskittyvää.

Kuva 80. Mikä tai mitkä johtamisen osa-alueet tarvitsevat mielestäsi eniten kehitystä? (miehistö)

Kuva 81. Minkä tai mitkä johtamisen osa-alueet koet itsellesi haastavimmiksi? (päälliköt)

Kuva 82. Haluaisitko kehittyä ihmisten johtamisen taidoissasi? (päälliköt)

Kuva 83. Haluaisitko, että työnantajasi tarjoaisi koulutusta johtamiseen? (päälliköt)

JOHTAMINEN PIENTONNISTOSSA

TERVETULOLOA PIENTONNISTON JOHTAMISKYSELYYN

Tämän kyselyn tavoitteena on yhdessä päälliköille suunnatun kyselyn kanssa selvittää johtamisen nykytilaa sekä johtamisodotuksia pientonnistoaluksilla. Luethan kysymykset, ohjeet ja vastausvaihtoehdot huolellisesti ennen vastaamista.

Vastaukset antavat arvokasta tietoa pientonniston johtamisesta, joten arvostan osallistumistasi suuresti!

Pakolliset kysymykset on merkitty *:llä

1. Kuinka tärkeänä tekijänä pidät hyvää johtamista? *

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

2. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

3. Hyvä johtaminen parantaa työssä viihtymistä *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Liite 1/2 Johtamiskysely, miehistö

Kysymykset koskevat sekä aluksella tapahtuvaa arkipäiväistä johtamista että omia johtamisodotuksiasi. Kysymykset on rajattu koskemaan alusten päälliköiden johtamistapaa. Voit arvioida vastauksissasi sen päällikön johtamistapaa, jonka kanssa olet työskennellyt nykyisessä aluksessasi eniten.

JOHTAMINEN ALUKSELLA**4. JOHTAJUUS ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Hän on ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hänen arvovaltansa perustuu ammattitaitoon ja osaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän auttaa ja tukee tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osoittaa arvostusta muita kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän tunnistaa omat heikkoutensa ja rajoituksensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän kantaa asianmukaisesti hänelle kuuluvan vastuun myös muiden virheistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän ei käytä muodollista valtaa oman edun tavoitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän mahdollistaa palautteenannon ylöspäin (haluaa palautetta omasta esimiestyöstään)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän pyrkii jatkuvasti kehittymään johtajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OMAT JOHTAMISODOTUKSESI**5. Kuinka tärkeänä pidät hyvää johtajuutta? ***

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

Liite 1/3 Johtamiskysely, miehistö

6. Mitkä näistä johtajuuden tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? *

Voit valita enintään 5 vaihtoehtoa

- Ammattitaito
- Ammattitaitoon ja osaamiseen perustuva arvovalta
- Auttaminen ja tukeminen tarvittaessa
- Arvostuksen osoittaminen muita kohtaan
- Omien heikkouksien ja rajoitusten tunnistaminen
- Vastuun kantaminen asianmukaisesti
- Ei käytä muodollista valtaansa oman edun tavoitteluun
- Palautteen haluaminen omasta esimiestyöstä
- Pyrkinen jatkuvaan kehittymiseen johtajana
- Jokin muu, mikä?

7. Mitkä tekijät koet haastavimmiksi johtajuudessa?

8. Miten haluaisit kehittää johtajuutta?

Liite 1/4 Johtamiskysely, miehistö

JOHTAMINEN ALUKSELLA**9. VUOROVAIKUTUS JA SOSIAALISET TAIDOT ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Hän on aidosti kiinnostunut alaisistaan tasavertaisina kanssaihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän pyrkii tasapuoliseen vuorovaikutukseen kaikkien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus hänen kanssaan on avointa ja luottamuksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän on hyvä kuuntelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän on hyvä keskustelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän ottaa vastaan ehdotuksia ja neuvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän painottaa toiminnassa ryhmähenkeä ja yhteisiä tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osaa työskennellä monikansallisen miehistön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän on puolueeton asenteissaan ja toiminnassaan eri ihmisiä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän myöntää virheensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osaa pyytää anteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OMAT JOHTAMISODOTUKSESI**10. Kuinka tärkeänä pidät vuorovaikutusta ja sosiaalisia taitoja johtamisessa? ***

