

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**SYVÄJOHTAMINEN JA SEN TOIMIVUUS JA USKOTTAVUUS
PALVELUYRITYKSEN JOHTAMISVÄLINEENÄ**

Johtaminen

Pro - gradu - tutkielma

Huhtikuu 2007

Laatija: Markku Pitkänen

Ohjaaja: Tuomo Takala

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Markku Pitkänen	
Työn nimi Syväjohtaminen ja sen toimivuus ja uskottavuus palveluyrityksen johtamisvälineenä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu-tutkielma
Aika Huhtikuu 2007	Sivumäärä 85+liite
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Ihmisten johtaminen erilaisissa työyhteisöissä on tunnustettu tärkeäksi asiaksi ja yrityselämässä on pohdittu, millä keinoilla johtamiskäytäntöjä voidaan muuttaa ja kehittää niin, että pidetään yllä hyvää työyhteisön ilmapiiriä ja miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Yrityselämä on osoittanut kiinnostusta transformationaaliseen johtamisteoriaan pohjautuvaan syväjohtamisen käsitteeseen, jota on käytetty hyväksi johtajien ja esimiesten johtamisvalmiuksien ja johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä. Aihetta tarkastellaan tässä tutkimuksessa käsiteanalyysin kautta sekä tekemällä johtopäätöksiä empiirisesti teemahaastattelun avulla kerätystä aineistosta. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tavoin tulokset tuodaan esiin verbaalisesti keskittyen haastatteluun osallistuneiden henkilöiden mielipiteiden kuvaamiseen.</p> <p>Työyhteisöjen osaamisen kehittämisessä johtajien, esimiesten, rooli suunnannäyttäjänä on avainasemassa. Johtamistaitojen kehittämisen lisäksi tarvitaan kuitenkin työyhteisöjen kokonaisvaltaista valmentamista, jotta varmistetaan, että jokainen ryhmässä toimiva pystyy suoriutumaan hänelle uskotusta työstä mahdollisimman hyvin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että syväjohtaminen on yksi hyvä vaihtoehto palveluyrityksen johtamisen kehittämiseen ja sitä kautta työryhmien kehittymiseen, mikäli suunnittelussa otetaan huomioon eri toimialojen erityispiirteet ja syväjohtamisen mallista kehitetään yritykselle sovellettu toimintamalli.</p>	
Asiasanat transformationaalinen johtaminen, syväjohtaminen, luottamus, uskottavuus, palveluyrityksen johtamisympäristö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/ Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMETODOLOGIA	5
2.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	5
2.2 Tutkimusongelma.....	5
2.3 Tutkimusmetodologia.....	6
3 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMISTEORIA.....	11
3.1 Transformationaalinen johtaja.....	14
3.2 Transformationaalisen johtamisen peruskomponentit	16
3.3 Karismaattinen johtaminen	17
4 SYVÄJOHTAMISEN SISÄLTÖTIETO, MENETELMÄT JA KULMAKIVET	22
4.1 Syväjohtaminen johtamisen kentässä, teoreettinen viitekehys.....	22
4.2 Johtajakoulutusjärjestelmä kasvatusjärjestelmänä	24
4.3 Syväjohtamisen malli	27
4.4 Johtamiskäyttämisen viitekehys	30
4.5 Johtajakoulutusohjelma käytännössä	31
5 SYVÄJOHTAMISEN TYÖKENTTÄ PALVELUYRITYKSEN JOHTAMISYMPÄRISTÖSSÄ	34
5.1 Palveluyrityksen erityispiirteet	34
5.2 Palveluyrityksen johtamisympäristö.....	35
5.3 S-ryhmän liiketoiminta ja keskeisiä lukuja	38
5.4 S-ryhmän johtamisen periaatteet	40
5.5 Syväjohtaminen johtamisen oppimis- ja kehittämisprosessina	41
5.5.1 Motiivit ja tausta	41
5.5.2 Jollas- instituutti ja syväjohtamisen koulutus	41
6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	43
6.1 Haastateltujen taustaa.....	43
6.2 Käsitteet syväjohtamisen kulmakivistä.....	45
6.3 Syväjohtamisen hyvät puolet johtamisen kehittämisessä	47
6.4 Syväjohtamisen toimivuus ja uskottavuus palveluyrityksen johtamisvälineenä.....	52
6.4.1 Syväjohtamisen toimivuus	52
6.4.2 Syväjohtamisen uskottavuus	56

6.5 Syväjohtamisen kriittiset ongelmakohdat	59
6.6 Johtajaprofiili henkilökohtaisen kehittymisen välineenä	63
7 SYVÄJOHTAMISEN TOIMIVUUDEN JA USKOTTAVUUDEN ARVIOINTIA	
PALVELUYRITYKSEN JOHTAMISVÄLINEENÄ	68
7.1 Arvioinnin lähtökohdat	68
7.2 Syväjohtamiskäytäntöjen yleistä arviointia	70
7.3 Transformationaalisen johtamisopin arviointia palveluiden näkökulmasta.....	71
7.4 Syväjohtamisopin ja -menetelmien "pehmeät kohdat" ja kriittinen arviointi	73
7.5 Toimivuus ja käyttökelpoisuus.....	76
7.6 Uskottavuus.....	77
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	81
8.1 Henkilökohtaiset tutkimuskokemukset	81
8.2 Onko syväjohtamisen malli S-ryhmän johtamisen kehittämisen väline?.....	81
8.3 Loppusanat	83
LÄHDELUETTELO.....	84
LIITE	

1 JOHDANTO

Yrityselämässä on aina 1900- luvun alkupuolelta lähtien pohdittu, mikä olisi paras tapa ja oppi johtaa yritystä. Aiheen ympärille on syntynyt runsaasti alan tutkimusta sekä tutkimus- ja koulukuntia. Opit ovat nojanneet käsitykseen maailman sen hetkisestä menosta ja ihmisen osallisuuteen siinä ja se maailman meno on aina muuttunut ja opit sen mukana. Lähinnä on ollut kyse siitä, miten ihminen nähdään osana yritystä ja toisaalta miten asiat painottuvat yritystoiminnassa. Painotukset ovat muuttuneet siten, että asiakeskeisyydestä on menty ihmiskeskeisyyden suuntaan ja käskemisestä on siirrytty itseohjautuvuuden ja oppivan työyhteisön suuntaan. Vuosikymmenien saatossa humanismi ja strukturismi ovat umpikujiensa kautta aina vaihdelleet ja korvanneet toisensa niin sanottuna parhaana oppina. Tehokas johtajuus katsottiin alkujaan olevan synnynnäinen ominaisuus. Sitten uskottiin, että erilaiset johtamistyyli määrittivät tehokkuuden. Seuraavassa vaiheessa tilanne vaikutti ratkaisevasti johtamiseen. Ja vihdoin 1980- luvulta eteenpäin on uskottu, että tehokkaalla johtajalla on oltava visio - näin nimenomaan kun puhutaan muutoksen johtamisesta.

Parin viime vuosikymmenen maailmanlaajuisessa myllerryksessä yritykset ovat korostetusti joutuneet miettimään, millä opeilla selvitä juuri muutoksesta. Alan tutkijat ovat tarjonneet johtamisopiksi entisen "vaihtokauppa- johtamisen" ja transaktionaalisen johtamisen sijaan visionäärisiä ja karismaattisia piirteitä omaavan transformationaalisen johtamisen käsitteen ja sisällön sekä keinot viedä läpi muutokset. Kyseinen johtamiskäsitys on suomalaisessa todellisuudessa saanut 2000- luvun alussa termin syväjohtaminen. Termi on lanseerattu Suomen armeijan, niin kantahenkilökunnan kuin varusmiestenkin johtajakoulutuksen piirissä. Armeija kouluttaa kyseisellä opilla useita henkilöitä vuodessa. Koulutusohjelma onkin saanut mediassa runsasta julkisuutta, joskin vilkkaan alun jälkeen syväjohtaminen arkipäivän puheenaiheena on jäänyt vähemmälle. Yrityselämä on osoittanut myös kiinnostusta syväjohtamisoppia kohtaan. Yrityksen kehittämiseen on liittynyt kouluttaminen. Ihmisiä on koulutettu tekemään asioita paremmin ja ammattitaitoisemmin. Ihmisiä on koulutettu johtamaan toisia. Ihan viime vuosina on pohdittu ja sanottu, että johtaminen onkin kouluttamista - ihmisiä opetetaan oppimaan. Niinpä luontaisen ja myönteisen oppimisympäristön luominen yritykseen ja sen toimintayksiköihin on tulevaisuudessa voimavara, jolla selvittää monesta kiperästä haasteesta ja se mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja kasvun.

Syväjohtaminen on suunniteltu Suomen puolustusvoimien tarpeisiin ja tämän uusitun johtajakoulutuksen taustalla on maailmanlaajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta voidaan käyttää nimeä johtamisen uusi paradigma (Nissinen 2001). Johtamisen tutkimisessa uuden paradigman selkein teoreettinen kokonaisuus on transformationaalinen johtaminen, josta karismaattinen johtajuus muodostaa yhden osan, mutta puhutaanpa transformationaalisesta, karismaattisesta tai visionäärisestä johtamisesta, näkökulmien ja käsitteiden takana on käytännössä sama ilmiö. Transformationaalisen johtamisen yhteys muihin johtamisen uuden paradigman koulukuntiin, kuten karismaattiseen, on luonnollisesti vahva. Karisman syntyminen johtuu neljästä tekijästä: vallitsevan tilanteen ja johtajan esittämän vision välisestä erosta, innovatiivisten ja epätavallisten keinojen käytöstä vision saavuttamiseksi, realistisesta tilanteen ja tavoitellun muutoksen aikaan saamisen mahdollisuuksien arvioinnista sekä inspiroivasta tavasta, millä johdettavat innostetaan vision tavoitteluun. (Bryman 1992.)

Syväjohtaminen perustuu Bassin transformationaalisen johtajuuden perustalle. Transformationaalinen johtajuus on johtajan ja johdettavien jatkuvaa kasvua ja kehittymistä. Se tapahtuu sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön vaikutuksessa, joten johtaja ja johdettava ovat erillisiä. Transformationaalinen johtamisteoria nojaa tähän johtajuuden perusteoriaan, humanismiin. Tutkimusteorioiden tasolla ollaan kiinnostuneita eettisestä johtajuudesta, johtajan kehitymisestä ja oppimisesta. Keskeisiä käsitteitä ovat oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen. Bass (1997) määritteli transformationaalisen johtamisen peruskomponentit, mitkä Nissisen (2001) syväjohtamisen mallissa muodostavat sen kulmakivet: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Näitä elementtejä tutkitaan johtamiskäyttäytymisessä keskeisinä, unohtamatta kontrolloivaa ja passiivista johtamista. Keskeistä syväjohtamisen teoriassa ja käytännössä on oman itsensä tunteminen ja reflektointi sekä erityisesti palautejärjestelmän vuorovaikutteisuus, jonka kautta saadaan myönteistä ja kielteistä palautetta. Tämä koskee nimenomaan johtajia ja heidän kehittymistään, mutta erilaisissa ja erikokoisissa johdettavina olevissa työryhmissä toimii lukuisa joukko ihmisiä, jotka helposti unohtuvat menetelmän rattaisiin. Syväjohtaminen keskittyy voimakkaasti johtajan ominaisuuksien kehittämiseen, kun taas johdettavien kehittyminen yksilönä puuttuu syväjohtamisen mallista. Palveluyrityksen toiminnan laadun kehittämiseksi ja nostamiseksi käänteentekevä osaamisen tasolle ja siitä ylivoimaiseksi kilpailueduksi on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksissä pyritään luomaan yksilön oppimiselle otolliset olosuhteet ja että yksilöt saadaan oivaltamaan omat voimavaransa ja mahdollisuutensa kehittää itseään. Tätä kautta erilaisten työryhmien ja tiimien toiminnan kehittyminen jämäköittää yrityksen toimintaa

ja tavoitteisiin pyrkimistä ja mitä paremmin eri ihmisten osaaminen ja kokemus hyödynnetään, sitä paremmin yritys myös menestyy.

Johtopäätöksenä on, että syväjohtaminen sinänsä hyvin vastaa palveluyrityksen nouseviin haasteisiin ja palvelujohtamisen erityspiirteisiin. Opin ajatukset ja menetelmät kehittää johtajia luomaan alaisille mahdollisuuksia ja vahvistamaan heidän itsetuntoaan päästä tiiminä yhdessä sovittuihin tavoitteisiin kuulostaa hyvin käyttökelpoiselta. Nissinen on käytännöllistänyt transformationaalisen johtamisteorian ja myynyt sen suurille kansanjoukoille, mikä sinänsä on hyvä asia. Kasvatustieteellinen väitöskirja luo hyvän arvostuspohjan eikä kritiikkiä ole esiintynyt. Se kuulostaa hienolta ja se on helppo hyväksyä ja perustella ympäristölle, miksi se on valittu toimintamalliksi. Metodi synnyttää kuitenkin palvelujen sosiaalisen ja kulttuurisen ominaispainon takia pientä varaamaa johtamismallin lopulliseen toimivuuteen palvelujohtamisessa. Johtamisparadigman uskottavuus sen sijaan on hyvin tunneperäinen asia. Uusi oppi vaikuttaa aivan liian vilpittömältä ja rehelliseltä ollakseen uskottavasti ihmiselämässä toimiva. Samoin varsinkin suomalainen mies assosioi arvatenkin kriittisesti referenssejä syväjohtamisen soveluksista armeijan piirissä. Naisten kokemukset voivat sen sijaan olla aivan päinvastaisia, joten koko johtamisen kenttää ajatellen uskottavuuttakin löytyy. Todellisen uskottavuuden saamiseksi on kyllä varauduttava toisenlaisten tarinoiden kautta sukupolven kestävään juurruttamiseen. Tämä ei kuitenkaan estä oppirakennelman ottamista palvelujohtamisessa kouluttamisen rungoksi. Sehän sisältää vanhat tieteelliset teoriat uudelleen muotoiltuina yhdistettynä kompaktiin käytännön menetelmään.

Kiinnostuin syväjohtamisesta mahdollisena tutkimusaiheena johtamisen luennoilla, joista erityisesti Pertti Kettusen (2003) esitys syväjohtamisen vaikuttavuudesta herätti mielenkiintoni ja aihe jalostui sen jälkeen pienryhmätyöskentelyssä, jonka jälkeen aloin kasaamaan aineistoa aiheesta ja pohtimaan syväjohtamisen olemusta. Aihe osoittautui vaikeaksi helpolta näyttäneen alun jälkeen. Haastattelujen läpivieminen teoreettisesti miettien ja pohtien oli työlästä eivätkä syväjohtamisen aineiston niukkuus ja yksipuolisuus helpottaneet työtäni. Oman vaikeutensa tutkimukseen on luonut syväjohtamisen prosessin kasvatustieteellinen tausta. Tutkijana olen joutunut koko ajan miettimään, käsittelenkö nyt aihetta johtamisen näkökulmasta vai analysoinko aihetta koulutusmenetelmänä. Kymmenen haastattelun analysointi ja kirjoittaminen järkeväksi kokonaisuudeksi vei aikaa, koska puhekielen lauserakenteet eivät sinällään soveltuneet kirjalliseen asuun. Olen käyttänyt tekstissä runsaasti suoria lainauksia, joita en ole mitenkään pyrkinyt muokkaamaan ja ne ovat täten täysin alkuperäisessä asussaan. Tutkimukseni

tulosta esittäessäni en ole päätenyt numeraaliseen tulkintaan enkä taulukointiin, vaan kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen mukaisesti olen keskittynyt tuomaan esiin haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä sellaisenaan ja johtopäätöksissä olen koonnut joukkoon omat päätelmäni, sillä kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu, että tutkija ottaa osallisen näkökulman ja pyrkii sen kautta empaattiseen ymmärtämiseen. Oma neljän vuosikymmenen läpi kestänyt esimiestyöni ja kokemukseni ravintola-alalta vaikuttavat tämän tutkimukseni tekemisessä, kommentteissani ja mielipiteissäni. Olen aina perustanut tekemiseni hyvään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ”pulinaa pönttöön”- periaatteeseen, tähtäimessä hyvä palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys.

S-ryhmä harjoittaa liiketoimintaa verkostomaisen, osuustoiminnallisen mallin avulla tarjoamalla asiakasomistajille heidän tarpeistaan lähtevän, kattavan ja kilpailukykyisen palvelukonaisuuden. S-ryhmän toimialat ovat market- kauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälät ja polttonestekauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalous ja rautakauppa. Palveluyrityksessä korostuvat ihmisten johtaminen ja johtajan rooli yhtenä jäsenenä koko henkilöstön keskuudessa. S-ryhmässä noudatetaan tätä periaatetta, mitä vahvistetaan johtamistaitojen kehittämällä. Kaupparyhmässä syväjohtaminen onkin yhtenä osana monessa johtamistaidon koulutuksessa, mutta kriittistä pohdintaa vaaditaan sen ottamiseksi vielä laajemmin kehityksen välineeksi.

Syväjohtaminen on kiinnostava aihe juuri nyt, kun käsitteet leadership ja ihmisten johtaminen ovat pitkään olleet johtamisen kouluttamisessa näkyvästi esillä ja ihmisten johtamista korostetaan yrityksissä tavoitteisiin pääsemiseksi. Tulostavasti ja kvartaalitalouden aikakaudella muut kriteerit nousevat kuitenkin helposti päällimmäisiksi ja ihmisten osaaminen ja sen merkitys tuloksentekovälineenä unohtuu helposti taka-alalle. Palveluyrityksessä ihminen kohtaa ihmisen palvelutilanteessa eikä sillä hetkellä enää voida puhua johtamisesta vaan palveluhenkilöön pitää vaikuttaa etukäteen niin, että hän pystyy selviytymään hänelle uskotusta tehtävästä optimaalisella tavalla. Myös jälkikäteen annettu ja saatu palaute ovat johtamisen kannalta erityisen tärkeässä asemassa. Syväjohtamisella on jotakin uutta annettavaa tähän prosessiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää syväjohtamisen teoreettista viitekehystä, sisältöä ja sen soveltuvuutta nimenomaan palveluyrityksen kontekstissa. Avainsanoja ovat transformaationaalinen johtaminen, syväjohtaminen, luottamus, uskottavuus ja palveluyrityksen johtamisympäristö.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMETODOLOGIA

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja selittää syväjohtamista oppina käsitteellisesti miettien ja kriittisesti pohtien, mitä se tarkoittaa, miten oppi asettuu johtamisen kenttään, mitkä ovat syväjohtamisen sisältötieto ja menetelmätieto sekä kulmakivet? Tavoitteena oli myös empiirisesti tutkia haastattelemalla eri osuuskauppojen palveluksessa toimivia esimiehiä, jotka ovat osallistuneet syväjohtamisen koulutukseen ja toteuttavat oppia käytännön johtamistyössään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä, mikä on eräs laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Tutkimuksen tapausmäärä on suhteellisen pieni, mutta kattavuutta voidaan arvioida aineiston koon, analyysin ja tulkinnan muodostaman kokonaisuuden onnistuneisuudella. Tarkoitus ei ole kertoa vain aineistosta vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola, Suoranta 2003.) Oman problematiikkansa tutkimuksen toteuttamiseen aiheutti aineiston saatavuus. Syväjohtaminen on Vesa Nissisen kehittämä oppi tai malli, joka perustuu transformationaaliseen johtamisteoriaan ja jonka hän on rekisteröinyt omaksi tavaramerkikseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään Nissisen tuottamaan aineistoon, mitä ylipäättään ei ole olemassa muiden tuottamana, ei ainakaan ollut silloin, kun aloitin tämän tutkimuksen tekemisen.

2.2 Tutkimusongelma

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma ei ole välttämättä ilmaistavissa täsmällisesti tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy koko tutkimuksen ajan (Heikkinen et al 1999). Tässäkin tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasetelmia tai määritelmiä. Hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Pikemminkin tutkijan pitäisi yllättyä tai oppia tutkimuksen kuluessa (Eskola, Suoranta 2003).

Tutkimusongelmana on syväjohtamismallin toimivuus ja uskottavuus palveluyrityksen johtamisessa. Vastauksia haetaan myös alakysymyksiin: Mitkä ovat syväjohtamisen hyvät puolet johtamisen kehittämisessä? Mitkä ovat kriittiset ongelmakohdat? Onko syväjohtamisen malli laajemmin otettuna S-ryhmän johtamistaitojen kehittämisen väline?

2.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään käsiteanalyysia syväjohtamisen teoreettisesta viitekehyksestä ja teoreettisesta taustasta. Osuuskauppojen esimiehiä, joilla syväjohtaminen on johtamismallina, tutkittiin empiirisesti henkilökohtaisilla haastatteluilla kvalitatiivisella tutkimusotteella. Hammersleyn (1992) mukaan kvalitatiivinen suuntaus tutkii merkityksiä, mikä korostaa suuntauksen tulkitsevaa eli hermeneuttista luonnetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen, mikä näkyy myös tutkimuksen raportoinnissa, joka on kuvailevaa ja numeerisia erottimia käytetään hyvin vähän tai ei ollenkaan. Siinä etsitään säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta. Oletuksena on, että muuttajat ovat monimutkaisia, toisiinsa kietoutuneita ja vaikeasti mitattavissa (Glesne, Peshkin 1992). Kontekstisidonnaisuus on myös Creswellin (1994) mukaan ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle ja siinä kehitellään teorioita ja säännönmukaisuuksia suuremman ymmärtämisen toivossa ja tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla.