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

Liite 1/5 Johtamiskysely, miehistö

11. Mitkä näistä vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? *

Voit valita enintään 5 vaihtoehtoa

- Aito kiinnostus alaisista tasavertaisina kanssaihmisinä
- Tasapuolinen vuorovaikutus kaikkien kanssa
- Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus
- Hyvä kuuntelija
- Hyvä keskustelija
- Ehdotusten ja neuvojen vastaanottaminen
- Ryhmähengen ja yhteisten tavoitteiden painottaminen
- Osaa työskennellä monikansallisen miehistön kanssa
- Puolueettomuus asenteissaan ja toiminnassaan eri ihmisiä kohtaan
- Virheiden myöntäminen
- Anteeksi pyytäminen
- Jokin muu, mikä?

12. Mitkä tekijät koet haastavimmiksi vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa taidoissa?

13. Miten haluaisit kehittää vuorovaikutusta ja sosiaalisia taitoja johtamisessa?

Liite 1/6 Johtamiskysely, miehistö

JOHTAMINEN ALUKSELLA**14. LUOTTAMUS ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa meiltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Hänen toimintansa on ennustettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hänen toimintansa on johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hänen toimintansa on rehellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän on oikeudenmukainen kaikkia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän pitää kiinni sovituista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän noudattaa yhdessä sovittuja toimintatapoja ja sääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osoittaa kunnioitusta kaikkia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän ei tuomitse ketään virheistä, vaan pyrkii oppimaan niistä yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän uskaltaa tuoda esille ongelmat ja puuttua havaittuihin ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osaa tehdä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän asettaa tarvittaessa alaisensa edun oman etunsa edelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän luottaa minuun ja tekemiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OMAT JOHTAMISODOTUKSESI**15. Kuinka tärkeänä pidät esimiehen ja alaisen välistä luottamusta? ***

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

Liite 1/7 Johtamiskysely, miehistö

16. Mitkä näistä luottamuksen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? *

Voit valita enintään 5 vaihtoehtoa

- Ennustettava toiminta
- Johdonmukainen toiminta
- Rehellinen toiminta
- Oikeudenmukainen kohtelu
- Tasapuolinen kohtelu
- Sovituista asioista kiinnipitäminen
- Yhteisesti sovittujen toimintatapojen ja sääntöjen noudattaminen
- Kunnioituksen osoittaminen kaikkia kohtaan
- Virheistä ei tuomita
- Rohkeus tuoda esille ongelmat sekä puuttua havaittuihin ongelmiin
- Päätösten tekeminen
- Alaisten edun asettaminen oman edun edelle
- Alaisiin luottaminen
- Jokin muu, mikä?

17. Mitkä tekijät koet haastavimmiksi luottamuksen rakentamisessa?

18. Miten haluaisit kehittää luottamuksen rakentamista johtamisessa?

Liite 1/8 Johtamiskysely, miehistö

JOHTAMINEN ALUKSELLA**19. TUNNEÄLY JA TUNNEJOHTAMINEN ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Hän antaa mahdollisuuden keskusteluun ja tunteiden käsittelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän on empaattinen (kykenee ymmärtämään toisten tunteet ja asettumaan toisen asemaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän aistii toisten tunteita sanattoman viestinnän kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osaa vahvistaa niitä tunteita, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osaa heikentää tavoitetta hidastavia, negatiivisia tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän ei välttele vaikeista tunteista tai asioista puhumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän kykenee säätelemään omia tunteitaan (käytös ei ole ailahtelevaa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OMAT JOHTAMISODOTUKSESI**20. Kuinka tärkeänä pidät tunnejohtamista ja tunneälyn taitoja johtamisessa? ***

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

21. Mitkä näistä tunneälyn ja tunnejohtamisen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? *

Voit valita enintään 5 vaihtoehtoa

- Antaa mahdollisuuden keskustella ja käsitellä tunteita
- Empaattisuus
- Toisten tunteiden aistiminen sanattoman viestinnän kautta
- Tavoitteita edistävien tunteiden vahvistaminen
- Tavoitetta hidastavien tunteiden heikentäminen
- Ei välttele vaikeista tunteista tai asioista puhumista
- Tunteiden sääteleminen
- Joku muu, mikä?

Liite 1/10 Johtamiskysely, miehistö

OMAT JOHTAMISODOTUKSESI**25. Kuinka tärkeänä pidät motivointiin liittyviä tekijöitä johtamisessa? ***

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

26. Mitkä näistä motivoinnin tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? *

Voit valita enintään 5 vaihtoehtoa

- Johtajan oma motivaatio ja innostus työtä kohtaan
- Antaa mahdollisuuden oppia uusia asioita
- Tilan ja vapauden antaminen työn tekemiselle
- Kannustaminen itsenäiseen ongelmanratkaisuun
- Päätöksentekoon osallistaminen
- Pääsääntöisesti positiivisen asenteen pitäminen
- Työilmapiirin keventäminen huumorilla
- Ilmapiirin luominen, joka saa ihmiset tekemään parhaansa
- Yhteisöllisyyden tukeminen
- Valmius kääriä hihansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi
- Valmius tehdä uhraus, jota vaatii muilta
- Positiivisen palautteen antaminen
- Rakentavan palautteen antaminen
- Joku muu, mikä?

27. Mitkä tekijät koet haastavimmiksi motivaation johtamisessa?

28. Miten haluaisit kehittää motivaation johtamista?

Liite 1/11 Johtamiskysely, miehistö

JOHTAMINEN ALUKSELLA

29. TYÖN JOHTAMINEN *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Hän kommunikoi selkeästi tavoitteet ja odotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän pitää huolta alaistensa työ- ja lepoajoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän huolehtii alaistensa jaksamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän delegoi työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän osaa priorisoida työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hänellä on aluksella tapahtuvan työn kokonaiskuva hallussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän on avoin suunnitelmistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän perustelee tekemänsä päätökset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hänen antamansa työtehtävät ovat perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hän tekee johtamisellaan työnteosta tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OMAT JOHTAMISODOTUKSESI

30. Kuinka tärkeänä pidät hyviä työn johtamisen taitoja? *

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

Liite 1/12 Johtamiskysely, miehistö

31. Mitkä näistä työn johtamisen tekijöistä ovat mielestäsi hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja? *

Voit valita enintään 5 vaihtoehtoa

- Tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi
- Työ- ja lepoajoista huolehtiminen
- Alaisten jaksamisesta huolehtiminen
- Työtehtävien delegointi
- Työtehtävien priorisointi
- Aluksella tapahtuvan työn kokonaiskuvan hahmottaminen
- Suunnitelmien avoimuus
- Päätösten perusteleminen
- Perusteltujen työtehtävien antaminen
- Tekee johtamisellaan työnteosta tehokasta
- Joku muu, mikä?

32. Mitkä tekijät koet haastavimmiksi työn johtamisessa?

33. Miten haluaisit kehittää työn johtamista?

Liite 1/13 Johtamiskysely, miehistö

34. Mikä tai mitkä seuraavista johtamisen osa-alueista ovat sinulle tärkeimpiä? *

Voit valita enintään 4 vaihtoehtoa

- Johtajuus
- Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot
- Luottamus
- Tunneäly ja tunnejohtaminen
- Motivointi
- Esimerkillä johtaminen
- Työn johtaminen
- Palautteen antaminen
- Joku muu, mikä?

35. Mikä tai mitkä johtamisen osa-alueet tarvitsevat mielestäsi eniten kehitystä? *

Voit valita enintään 4 vaihtoehtoa

- Johtajuus
- Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot
- Luottamus
- Tunneäly ja tunnejohtaminen
- Motivointi
- Esimerkillä johtaminen
- Työn johtaminen
- Palautteen antaminen
- Joku muu, mikä?