Kvalitatiivisia tutkijoita on moitittu tarkkuuden puutteesta, mutta Hammerslyn (1992) mukaan tarkkuutta voi olla myös ilman numeroita ja tärkeämpää on totuudellisuus. Jos tiedot eivät ole totuudenmukaisia, tarkkuuskaan ei silloin auta. Kvalitatiivisen otteen mukaan todellisuus on subjektiivinen ja moninainen niin, kuin tutkittavat sen kokevat. Siihen on liitetty myös käsitys, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu ja että on olemassa yhtä monta todellisuutta kuin on henkilöäkin (Glesne, Peshkin 1992). Ihminen on sekä biologinen että sosiaalinen olio, joka toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ympäristö on avoin systeemi, jolle on ominaista kaksi- ja monisuuntainen vuorovaikutus, joka radikaalisti muuttaa käsitystä kausaalisuudesta. Ei voida puhua syy-seuraus-suhteista vaan palaute on keskeinen tekijä, joka mahdollistaa itsesäätelyn ja itselähtöisen organisoitumisen, jonka avulla ihminen kykenee luomaan uusia päämääriä ja muuttamaan käyttäytymistään. (Hirsjärvi, Hurme 2001.)

Suomessakin on keskusteltu vilkkaasti modernismiksi ja postmodernismiksi kutsutuista suuntauksista. Moderni tutkimus vastaa paljolti kvantitatiivista suuntausta ja postmoderni kvalita-

tiivista suuntausta. Moderni tiedenäkemys perustuu uskoon, että ihminen käyttäytyy säännönmukaisesti ja siksi hänen käyttäytymistään voidaan ennustaa ja kontrolloida. Postmoderni suuntaus kyseenalaistaa tämän näkemyksen ja katsoo, että käyttäytyminen riippuu paljon kontekstista. Riippuvuus koskee erityisesti kieltä, koska se on keskeinen tekijä ihmisten vuorovaikutuksessa ja merkitysten synnyttämisessä (Elkind 1991). Ihmiselle on tunnusomaista symboleilla, erityisesti kielellä kommunikointi. Kieli ohjaa havaintoja merkitysten kautta, joita kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisesti tutkitaan (Hirsjärvi, Hurme 2001). Tutkija ja kohdehenkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään, joten tutkijakin on mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. Kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, koska haastattelija on saattanut vahvistaa haastateltavaa (Gummesson 1991). Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu, että tutkija ottaa osallisen eikä ulkopuolisen näkökulman ja että tutkija pyrkii henkilökohtaisen osallistumisen kautta empaattiseen ymmärtämiseen (Glesne, Peshkin 1992).

Henkilökohtaiset haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla, johon valmistauduin etukäteen laatimalla haastattelurungon teemoittain (liite 1). Teema-alueet toimivat hyvin muistilistana ja tarkensin niitä haastattelun aikana kysymyksillä. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa lisäkysymysten ja tarkennusten esittämisen ja haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. Tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Jo ennalta tiedettiin, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja useaan suuntaan viittaavia vastauksia, joita haastatteluilla haluttiin selventää ja syventää saatavia tietoja. Samoin mahdollistettiin vastausten taustalla olevien motiivien selville saaminen (Hirsjärvi, Hurme 2001). Haasteena tutkijalle oli haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi, koska valmiita malleja ei ollut käytettävissä. Haastatteluun valittiin kymmenen henkilöä yksinkertaisella satunnaisotannalla perusjoukosta, jonka muodostivat ne esimiehet (n=56), jotka olivat osallistuneet syväjohtamisen koulutusjaksoille Jollas- Instituutissa ja joiden kotipaikka oli Vaasa-Kuopio-linjan eteläpuolella.

Teemahaastattelu tuntui etukäteen sopivalta menetelmältä haastatella käytännön työssä toimivia henkilöitä. Toinen mahdollinen menetelmä, jota harkitsin ennakkoon, oli syvähaastattelu, josta minulla oli vähän kokemuksia, enkä kokenut sitä omaan persoonaani sopivaksi tai luontevaksi haastattelumenetelmäksi. Itse tutkijana olin perehtynyt aikaisempien opintojeni parissa teemahaastattelun menetelmään eikä se haastattelujen kestäessä tuottanutkaan yllätyksiä eikä ongelmia, vaan päinvastoin kaikki haastattelut suoritettiin joustavasti ja leppoisan ilmapiirin

vallitessa. Osa haastatteluaineistosta oli suunniteltukin sekä peilaamaan haastateltavien persoonaa ja taustaa että keventämään tunnelmaa, jotta tilanne ei olisi turhan jäykkä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Analyysin perusteella tutkija kehittää haastattelurungon ja haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin käsiteltävänä olevasta aiheesta (Merton, Fiske ja Kendall 1990). Teemahaastattelua käytettäessä ollaan yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja – ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelussa luodaan uusia ja yhteisiä merkityksiä, jolloin haastattelutilanteeseen voidaan soveltaa yhteisrakentamisen käsitettä. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia (Hirsjärvi, Hurme 2001). Tässä tutkimuksessa tutkija on ottanut tietynlaisen roolin jopa niin, että hän on esittänyt joitakin väitteitä saadakseen vastaväitteitä, jotka enemmänkin kuvastaisivat haastateltavien aitoja mielipiteitä ja arvostuksia. Aggressiivinen haastattelijajää ajaa haastateltavan helposti nurkkaan, joten tässäkin tutkimuksessa hyvän haastatteluilmapiirin luomisella haluttiin luoda otolliset puitteet haastattelun onnistumiselle. Omasta mielestäni tässä seikassa onnistuin hyvin.

Teemahaastatteluun kuuluu välttämättömänä osana esihaastattelun tekeminen. Haastattelurunkoa testattiin haastattelemalla paikallisesti yhtä Keskimaa Osk:n palveluksessa toimivaa esimiestä, jonka jälkeen jäsensin haastattelun teemat lopulliseen asuunsa. Kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien kotitantereilla tutuissa työympäristöissä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Tässäkin tutkimuksessa tutkittava joukko on valittu harkinnanvaraisesti ja tutkija tiesi etukäteen, että se täyttää haastateltaville asetetut tunnusmerkit ja voidaan puhua enemmän näytteestä kuin otoksesta, mikä on tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle (Eskola, Suoranta 2003).

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi, Hurme 2001). Tämä tutkimus toteutettiin S-ryhmän sisällä ja tutkijan oli jokseenkin helppo

päästä kosketuksiin haastateltavien kanssa, sillä tutkijalla ja tutkittavilla on tietty riippuvuus johtuen kaupparyhmässä vallitsevasta avoimesta tietojen vaihdosta ja yhteisen hyvän tekemisestä. Lisäksi tutkimuksesta on hyötyä kaikille haastateltaville työssään ja he odottavat itsekin laadullisesti hyvätasoista tutkimustyötä. Luottamuksellisuus ja yksityisyys korostuvat sillä, että tutkija on itse mukana S-ryhmän toiminnassa ja pelisäännöt ovat selvillä molemmille osapuolille. Yleensä tutkimuksissa on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan on tiedettävä, että hän itse vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja että kyseessä ovat tutkijan tulkinnat ja käsitteistö, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa (Hirsjärvi, Hurme 2001). Avoimuuden periaatetta noudattaen tämäkin tieto on kerrottu haastateltaville ennen haastattelua.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden pääasiallinen kriteeri on tutkija itse, koska hän on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola, Suoranta 2003). Tutkijan roolissa en välitä pelkästään tietoa ja toisten ajatuksia, vaan pyrin selittämään ilmiöitä ja kokoamaan selittävää arviointia. Perinteisestä reliabeliuden käsitteestä ei niinkään voida puhua tämän tutkimuksen osalta, vaan kysymyksessä on enemmänkin tutkijan toimintaa peilaava reliabelius eli kuinka luotettavaa tutkijan analyysi on hankitun aineiston osalta. Kaikki haastattelut on nauhoitettu, analysoitu ja litteroitu koko aineiston osalta tutkijan itsensä toimesta ja tulokset on analysoitu niin, että ne heijastavat tarkasti tutkittavien ajatusmaailmaa. Aineisto on tallennettu cd-levyille käyttäen hyväksi Audacity- äänenkäsittelyohjelmaa. Kuitenkin täytyy todeta, että mikäli tämä tutkimus tehtäisiin uudestaan samoille henkilöille jonkin ajan kuluttua, tulokset saattaisivat vaihdella, koska ihmisten käsitykset vaihtelevat samasta kohteesta lyhyenkin ajan kuluessa. Tähän vaikuttavat myös kohdehenkilöiden oppimisprosessi ja kokemusmaailman karttuminen.

Validiteettia voidaan tässä todentaa haastateltavien luotettavuudella ja pitkällä esimieskokemuksella. He päättivät osallistua vapaaehtoisesti tähän tutkimukseen haastateltaviksi ja kaikki ovat osallistuneet syväjohtamisen koulutukseen ja heille on tehty syväjohtamisen johtajaprofiili. Nämä kymmenen haastateltavaa ovat osallistuneet eri koulutuksiin, kaiken kaikkiaan kuuheen erilliseen koulutuskokonaisuuteen, mikä mielestäni antaa laajemman ja uskottavamman kuvan haastateltavien mielipiteistä verrattuna siihen, että he kaikki olisivat osallistuneet yhteen ja samaan koulutuskokonaisuuteen. Malli on vielä sen verran uusi eikä tällaista koulutusta ole paljonkaan järjestetty, mistä johtuen kaikkien kohdalla koulutuksen loppumisesta on kulunut alle vuosi tai koulutus on vielä kesken jatkuen yhdellä tai kahdella koulutusmoduulil-

la. Teorian opit ovat tuoreessa muistissa ja niitä on jokainen pystynyt jo testaamaan käytännössä. Kaikki nämä esimiehet edustavat yrityksiensä toimintayksiköiden esimieskuntaa ja ovat tottuneita itse aktiivisesti analysoimaan kokemaansa ja antamaan päteviä lausuntoja, mikä ilmeni hyvin haastattelujen aikana haastattelijan ja haastateltavan välisenä vilkkaana vuorovaikutteisuuksena. Olen haastattelujen raportoinnissa käyttänyt paljon suoria lainauksia, mikä antaa todellisen kuvan haastateltujen esimiesten mielipiteistä.

3 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMISTEORIA

Brymanin (1992) mukaan 1980-luvun puolivälistä asti vaikuttaneet johtajuusteoriat voidaan luokitella selkeästi yhteneviksi. Tarkastelun peruslähtökohdan muodostavat arvojen ja tarkoitusten siirtäminen johtosuhteissa esimerkillisellä toiminnalla ja inspiroivan vision artikulointi. Näinä vuosina hyvästä johtajuudesta käytyä keskustelua Bryman kuvaa nimellä uusi johtajuusteoria. Keskeisimpiä uuden johtajuusteorian suuntauksia on transformationaalinen johtajuuden teoria. Tämä teoria on työyhteisön syvälliseen muutokseen tähtäävä. Sen mukaan esimies ja alainen yhdessä pyrkivät parantamaan toinen toistensa toimintaa saavuttaakseen halutun päämäärän. Teorian mukaan esimiehen rooli on ennakoiva, luova ja avoin uusille ideoille, jotta organisaatiolla olisi myös vaihtoehtoisia suuntia toiminnalleen. Esimies kykenee omalla toiminnallaan luomaan ja muuttamaan ihmisten asioille antamia merkityksiä. Tärkeinä esimiestaitoina painottuvat vuorovaikutustaidot, kyky motivoida ja vaikuttaa ihmisiin. Tutkittaessa transformationaalisen johtajuusteorian perustaa on huomattava, että sen soveltaminen työyhteisöön edellyttää avointa ja kriittistä keskustelumahdollisuutta päämääristä, niiden sisällöstä ja suunnasta (Lämsä, Uusitalo, 2002). Johtajuus on johtajan ja johdettavien jatkuvaa kasvua ja kehittymistä. Se tapahtuu sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön vaikutuksessa, joten johtaja ja johdettava ovat erillisiä. Transformationaalinen johtamisteoria nojaa tähän johtajuuden perusteoriaan, humanismiin. Tutkimusteorioiden tasolla ollaan kiinnostuneita eettisestä johtajuudesta, johtajan kehittymisestä ja oppimisesta. Keskeisiä käsitteitä ovat oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen.

Suomen puolustusvoimien uusitun johtajakoulutuksen taustalla on maailmanlaajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta voidaan käyttää nimeä johtamisen uusi paradigma (Nissinen 2001). Johtamisen tutkimisessa uuden paradigman selkein teoreettinen kokonaisuus on transformationaalinen johtaminen, josta karismaattinen johtajuus muodostaa yhden osan, mutta puhutaanpa transformationaalisesta, karismaattisesta tai visionäärisestä johtamisesta, näkökulmien ja käsitteiden takana on käytännössä sama ilmiö (Bryman 1992). Transformationaalisen johtamisen mallintamiseen liittyvä tutkimus on merkittävä osa johtamisen uuden paradigman sisältötietoa. Bryman on analysoinut johtajuuden tutkimuksen uutta paradigmaa ja hän määrittelee johtajuuden tutkimuksen alueelta kolme keskeistä lähestymistapaa, jotka täydentävät toisiaan muodostaen näin viime vuosikymmeninä vallinneen paradigmaattisen kokonaisuuden.

Lähestymistavat ovat:

- johtaminen muihin ihmisiin vaikuttamisena
- johtaminen suhteessa tiettyyn ryhmään
- johtaminen suhteessa tavoitteisiin

Transformationaalinen johtaminen näkee johtamisen vahvasti merkitysten, arvojen ja visioiden maailmaan kuuluvana ilmiönä, jonka lähisukulaisia ovat karismaattinen johtaminen, visiojohtaminen ja inspiroiva johtaminen. Bassin (1985) mukaan transformationaalinen johtajuus ei ole mitenkään harvinainen ilmiö, joka rajoittuisi vain muutamiin maailmanluokan johtajiin vaan tuo ilmiö voidaan vaihtelevissa muodoissaan löytää kaikkialta. Haasteena on ilmiön hahmottaminen, vaaliminen ja kehittäminen niin sotilas- kuin siviiliorganisaatioissa.

Konkreettisena lähtökohtana tämän paradigman synnylle pidetään James McGregor Burnsin teosta *Leadership* (1978). Burns lähestyy johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta niin, että kaikki johtajat ovat aktiivisia tai potentiaalisia vallankäyttäjiä, mutta kaikki vallankäyttäjät eivät ole johtajia. Hänen mukaansa johtajuuden perustehtävänä on yhdistää sekä johtajan että alaisten yksilölliset tavoitteet ylempään tavoitteen saavuttamiseksi niin, että kaikissa asioissa ihmisten ei tarvitse olla samaa mieltä vaan toiminnan suunnan ja vision on yhdistettävä yksilöt. Johtajuudesta voidaan puhua silloin, kun tiettyjen motiivien ja tavoitteiden pohjalta otetaan käyttöön organisatorisia, poliittisia, psykologisia ja muita resursseja siten, että alaiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Keskeistä Burnsin ajattelussa on se, että johtaja nähdään alaistensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana tai moottorina siten, että työ voi yhä laajemmin tyydyttää myös alaisten kasvutarpeita, johon myös transformationaalinen johtaja voi vaikuttaa saaden aikaan merkittävää sitoutumista. Hänen ihmiskäsityksensä onkin myönteinen ja kasvuhakuisuutta korostava ja hän uskoo alaistensa kehittymishaluun ja – valmiuteen.

Paradigman edelleen kehittäjä ja mallintaja on Bernard M. Bass, jonka johdolla kehittämistyöhön on osallistunut muitakin tutkijoita kuten Bruce Avolio, Fran Yammarino, David Waldman ja Leanne Atwater. Tutkimustyötä ovat jatkaneet myös Bennis ja Nanus (1985), joiden mielestä ihmisten johtamisessa tärkeää on osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet ja muutos sekä innovaatiot. He kehittivät neljä yleistä strategiaa, mitä transformationaaliset johtajat käyttävät. Heillä on kirkas visio organisaationsa tulevaisuudesta ja se on oltava kaikille selvillä, jolloin yksilöiden on helpompi oppia, miten tavoitteet saavutetaan.

Toiseksi transformationaaliset johtajat toimivat organisaatioissaan sosiaalisina arkkitehteinä, jotka muokkaavat organisaation arvoja ja normeja ja jopa pystyvät muovaamaan ihmisiä hyväksymään uuden filosofian tai ryhmän identiteetin. Kolmanneksi vahvistamalla omaa uskottavuuttaan ja seisomalla sen takana he luovat uskoa organisaatioihinsa, vaikkakin tulevaisuus näyttäisi epävarmalta. Neljänneksi johtajat tuntevat omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja positiivisuutta osoittaen he vaikuttavat alaisiinsa luoden luottamuksen tunnetta heihin. Heidän organisaatioissaan vallitsee jatkuvan koulutuksen periaate.

Tichy ja Devanna (1986) yhdistivät transformationaalisen johtamisen muutoksen johtamiseen ja Nissisen mukaan (2001) se näyttää vastaavan paremmin kuin mikään aiempi malli tai teoria muutoksen johtamisen haasteisiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Erityisesti he olivat kiinnostuneita siitä, miten johtajat kokivat muutosprosessin, sillä transformationaaliset johtajat ovat muutosagentteja, joiden on havainnoitava muutostarve organisaatioissaan. Vision luominen on keskeistä muutoksen läpiviemisessä ja viime vaiheessa muutos on juurrutettava organisaatioon murtamalla vanhat rakenteet ja rakentamalla uutta tilalle.

Kirjassaan *Leadership and Performance Beyond Expectations* Bass (1985) esittää, että transformationaalinen johtaja saa alaisensa tekemään enemmän kuin he aikoivat tehdä. Tällä alkuperäisellä aikomuksella Bass tarkoittaa henkilön oman havaitun suorituskyvyn perusteella tehtyä arviota asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavista ponnistuksista. Tämä sisäsyn-tyinen motivaation nousu on mahdollista saada aikaan kolmella erilaisella, keskenään korreloivalla tavalla. Ensiksi johtaja nostaa alaisensa tietoisuuden ja tiedostamisen tasoa tavoitteiden arvosta ja tärkeydestä sekä keinoista niiden saavuttamiseksi. Toiseksi johtaja saa alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisönsä edun henkilökohtaisen etunsa edelle ja kolmanneksi johtaja kykenee nostamaan alaisensa henkisesti tasolle, jossa toimintaa ohjaavat entistä enemmän ylemmän tason kasvutarpeet.

Bass näkee paradigman lähtökohtana universaalisuuden, jolla hän tarkoittaa sitä, että transformationaalisen johtamisen ilmiö ja sen keskeiset piirteet voidaan käsitteellistää ja tutkimuksen keinoin havaita erilaisissa kulttuureissa ja organisaatioissa, jolloin poikkeukset voidaan ymmärtää tutkittavan kulttuurin tai organisaation erityispiirteiden kautta. Universaalisuuden ohella paradigman soveltamisen kannalta on oleellista ymmärtää kulttuurin, käsitejärjestelmien ja käytännön välinen yhteys. Paradigma ei oleta, että esimerkiksi kotimaassaan transformationaaliseksi todettu johtaja koettaisiin automaattisesti transformationaaliseksi jossakin vierassa kulttuurissa.

Paradigma toimii kunkin kulttuurin käsitejärjestelmien sisällä, jolloin johtajuus voi käytännössä saada eri ilmenemismuotoja suhteessa siihen, miten työyhteisön muut ihmiset kokevat käyttäytymisen ja miten se vaikuttaa heidän työsuoritukseensa. Olennaista on esimerkiksi ymmärtää, että jokainen ihminen toivoo saavansa omalta esimieheltään osakseen arvostusta, mitä eri kulttuureissa voidaan osoittaa hyvinkin erilaisin tavoin. Paradigma perustuu ihmisen perusluonnon ja tarpeiden ymmärtämiseen johtamisen yhteydessä eikä se elä käyttäytymisen ulkoisissa muodoissa vaan yksilöiden kokemuksissa ja tulkinnoissa.

Universaalisuus johtamisessa tarkoittaa myös yleispätevästi sovellettavaa käsitejärjestelmää, missä jokaisella johtajalla on mitattavissa oleva profiili, joka perustuu transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksiin. Profiili suhteutuu aina johtajan toimintaympäristöön eli ryhmään, organisaatioon ja kulttuuriin. Johtajaprofiililla on tutkimusten mukaan suhteellisen johdonmukainen yhteys johtamisen vaikutuksiin organisaatiossa. Vaihtelua yleisen teorian ja tosielämän havaintojen välille aiheuttavat lähinnä käsitejärjestelmien ja kulttuurien erilaisuudet. (Bass 1997.)