36. Millaisiin johtamisen tekijöihin haluaisit erityisesti kiinnittää huomiota aluksella?

37. Millaisissa aluksilla vastaan tulleissa tilanteissa olisit kaivannut parempaa johtamista?

Liite 1/14 Johtamiskysely, miehistö

VASTAAJAN TIEDOT**38. Varustamo ***

- Rederi Ab Nathalie
- Prima Shipping

39. Kansalaisuus *

- Suomi
- Muu EU
- Non-EU

40. Syntymävuosi *

- 2000–
- 1999
- 1998
- 1997
- 1996
- 1995
- 1994
- 1993
- 1992
- 1991
- 1990
- 1989
- 1988
- 1987
- 1986
- 1985
- 1984
- 1983
- 1982
- 1981
- 1980
- 1979
- 1978
- 1977
- 1976
- 1975

Liite 1/15 Johtamiskysely, miehistö

- 1974
- 1973
- 1972
- 1971
- 1970
- 1969
- 1968
- 1967
- 1966
- 1965
- 1964
- 1963
- 1962
- 1961
- 1960

41. Positio aluksella *

- Yliperämies
- II Perämies
- Konepäällikkö
- Konemiehistö
- Pursimies
- Matruusi/puolimatruusi
- Kokki
- Muu, mikä?

42. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä positiossasi? *

- 0–2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

JOHTAMINEN PIENTONNISTOSSA

TERVETULOA PIENTONNISTON JOHTAMISKYSELYYN

Tämän kyseyn tavoitteena on yhdessä miehistölle suunnatun kyselyn kanssa selvittää johtamisen nykytilaa sekä johtamisosotuksia pientonnistovarustamoissa. Luethan kysymykset ja ohjeet huolellisesti ennen vastaamista.

Vastauksen antavat arvokasta tietoa pientonniston johtamisesta, joten arvostan osallistumistasi suuresti!

Pakolliset kysymykset on merkitty *:llä

1. Kuinka tärkeänä tekijänä pidät hyvää johtamista? *

- Välttämätön
- Tärkeä
- Jokseenkin tärkeä
- Kiva lisä, mutta ei olennainen
- Ei lainkaan olennainen
- En osaa sanoa

2. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

3. Hyvä johtaminen parantaa työssä viihtymistä *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Liite 2/2 Johtamiskysely, päälliköt

Kysymyksissä arvioit omia johtamistapojasi. Pyri vastaamaan kysymyksiin rehellisesti sen mukaan, miten hyvin kukin väittämä mielestäsi kuvaa omaa johtamistapaasi.

JOHTAMINEN ALUKSELLA**4. JOHTAJUUS ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Olen ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvovaltani perustuu ammattitaitoon ja osaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan ja tuen alaisiani tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osoitan arvostusta muita kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan omat heikkouteni ja rajoitukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannan asianmukaisesti minulle kuuluvan vastuun myös muiden virheistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En käytä muodollista valtaani oman edun tavoitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan vastaan palautetta omasta esimiestyöstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin jatkuvasti kehittämään esimiehenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitkä tekijät koet itsellesi haastavimmiksi johtajuudessa?

6. Miten haluaisit kehittää omaa johtajuuttasi?

Liite 2/3 Johtamiskysely, päälliköt

JOHTAMINEN ALUKSELLA

7. VUOROVAIKUTUS JA SOSIAALISET TAIDOT *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Olen aidosti kiinnostunut alaisistani tasavertaisina kanssaihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin tasapuoliseen vuorovaikutukseen kaikkien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus kanssani on avointa ja luottamuksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyvä kuuntelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyvä keskustelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan vastaan ehdotuksia ja neuvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Painotan toiminnassa me-henkeä ja yhteisiä tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työskennellä monikansallisen miehistön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen puolueeton asenteissani ja toiminnassani eri ihmisiä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan myöntää virheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan pyytää anteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitkä asiat koet itsellesi haastavimmiksi vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa taidoissa?

9. Miten haluaisit kehittää omaa vuorovaikutustasi ja sosiaalisia taitojasi?

Liite 2/4 Johtamiskysely, päälliköt

JOHTAMINEN ALUKSELLA**10. LUOTTAMUS ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Toimintani on ennustettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintani on johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintani on rehellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen oikeudenmukainen kaikkia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelen kaikkia tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän kiinni sovituista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudatan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja sääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osoitan kunnioitusta kaikkia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En tuomitse ketään virheistä, vaan pyrin oppimaan niistä yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan tuoda esille ongelmat ja puuttua havaittuihin ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tehdä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan tarvittaessa alaisteni edun oman etuni edelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan alaisiini ja heidän tekemiseensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitkä tekijät koet itsellesi haastavimmiksi luottamuksen rakentamisessa?