3.1 Transformationaalinen johtaja

Transformationaalinen johtaja tunnistaa ja käyttää hyväkseen alaistensa tarpeita ja vaatimuksia ja hän pyrkii tunnistamaan heidän motiivinsa, tyydyttämään heidän yhä korkeamman tason tarpeitaan ja sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti. Johtajan toiminnan tuloksena voi olla vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajien tavoitteet lähestyvät toisiaan ja jossa johtajista voi tulla alaistensa kasvun tukijoita ja ohjaajia (Burns 1978). Burnsia kiinnostaa erityisesti transformationaalisen johtajan toiminta alaistensa henkisen kasvun taustalla. Koska transformationaalinen johtaminen perustuu johtajajaksilön persoonan suhteellisen pysyviin elementteihin kuten arvoihin, ihmiskäsitykseen, itsetuntoon ja tunne-elämän tasapainoisuuteen, ei voida puhua johtamisen tyyleistä. Sen sijaan tulisi puhua johtajuudesta, jonka laadun määrää ensisijaisesti johtajan kokonaispersoonallisuus. Tämä on erityisen tärkeää paineen alaisessa työssä tai kiireisissä tilanteissa, koska voimakkaalla stressillä on taipumus tuhota ne tyylit, jotka perustuvat vain opeteltuun käyttäytymiseen ankkuroitumatta johtajan persoonaan. (Nissinen 2000.) Tämähän tarkoittaa sitä, että ihmisen persoona ja perusluonne ovat ratkaisevassa asemassa, kun puhutaan johtamisesta ja johtajan tehtävässä onnistumisesta, jolloin koulutuksella sekä asioiden opettelulla tulisi pyrkiä muuttamaan näitä perusasioita.

Tehtävä kuulostaa ”kallonkutistajan hommalta” ja arvot sekä arvokasvatus nousevat arvoon arvaamattomaan henkisen kasvun mahdollistajana. Bryman (1992) pitää johtamisen uuden paradigman keskeisenä käsitteenä karismaattisuutta, jota käsitellään tässä tutkimuksessa myöhemmin. Johtajakoulutuksen kannalta karisman käsite on hyvin ongelmallinen ja se itse asiassa estää paradigman hyödyntämisen johtajakoulutusohjelmissa. Transformationaalinen johtaminen on kuitenkin mallinnettavissa ja purettavissa tiettyihin käyttäytymismuotoihin, joiden avulla voidaan saavuttaa edistystä johtajakoulutuksessa. Johtajien koulutuksessa on konkreettisempaa todeta, että ”*sinun tulee kuunnella alaisiasi hieman huolellisemmin*” kuin että ”*sinun pitäisi olla karismaattisempi*”. (Nissinen 2000.)

Burnsin mukaan henkisen kasvun ydin on arvojen muokkaantuminen ja tässä prosessissa ydinkäsitteet ovat konflikti ja tietoisuus. Transformationaalinen johtajuus rakentuu yksilön arvojen muokkaantumiseen liittyvälle konfliktille, jonka vaikutus yksilön sisäisiin prosesseihin on huomattavan voimakas. Konflikti syntyy useimmiten konkreettisten tarpeiden ja moraalisten arvojen ristiriidasta ja kasvamista tapahtuu niin, että valintoja tehdään yhä useammin moraalisten arvojen perusteella eikä konfliktien ratkaisu onnistu, ellei yksilö ole valmis muuttamaan merkitysperspektiiviään. Johtajan tehtävä ei ole vältellä konfliktien syntymistä vaan päinvastoin transformationaaliset johtajat kohtaavat konfliktit ja hyödyntävät niitä tai jopa toimivat itse tietyssä tarkoituksessa konfliktien synnyttäjinä ja he kykenevät hyödyntämään alaistensa arvokenteissa syntyvät jännitteet ja konfliktit ohjaten alaistensa yksilöllisten merkitysrakenteiden muodostumista. He voivat halutessaan muuttaa ja kehittää organisaatiokulttuuria ja he osoittavat käyttäytymisellään suunnan ja linjan muille ihmisille muuttaen tarvittaessa myös vakiintuneita tapoja. Transformationaalinen johtaminen tarjoaa johtajalle välineen paitsi inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen myös organisaationsa kehittämiseen. (Burns 1978.) Käytännössä johtajan ei pidä pelätä konflikteja eikä asioiden kyseenalaistamista, vaan ”kissa on nostettava pöydälle”, jotta ongelmia päästään ratkomaan ja asioista puhumaan oikeilla nimillä, jolloin kehittymistä on lupa odottaa.

Burnsin (1978) keskeisenä ajatuksena on erottaa toisistaan kaksi johtajuuden muotoa, joista transaktionaalinen johtajuus on tyypillisin johtajuuden ilmenemismuoto. Se perustuu välineellisyteen ja vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotakin, esimerkiksi palkkaa työhön. Olennaista transaktionaalisessa johtamisessa on, että johtaja pyrkii saavuttamaan tietyt tavoitteet palkkioperusteisesti ja vaikuttamalla alaisiinsa ottamatta huomioon, mitkä alaisten tavoitteet ovat, kun taas transformationaalinen johtaminen on

monimutkaisempaa. Siinä johtaja pyrkii sitouttamaan työntekijät toiminnan arvojen, päämäärien ja tavoiteltavuuden kautta. Tällöin toiminnan ideologinen tausta ja arvot ovat erityisen tärkeitä. Keskeistä Burns'n ajattelussa on se, että johtaja nähdään alaistensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana tai moottorina siten, että työ voi yhä laajemmin tyydyttää myös alaisten kasvutarpeita.

Johtamisen uuden paradigman mukaan asioiden johtaminen on rinnasteinen käsite transaktionaaliselle johtajuudelle, mikä ei ole tehokkainta johtamista, koska siitä puuttuu ihmisiä sitouttava ulottuvuus. Todellinen johtajuus sisältää kaikki ne osa-alueet, joita tarvitaan erinomaisten tulosten aikaansaamiseksi organisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella organisaation tehokkuuteen vaikuttaa eniten transformationaalinen johtaminen (Bass 1997, 1998). Esimerkkinä transformationaalisesta johtajasta Burns mainitsee Mahatma Gandhin, joka Intiassa vaikutti miljooniin ihmisiin sekä Ryan Whiten, joka toimi puhemiehenä saadakseen tukirahoitusta amerikkalaiseen aids- tutkimukseen.

3.2 Transformationaalisen johtamisen peruskomponentit

Bass (1985) näkee aiemman empiirisen johtajuuden tutkimuksen epätydyttäväksi ja hän määrittelee transaktionaalisen johtajuuden niin, että johtaja selvittää, mitä työstä halutaan vastineeksi ja pyrkii antamaan sen alaisilleen, jos suoritukset sitä edellyttävät. Yrittämiseen kannustetaan palkkioin tai niiden lupauksin ja jos alaisen kiinnostuksen kohteet liittyvät juuri käsillä olevan työn suorittamiseen, johtaja ottaa niihin kantaa. Yhteisen tavoitteen ja tahdon synnyttäminen johdettavassa joukossa on transformationaalisen johtamisen perusta ja johtajat yrittävät ja onnistuvat nostamaan kollegojensa, alaistensa, alihankkijoidensa ja asiakkaidensa tietoisuuden tasoa tärkeissä asioissa. Visio, itseluottamus ja sisäinen onnistumisen halu ohjaavat johtajaa kohti oikeita ja hyviä ratkaisuja ja mieluummin vastavirtaan sillä hetkellä vallalla olevia populaarisia käsityskantoja eri asioista (Bass 1985). Bass (1997) määritteli transformationaalisen johtamisen peruskomponentit, mitkä Nissisen (2001) syväjohtamisen mallissa muodostavat sen kulmakivet (syväjohtamisen periaatteita selvitetään enemmän seuraavissa luvuissa):

- luottamuksen rakentaminen
- inspiroiva tapa motivoida
- älyllinen stimulointi
- ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Johtamisen uusi paradigma on tieteellinen näkökulma johtajuuteen, mikä perustuu käsitykseen johtajuuden kokemisesta aktiivisena ja tavoitteellisena toimintana tietyssä kontekstissa. Tässä näkökulmassa johtajuudessa voidaan löytää ajallisesti ja kulttuurisesti universaali ilmiö, jota kutsutaan erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi. Jokainen johtaja käyttää joskus sekä passiivisen, kontrolloivan että syväjohtamisen ulottuvuuksia. (Nissinen 2001.) Todellinen transformationaalinen johtaja pystyy toimimaan silloinkin transformationaalisesti, kun toinen johtaja jo siirtyy käyttämään transaktionaalisen (kontrolloivan) johtamisen ulottuvuuksia. Virheiden korjaaminen ja rankaiseminen ovat tästä hyviä esimerkkejä. Ratkaisevaksi nousevat tilannetekijät, sillä transformationaalista johtajuutta rajoittavat todellisuudessa vain ne tilanteet, joissa johtajalla ei ole edellytyksiä vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. (Nissinen 2000.) Tehokkaimmat johtajat käyttävät selvästi eniten syväjohtamista ja he järjestävät organisaatioihinsa vain tarpeelliset, mutta tehokkaat rutiinit ja toimintatavat sekä ovat itse ammattitaitoisia ja tämän lisäksi kykenevät omalla käyttäytymisellään saamaan kaikki muut ihmiset toimimaan tehokkaasti, jopa omat rajansa ylittäen, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, mikä onkin mallin lähtökohta. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen perustuu pääsääntöisesti kasvuhakuisuutta korostavaan ihmiskuvaan, jonka mukaisesti alaiset voivat kehittyä ja pystyvät mihin tahansa oikein johdettuina. Johtaja kuuntelee, perustelee, ohjaa ja neuvoo sekä selkiyttää tavoitteet. Mahdollisissa rankaisutapauksissa hän osaa olla joustava ja osaa rangaista murtamatta alaisen itseluottamusta ja hän kiittää käyttäen menestystä vahvistaakseen edelleen alaistensa itseluottamusta. Jokainen yksilö havainnoi ja tarkkailee ympäristöään omalla tavallaan. Ulkopuolelta tulevaa tietoa tulkitaan yksilöllisesti ja sovitetaan omaan tietorakenteeseen ja kokemusmaailmaan. Näin jokainen ihminen muodostaa periaatteessa samanlaisesta tiedosta oman tulkintansa. Tämä konstruktivistinen oppimiskäsitys on syväjohtamisen lähtökohtana. (Nissinen 2001.) Ymmärtääkseen tutkittavaa henkilöä tai ilmiötä tutkijan on ymmärrettävä näitä ympäröivän kulttuurin symbolijärjestelmää, sillä ihmisen mieli rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena ja ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään symbolien avulla (Burr 1995).

3.3 Karismaattinen johtaminen

Transformationaalisen johtamisen yhteys muihin johtamisen uuden paradigman koulukuntiin, kuten karismaattiseen, on luonnollisesti vahva. Transformationaalinen ja karismaattinen johtaminen käsitetään usein tarkoittavan samaa asiaa, mutta huolimatta useista yhteneväisyyksistä, teorioista löytyy myös eroavaisuuksia. Ulospäin näkyvällä käyttäytymisellä on huomattavia

yhtäläisyyksiä transformationaaliseen johtamiseen, mutta erot tulevat esiin sekä arvoissa että johtamisen vaikutuksissa (Nissinen 2004). Weberiä (1947) mukaillen karisma on auktoriteettia, joka ei perustu sääntöihin, asemaan tai traditioon vaan poikkeuksellisen yksilön pyhyydelle, sankaruudelle tai esimerkilliselle luonteelle ja hänen osoittamalleen elämää suuremmalle tehtävälle. Karisma ilmenee silloin, kun kysymyksessä on kriisi ja johtaja pystyy esittämään siihen ratkaisumallin ja vision paremmasta tulevaisuudesta. Karisman syntyminen johtuu neljästä tekijästä: vallitsevan tilanteen ja johtajan esittämän vision välisestä erosta, innovatiivisten ja epätavallisten keinojen käytöstä vision saavuttamiseksi, realistisesta tilanteen ja tavoitellun muutoksen aikaan saamisen mahdollisuuksien arvioinnista sekä inspiroivasta tavasta, millä johdettavat innostetaan vision tavoitteluun (Conger, Kanungo 1987). Johtajan karismaattiset ominaisuudet ovat sidoksissa hänen käyttäytymiseensä, taitoihinsa ja vallitseviin tilannetekijöihin. Vallitsevan tilanteen ja johtajan esittämän vision välisestä erosta syntyy jännitteitä, mikäli visio on liian radikaali. Sen sijaan innovatiivisten ja epätavallisten keinojen esille tuominen vision saavuttamiseksi ja inspiroiva tapa, millä johdettavat innostetaan vision tavoitteluun luovat johtajalle onnistumisen mahdollisuuksia alaiensa keskuudessa.

Teoriassaan karismaattisesta johtamisesta House (1976) esittää, että johtajat toimivat tietyllä uniikilla tavalla, joka vaikuttaa karismaattisesti alaisiin. Johtajilla on valta-asema ja he haluavat vaikuttaa muihin ihmisiin, heillä on vahva itseluottamus ja korkea moraalitietoisuus sekä heissä on havaittavissa tiettyjä käyttäytymisen piirteitä. He toimivat vahvoina roolimalleina arvoissa ja käsityksissä, joita he haluavat alaiensa omaksuvan ja pätevyydellään he osoittavat kuuluvansa joukkoon. Johtajien lausumat kannanotot hyväksytään ja he luottavat alaiensa kykyihin saavuttaa asetetut tavoitteet. Käyttäytymisellään he lisäävät alaiensa pätevyuden ja tehokkuuden tavoittelua ja tehtäväkeskeistä motivaatiota ja toimissaan he nauttivat arvontoa.

Housen teorian mukaan on olemassa lukuisia vaikutuksia, jotka ovat suoraan karismaattisen johtamisen ansiota: alaiensa luottamus johtajan ideologiaan, alaiensa ja johtajan käsitysten yhtenevyys, johtajan kyseenalaistamaton hyväksyntä, tottelevaisuus, samaistuminen johtajaan, tunneperäinen sitoutuminen johtajan tavoitteisiin, korkeammat tavoitteet ja alaiensa luottamus niiden saavuttamiseen. Weber ja House ovat molemmat sitä mieltä, että karismaattiset vaikutukset näkyvät selvästi stressitilanteissa, jolloin alaiset odottavat, että johtajat jakavat vaikeudet heidän kanssaan.

Karisma on siis suhde, jossa johtajuus perustuu auktoriteetin valtaan. Johtajan auktoriteetti taas perustuu johdettavien uskoon siitä, että johtaja on jotenkin poikkeuksellisen pätevä ja taitava. (Weber 1947.) Karisma on jotakin, jota joko on tai jota ei ole olemassa puhuttaessa jostakin henkilöstä, mutta joka johtajuuden ideaalimallin etsinnässä on tyylinä puhtaasti opittavissa (Bryman 1992). Karismaattinen johtaminen muokkaa alaisten ymmärrystä ja pyrkii yhdistämään heidän identiteettinsä organisaation kollektiiviseen identiteettiin. Tätä prosessia johtajat muokkaavat painottamalla työstä saatavia todellisia palkintoja ja vähättelemällä epäolennaisia. Tavoitteena on, että alaiset voisivat ilmaista ja toteuttaa itseään työssään ja samastuisivat organisaatioon. (House 1976.) Bass (1985) laajensi Housen näkemyksiä kiinnittämällä enemmän huomiota karisman alkuperään ja tunneperäisyyteen esittäen, että karisma on välttämätön, mutta ei riittävä ehto transformationaalille johtamiselle.

Karismaattisessa johtamisessa riskit ovat yhtä suuret kuin lupaukset. Se voi johtaa sokeaan fanaattisuuden suuruudenhullun johtajan alaisuudessa tai sankarilliseen itsensä uhraamiseen hyödyllisen päämäärän vuoksi. Seuraajat uskovat johtajan kykyihin niin vahvasti, että asettavat kohtalonsa hänen käsiinsä (Howell, Avolio 1992). Valta korruptoi ja absoluuttinen valta korruptoi absoluuttisesti. Siksi menestyneillä karismaattisilla johtajilla on riski, että jos he keskittyvät liikaa itseään koskevaan ylistykseen, seurauksena voi olla omnipotenttinen voittamattomuuden ja tärkeyden tunne. Sen sijaan, että tällaiset johtajat keskittyisivät seuraavan haasteeseen, he keskittyvät säilyttämään tärkeytensä sädekehää ja imagon hoito astuu organisaatiolle hyödyllisen toiminnan tilalle ja samat tekijät, jotka ovat mahdollistaneet johtajan nousun huipulle, saattavat johtaa hänen epäonnistumiseensa (Howell, Avolio 1992). Johtajan ja alaisten välisessä suhteessa kohtalokkain piirre on se, että suhteesta puuttuvat kriittisyys ja ristiriidat. Karismaattinen johtaja on ennen kaikkea sosiaalinen symboli, jolloin tällaisesta johtajuudesta puuttuu aito vuorovaikutus ja myös arvojen ja tavoitteiden kritiikki. Karisma tuo valtaa ja kritiikin puute altistaa vallan väärinkäytölle. (Burns 1978).

Aidosti muuttuvassa ja oppivassa organisaatiossa tulisikin olla henkilö tai henkilöitä, jotka toimivat kyseenalaistajina aiheuttaen yleistä polemiikkaa työryhmässä. Käytännössä tällaiset henkilöt pyritään vaientamaan häirikköinä ja pahin tilanne on sellainen, jos työryhmän esimies itse toimii vaientajana, kun hänen roolissaan nimenomaan pitää vahvistaa erilaisia mielipiteitä ja innovaatioita sekä suunnata työryhmän energia ja osaaminen oikeisiin kohteisiin.

Narsistiset piirteet liitetään usein karismaattisiin johtajiin, mikä ilmenee itsekeskeisyytenä, toisten tunteiden huomiotta jättämisenä ja omina etuoikeuksina, joita muille ei suoda. Karisma

saattaa peittää tarvittavien johtajan kykyjen puuttumisen. He pystyvät itsevarmuudellaan, miellyttävällä olemuksellaan, vakuuttavuudellaan ja suostuttelukyvylään saamaan johtajat valitsemaan heidät päättävään asemaan, vaikka heidän liikkeenjohdolliset taitonsa eivät olisikaan riittäviä. Manipulaatiokyvyillään he saavat myös organisaation jäsenet näkemystensä taakse, ja tässä piilee riski, että johtajan näkemykset eivät ole kaikkein kannattavimpia yrityksen näkökulmasta. Kuitenkin kilpailevat näkökannat jäävät karismaattisen henkilön vakuuttavan esiintymisen varjoon. (Hogan, Raskin, Fazzini 1990.) Tällaisen negatiivisen karisman omaavat johtajat pyrkivät hallitsemaan ja alistamaan alaisiaan pitämällä heidät heikkoina ja johtajasta itsestään riippuvaisina. Päätöksenteko on keskitetty johtajalle ja palkkioita ja rangaistuksia käytetään alaisten manipulointiin ja kontrollointiin. Informaatiota rajoittamalla johtajan imagoa pidetään yllä ja ulkoisia uhkia suurennellaan. Aikaa myöten liian vahva itseluottamus ja liian läheinen suhtautuminen omaan visioon saattavat johtaa siihen, että siinä ei nähdä virheitä ja aikaisempi menestys ja alaisten ihailu voivat saada johtajan uskomaan, että hänen arvostelukyöksä on virheetön. (Yukl 1998.) Karismaa käyttäessään johtaja hyväksyy samalla mahdollisuuden, että hän johdattaa ihmisiä väärään suuntaan (Howell, Avolio 1992).

Howell ja Avolio näkevät karisman käsitteen neutraalina. He ovat kehittäneet mallin, jossa karismaattinen johtajuus jaotellaan eettiseen ja epäeettiseen johtajuuteen. Jaottelu perustuu viiteen käyttäytymismalliin: vallan käyttö, vision luominen, alaisten kanssa kommunikointi, alaisten älyllinen stimulointi ja alaisten kehittäminen (Howell, Avolio 1992). Kun näitä verrataan transformationaalisen johtamisen peruskomponentteihin, käy hyvin selville, mistä Nissinen on kerännyt vaikutteensa syväjohtamisen ilmiön kuvaamiseen. Samat käsitteet toimivat perustana kaikissa näissä teorioissa. Näiden viiden käyttäytymistavan lisäksi tuodaan esiin karismaattisten johtajien moraaliset normit eettisyyden ja epäeettisyyden määrittäjinä.

Eettiset karismaattiset johtajat toimivat ensisijaisesti omien periaatteidensa mukaan, vaikka ne olisivatkin vastoin yleistä mielipidettä. He kannattavat visiota, joka inspiroi alaisia tavoitteisiin, jotka ovat sekä organisaation että yhteiskunnan kannalta rakentavia ja he keskittyvät tekemään omasta mielestään oikeita asioita sen sijaan, että tekisivät asioita, jotka yleisesti mielletään oikeiksi. Heidän tärkeimpiä hyveitään ovat rohkeus, oikeudentaju ja rehellisyys. Epäeettiset karismaattiset johtajat seuraavat standardeja, jos se sopii heidän omiin tarpeisiinsa. Heille on tärkeää toimia niin, että heidän itsestään muodostama kuva ei järky ja siksi he toimivatkin usein niin, kuin yleisesti oletetaan olevan oikein. Alaistensa kykyjä he eivät arvosta, eivätkä he

salli itsenäisten mielipiteiden ilmaisua, mikä johtaa alaisten omanarvontunnon linkittymistä johtajan saavutuksiin ja näkemyksiin sekä näiden kannattamiseen. Johtajan tekoja eikä niiden oikeellisuutta kyseenalaisteta. (Howell, Avolio 1992.)