12. Miten haluaisit kehittää luottamuksen rakentamisen taitojasi?

JOHTAMINEN ALUKSELLA**13. TUNNEÄLY JA TUNNEJOHTAMINEN ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Annan mahdollisuuden keskusteluun ja tunteiden käsittelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen empaattinen (kykenen ymmärtämään toisten tunteet ja asettumaan toisen asemaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aistin toisten tunteita sanattoman viestinnän kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan vahvistaa niitä tunteita, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan heikentää tavoitetta hidastavia, negatiivisia tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En vältele vaikeista tunteista tai asioista puhumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan säädellä omia tunteitani (käytökseni ei ole ailahtelevaa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitkä tekijät koet itsellesi haastavimmiksi tunnejohtamisessa?

15. Miten haluaisit kehittää tunnejohtamisen taitojasi?

Liite 2/6 Johtamiskysely, päälliköt

JOHTAMINEN ALUKSELLA

16. MOTIVOINTI *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Asenteeni työntekoon on pääsääntöisesti motivoitunut ja innostunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoan mahdollisuuksia uusien asioiden oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan tilaa ja vapautta työn tekemiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustan ja ohjaan pohtimaan ratkaisuja itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistan muita päätöksentekoon siinä määrin kuin se on mahdollista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenteeni on pääsääntöisesti positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin keventämään työilmapiiriä huumorilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan luoda ilmapiirin, joka saa ihmiset tekemään parhaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpidän vahvaa työyhteisöä, johon kaikki kuuluvat ja jossa toisia autetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis käärimään hihani yhteisen päämäärän saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen myös itse valmis tekemään sen uhrauksen, jota vaadin alaisiltani (esim. ylityö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan palautetta onnistuneista suorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mitkä tekijät koet itsellesi haastavimmiksi motivaation johtamisessa?

18. Miten haluaisit kehittää motivaation johtamisen taitojasi?

Liite 2/7 Johtamiskysely, päälliköt

JOHTAMINEN ALUKSELLA**19. TYÖN JOHTAMINEN ***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Kommunikoin selkeästi tavoitteet ja odotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin alaisteni työ- ja lepoajoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin alaisteni jaksamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegoin työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan priorisoida työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on aluksella tapahtuvan työn kokonaiskuva hallussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen avoin suunnitelmissani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perustelen tekemäni päätökset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antamani työtehtävät ovat perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamiseni tekee työnteosta tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mitkä tekijät koet itsellesi haastavimmiksi työn johtamisessa?

21. Miten haluaisit kehittää työn johtamisen taitojasi?

Liite 2/8 Johtamiskysely, päälliköt

22. Haluaisitko kehittyä ihmisten johtamisen taidoissasi? *

- Haluan
 En halua
 En osaa sanoa

23. Haluaisitko, että työnantajasi tarjoaisi koulutusta johtamiseen? *

- Haluan
 En halua
 En osaa sanoa

24. Minkä tai mitkä johtamisen osa-alueet koet itsellesi haastavimmiksi? *

Voit valita enintään 4 vaihtoehtoa

- Johtajuus
 Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot
 Luottamuksen rakentaminen
 Tunneäly ja tunnejohtaminen
 Motivointi
 Esimerkillä johtaminen
 Työn johtaminen
 Palautteen antaminen
 Joku muu, mikä?

25. Missä johtamisen osa-alueissa haluaisit kehittyä paremmaksi? *

Voit valita enintään 4 vaihtoehtoa

- Johtajuus
 Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot
 Luottamuksen rakentaminen
 Tunneäly ja tunnejohtaminen
 Motivointi
 Esimerkillä johtaminen
 Työn johtaminen
 Palautteen antaminen
 Joku muu, mikä?

Liite 2/9 Johtamiskysely, päälliköt

26. Millaisiin johtamisen tekijöihin haluaisit erityisesti kiinnittää huomiota aluksella?

27. Millaiset aluksella vastaan tulleet johtamistilanteet olet kokenut haastavimpina?

VASTAAJAN TIEDOT

28. Varustamo *

- RABN
 Prima Shipping

29. Syntymävuosi *

- 1960
 1961–1979
 1980–1999
 2000–

31. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt aluksen päällikkönä? *

- 0–2 vuotta
 2–5 vuotta
 5–10 vuotta
 Yli 10 vuotta