4 SYVÄJOHTAMISEN SISÄLTÖTIETO, MENETELMÄT JA KULMAKIVET

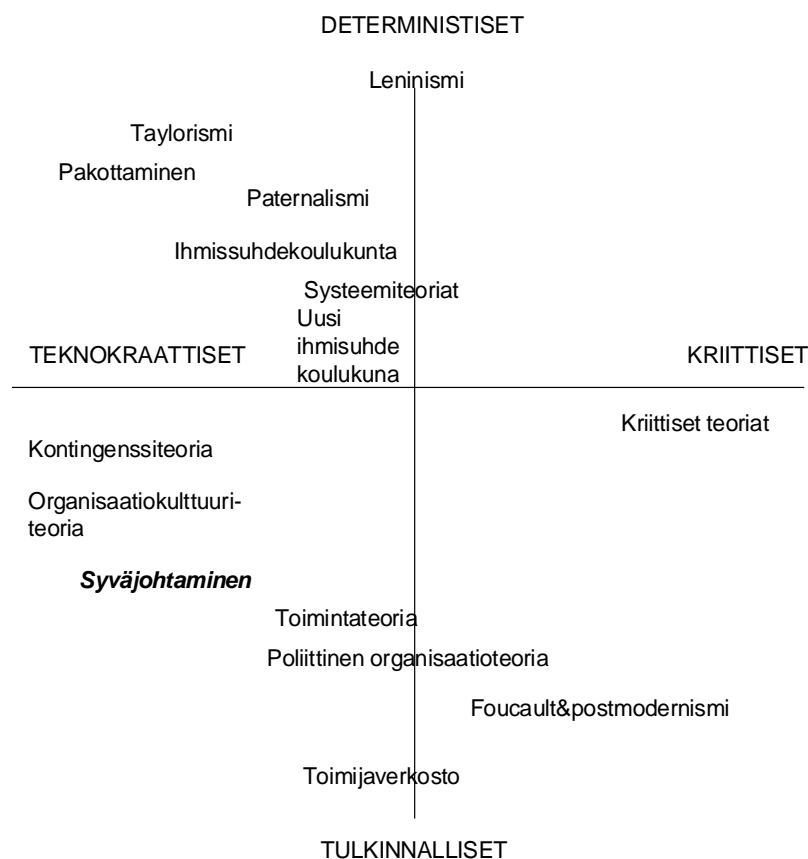
4.1 Syväjohtaminen johtamisen kentässä, teoreettinen viitekehys

Johtajuuden yleiset periaatteet eivät ole muuttuneet aikojen kuluessa. Sen sijaan muutosta tapahtuu koko ajan toimintaympäristöissä, joissa näitä periaatteita sovelletaan, mutta myös organisaatiot muuttuvat. Johtajuuden periaatteet on aina käännettävä yksilön oman johtamisvalmiuden ja toimintaympäristön analysoinnin kautta käytäntöön johtamiskäyttämiseksi. Keith Grint tarkastelee organisaatioiden rakenteiden lähestymistapoja nelikenttäanalyysillä, jossa pystyakselin toisessa päässä on deterministinen suuntaus, jossa tietyt sosioekonomiset tai materiaaliset rakenteet tai toisistaan riippumattomat muuttujat määräävät organisaation muodon ainakin pitkällä tähtäimellä. Organisaatiot voivat olla oppositiossa ympäristönsä vaatimusten ja tiettyjen voimien kanssa, jotka pyrkivät heikentämään rakenteita. Tehokkuuden parantaminen, markkinalähtöisyys ja rationaalinen päätöksenteko vallitsevat organisaatioissa ja organisaation jäsenet nähdään parhaimmillaan vain apukeinona tai pahimmillaan asiaankuulumattomina pyrittäessä maksimoimaan voittoja ja tehokkuutta. Toisessa päässä akselia on tulkinnallinen suuntaus, jonka mukaan ihmiset ja organisaatioiden humaani tarkastelu ovat pääasiassa. Radikaalisimmillaan siinä kielletään sosiaalisen tai teknisen näkökulman määräävä vaikutus. Humanististen ja ei-humanististen komponenttien eroavaisuudet näiden lähestymistapojen suhteen löytyvät toimijoiden tulkinnassa ja suunnittelussa sekä organisaatioiden vakuuttavuuden kehittämisessä eikä niinkään uskottavissa mahdollisuuksissa tai organisaation kyvyissä. (Grint 1998.)

Vaakasuuralla akselilla teknokraattinen suuntaus edustaa pragmaattista, business-orientoitua näkökulmaa organisoida toimintaa yhteisössä, joka näyttää vahvistavan ja lisäävän sekä kehittävän tehokkuutta nykypäivän työorganisaatioissa. Tarkoitus on keskittyä voiton ja tehokkuuden tavoitteluun, kun taas kriittisessä tarkastelussa paneudutaan siihen, miten organisaatio vaikuttaa ihmisiin ja yhteisöön. Kriittiset teoriat keskittyvät organisaatioiden selittävään analyysiin. Mielenkiinto kohdistuu tapoihin ja keinoihin, millä organisaatiot pysyvät koossa ja toimivat eikä niinkään niihin keinoihin, joilla saatetaan kehittää organisaation toimintakykyä. Tärkeämpää on organisaatioiden välinen kanssakäyminen ja sosiaalisuus organisaation jäsenten keskuudessa ja koko toimintayhteisössä kuin kysymys voitoista ja tehokkuudesta. (Grint 1998.)

Kuviossa 1 esitetään yleiskuva siitä, miten syväjohtaminen asemoituu johtamisen teorioiden kenttään. Lukija voi siitä havaita, että on olemassa monta tapaa teoreettisesti miettiä ja organisoida yrityksen tai yhteisön toimintaa. Kaikissa organisaatioissa tehdään erilaisia tehtäviä, joita voidaan nimittää työksi, jolloin syntyy myös työn jakamista tekijöiden kesken ja sitä kautta myös työn organisointia ja johtamista. Yhteiskunta pyrkii jollakin tapaa tasapainoon teorioiden välillä ja historian saatossa painotukset ovat vaihdelleet ja jokin koulukunta on saanut enemmän jalansijaa, jolloin tyhjiö on alkanut toisesta päästään täyttymään. Organisaation kulttuuri ja arvot muokkaantuvat valittua johtamisteoriaa mukailleen eikä siitä päästä koskaan irti, ellei tehdä päätöksiä johtamisen perusteoriaa koskevissa seikoissa.

Kuvio 1 Transformationaalinen johtaminen ja syväjohtaminen johtamisoppien ja teorioiden kentässä Pertti Kettusen mukailemana (Grint 1998)



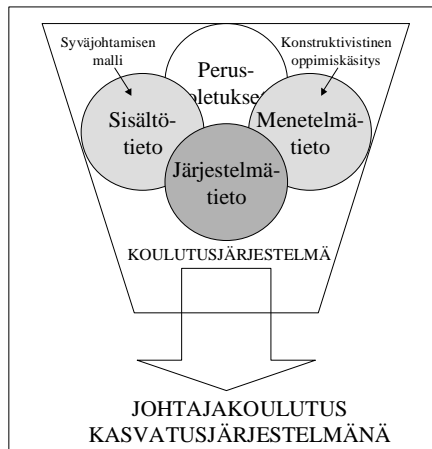
Transformationaalisen johtamisen teoriassa keskitytään ihmisiin ja heidän kehittymiseensä ja kasvamiseensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteistyön sujumiseksi. Samalla,

kun puhutaan tavoitteista, puhutaan myös taloudellisesta tuloksesta, koska ilman sitä eivät ainakaan liiketaloudelliset organisaatiot voi olla olemassa. Organisaatioissa ei tapahdu mitään niin kauan, kuin organisaatiokaavioista selviävät vain erilaiset vakanssit. Vasta, kun kaavioita täydennetään henkilöiden nimillä, syntyy toimintaa ja sitä myöten ristiriitoja ihmisten välillä. Silloin myös johtamisteorioilla alkaa olla käyttöä. Syväjohtaminen sijoittuikin oivallisesti teknokraattisen ja tulkinnallisen näkökulman välimaastoon tasapainottamaan näiden erilaisten näkökulmien painotuksia.

4.2 Johtajakoulutusjärjestelmä kasvatusjärjestelmänä

Syväjohtaminen on saanut alkunsa Suomen puolustusvoimien piiristä ja systeemi on suunniteltu sen tarpeisiin. Sieltä se on levinnyt, voisiko sanoa turhankin nopeasti ja kriitikittömästi yritysmaailmaan ja herää epäily siitä, onko uusi ”ismi” otettu liian hanakasti vastaan sen enempiä analysoimatta. Pikaisesti asiaan tutustumalla on helppo kuvitella, että kysymyksessä olisi viisasten kivi organisaatioiden ongelmien ratkaisemiseksi. Enemmän asiaa miettiessä käy kyllä selville, että kysymys on pikemminkin vanhan asian lämmittämisestä ja pukemisesta juhlapukuun. Bassin teoria on jo 20 vuotta vanha, missä ajassa maailma sekä ihmisten mentaliteetti ja elämisen rytmi ovat muuttuneet paljonkin, joten onko uusi paradigma enää uusi ja tarvitaanko syväjohtamisen käsitettä lainkaan? Kuitenkin puolustusvoimien johtajakoulutusohjelmaa voidaan pitää vaikutuksiltaan yhteiskunnallisesti merkittävänä kasvatusjärjestelmänä, koska se kouluttaa vuosittain lähes 10 000 sotilasjohtajaa reserviin. Tavoitteena on siten johtajakoulutuksen ulkoistuminen pitkällä aikavälillä yhteiskuntaan (Nissinen 2000). Ainakin tietyt termit ja menettelytavat tulevat koulutettaville tutuiksi, mutta onko sillä syvällisempää vaikutusta esimerkiksi tulevissa siviilielämän työtehtävissä? Mielestäni johtamista ja erilaisia tilanneratkaisuja voi oppia, mutta perusluonnettaan ihmisen on vaikea muuttaa. Se pysyy vaikiintuneissa käytännöissä ja normaalioloissa piilossa, mutta kriisitilanteissa ihminen punnitaan ja johtajan heikkoudet tulevat näkyviin. Kuviossa 2 esitetään johtajakoulutusohjelman kokonaisuus, joka rakentuu perusoletusten, sisältö-, menetelmä- ja järjestelmätiedon varaan.

KUVIO 2 Johtajakoulutusohjelman kokonaisuus (Nissinen 2000; Nissinen 2001)



Johtamiskoulutuksen perusoletukset ovat:

1. On olemassa ilmiö, jota voidaan “kutsua erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi”, mikä perustuu yksilön arvostamiseen ja kasvamisen tukemiseen, mutta on myös organisaation näkökulmasta tehokasta ja tuloksellista. Sitä kuvaavia sanoja ovat luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen.
2. Tämä johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa missä tahansa kulttuuri- ja organisaatioympäristössä.
3. Mallinnetun johtamiskäyttäytymisen ympärille voidaan rakentaa tehokas johtajakoulutusohjelma.
4. Johtamiskäyttäytymistä voidaan uskottavasti ja luotettavasti mitata.
5. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu yksilön valmiuden kehittämiseen, yksilön sisäisenä, elinikäisenä prosessina. (Nissinen 2000; Nissinen 2001.)

Johtajakoulutusohjelman järjestelmätiedon perustana on puolustusvoimien organisaatio, johtajakoulutuksen tavoitteet ja käsitys koulutuksen vaikuttavuudesta sotilasorganisaatiossa. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaisesti käsite, ilmiö tai asia (informaatio) tulkitaan, jäsenetään, valikoidaan ja ymmärretään yksilöllisesti pohjautuen yksilön aiempaan tietoon ja kokemukseen. Prosessi on aina kulttuuri- ja tilannesidonnainen. (Nissinen 2000.)

Syväjohtamisen mallin käytön tavoitteena on sisältötiedon näkökulmasta:

1. Muodostaa johtamiskäyttäytymisen käsitteelle sellainen viitekehys, joka tukee

koulutettavien omien kokemusten tulkintaa ja uusien merkitysperspektiivien muodostamista

2. Tukea johtamisen tutkimuksen tuottaman tiedon ymmärtämistä ja soveltamista, koulutusta ja oppimista palvelevalla tavalla
3. Antaa kokonaisvaltainen perusta johtajiksi koulutettaville kehittää jatkuvasti johtamiskäyttäytymistään palautteen avulla

Todellinen johtajuus lähtee niin johtajien kuin alaistenkin sisäisten inhimillisten prosessien tasolta: arvoista, tarpeista, haluista ja motivaatiosta. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen vaatii itsetuntemuksen lisäämistä ja oman valmiuden ohjaamista. Johtamiskäyttäytyminen ymmärretään *”tietyssä ryhmässä toteutuvana tavoitteellisena ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Vuorovaikutuksen tulee olla sellaista, että se nostaa ryhmän suoritustasoa ja ylläpitää jatkuvaa kehittymistä suhteessa esiin tulevien ongelmien ratkaisuun ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen ja sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet.”* (Nissinen 2000.)

Koulutuksen tavoitteet johtamiskäyttäytymisen kehittämisen näkökulmasta ovat hierarkkisesti seuraavat:

1. Yksilöiden johtamiskäyttäytymisen kehittäminen
2. Yksilöiden johtamisvalmiuden kehittäminen
3. Puolustusvoimien tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääminen
4. Puolustusvoimien johtamiskulttuurin kehittäminen
5. Johtajuuden kehittäminen koko yhteiskunnassa (Nissinen 2000).

Johtajakoulutuksen kokonaistavoitetta käsiteltäessä tavoitteeksi on asetettu, että varusmiehet ymmärtävät seuraavat asiat. Varusmiespalvelus ja johtajakoulutus ovat vain osa kokonaisuutta. Itsensä kehittäminen jatkuu läpi elämän. Koulutusjärjestelmä tarjoaa tietoa, tukea ja palautetta, mutta todellinen johtajana kasvaminen lähtee omasta motivaatiosta ja asenteesta. Syväjohtamisen malli antaa periaatteet kasvamisen suunnalle. Kriittisen ajattelun kautta jokaisen tulisi itse tiedostaa omat mahdollisuutensa kehittyä mallin periaatteiden suunnassa. Täydellistä johtajaa ei ole olemassakaan. (Puolustusvoimien koulutusopas 2000.)

4.3 Syväjohtamisen malli

Johtajakoulutusohjelman sisältötiedon ydin on syväjohtamisen malli. Johtamiskäyttäytymisen ulottuvuudet (kuvio 3) voidaan esittää seuraavina kulmakivinä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen 2000).

KUVIO 3 Syväjohtamisen kulmakivet (Puolustusvoimien koulutusopas, alkup. Burns 1978, Bass 1985, 1998)



Nissinen toteaa luottamukseen perustuvan motivoivan johtamisen tavoitteena olevan yhteiseen tehtävään vahvasti sitoutuvan joukon, joka jatkuvan oppimisen kautta pyrkii koko ajan parempiin suorituksiin ja jossa yksittäisellä jäsenelläkin on yhteisen tavoitteen mukaista aloitteellisuutta ja toimintakykyä. Vaikka Tuntemattoman sotilaan Koskelakaan ei huolehtinut riittävästi joukkueensa suoritustason parantamisesta, hänen selkeä vahvuutensa oli, että hän pystyi kohtaamaan ihmiset yksilöinä ja rakentamaan luottamuksen. (Nissinen 2003.)

Mallin konkreettisena työkaluna toimii syväjohtamisen kysymyssarja, jonka avulla kerätään johtajille palautetietoa. Käyttäytymisen perustasta eli johtajan valmiudesta malli sisältää ainoastaan yhden ulottuvuuden eli ammattitaidon. Vaikutustason ulottuvuuksia on kolme: tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Vaikutustason tieto antaa lisäperusteita johtajalle, joka arvioi oman johtamiskäyttäytymisensä vaikutuksia toimintaympäristössään. (Nissinen 2000.)

Seuraavassa esitetään syväjohtamisen mallin ulottuvuudet Nissisen mukaan (2000; 2001):

1. *Ammattitaito* - Johtajan nykyisessä tehtävässään tarvitsemat tiedot sekä käytännölliset taidot liittyvät ammattitaitoon. Arvioinnille luo perustaa arvioijan näkemys johtajan valmiudesta yleisellä tasolla. Ammattitaito on vain osa johtajan valmiutta. Palautteen saajan eli johtajayksilön on itse tiedostettava johtamiskäyttäytymistään koskevan palautteen asettamat vaatimukset omien arvojensa ja asenteidensa tarkistamiselle.
2. *Luottamuksen rakentaminen* - Syväjohtaja tarjoaa alaisilleen käyttäytymismallin, johon voi samaistua. Luottamusta rakentaa erityisesti se, että syväjohtajat pystyvät tarvittaessa asettamaan alaisten edun ja tarpeet omien edelle. Riskit koetaan yhteisiksi. Eettinen ja moraalinen perusta rakentuu oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja tasapuolisuuteen ja johtaja kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa. Syväjohtaja käyttää legitiimiä valtaansa harvoin, eikä koskaan saavuttaakseen omaa etuaan.
3. *Inspiroiva tapa motivoida* - Syväjohtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita sekä kehittämään sitä. Ryhmän kiinteys lisääntyy yhteisten tavoitteiden ja kokemusten myötä. Alaiset otetaan mukaan visioimaan tulevaisuutta ja asettamaan tavoitteita. Syväjohtajat kykenevät kokoamaan selkeästi kunkin työlle asetettavat vaatimukset ja luovat sitoutumista yhteisten tavoitteiden avulla. Ryhmälle luodaan yksiselitteiset pelisäännöt sekä selkeät haastavat tavoitteet. Syväjohtaja käyttää huumoria ja jakaa aitoa kiitosta sekä kehittää uusia tapoja palkita alaisiaan hyvistä suorituksista.
4. *Älyllinen stimulointi* - Tämä näkyy siten, että syväjohtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi, hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Yksilön virheistä ei rankaista itseluottamusta nujertaen vaan virheet nähdään oppimismahdollisuutena. Alaisille annetaan tilaa ja toimintavapautta ja he saavat tehdä uusia ratkaisuja, eikä alaisten odoteta olevan aina samaa mieltä johtajan kanssa. Johtamiskäyttäytymisen vuorovaikutustilanteissa korostuu taitava palautteen käyttötaito. Johtaja antaa ja ottaa vastaan sekä positiivista että negatiivista palautetta.
5. *Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen* – Johtaja on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja häntä on helppo lähestyä. Syväjohtaja havaitsee ihmisten yksilölliset tarpeet heidän kasvussaan

- ja kehittymisessään. Syväjohtaja viettää paljon aikaa alaisten keskuudessa ja hänen käytäytymisestään huomaa, että hän hyväksyy yksilöiden erilaisuuden. Kuuntelutaito on yksi tärkeimmistä syväjohtajan ominaisuuksista. Alaisista pidetään huolta, kohdellaan yksilöinä ja tuetaan kaikissa ongelmatilanteissa. Johtaja delegoi tehtäviä kehittääkseen alaisiaan ja tukee tehtävien suorittamisessa.
6. *Kontrolloiva johtaminen* - Tämä on transaktionaalisen johtamisen ulottuvuus, mitä ei saa sekoittaa organisaatioissa esiintyviin tarpeellisiin järjestelmiin, jotka liittyvät esimerkiksi turvallisuuteen tai laatuun. Kontrolloivaa johtamista ei voida kokonaan sivuuttaa ihmisten välillä, vaikkakin voidaan todeta, että mitä enemmän on kontrollia, sitä vähemmän on luottamusta. Esimiehet pyrkivät tiukkaan valvontaan, koska he eivät luota alaisiinsa. Johtaja pyrkii tekemään mahdollisimman paljon itse ja hän keskittyy virheiden etsimiseen ja niistä rankaisemiseen. Vahva kontrollointi aiheuttaa alaisissa passiivisuutta, koska uusia asioita ei uskalleta kokeilla.
 7. *Passiivinen johtaminen* – Passiivinen johtaminen on käytännössä ei-johtajuutta. Tällainen johtaja työskentelee omissa oloissaan ja häntä kuvaa laizzes- faire -tyylinen johtajuus. Hän puuttuu asioihin vasta, kun tilanteet ovat kärjistyneet tai virhe jo tapahtunut eikä alaisten toimivalta riitä asioiden ratkaisemiseen. Johtajan on vaikea tehdä päätöksiä, eikä hän ole ihmisten kanssa tekemisissä saati tavattavissa, vaan hän välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita.
 8. *Tehokkuus* - Syväjohtaja vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen, mikä näkyy asetettujen tavoitteiden saavuttamisena jopa ylittymisenä. Tehokasta ryhmää ohjaa sujuva ja rakentava yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toisten auttaminen.
 9. *Tyytyväisyys* – Ihmiset ovat tyytyväisiä siitä, että saavat työskennellä juuri hänen kanssaan. Syväjohtajan johtamiskäyttäytyminen nähdään menestyksen mahdollistajana, vaikka alaiset kokevatkin itse tehneensä tyytyväisyyden synnyttäneet asiat.
 10. *Yrittämisen halu* - Syväjohtaminen saa aikaan aitoa sitoutumista työyhteisöön, johtajaan ja toiminnan tavoitteisiin. Ihmiset lisäävät vapaaehtoisesti työpanostaan ja syväjohtaja hyödyntää menestystä kannustaessaan alaisiaan parempiin tuloksiin.

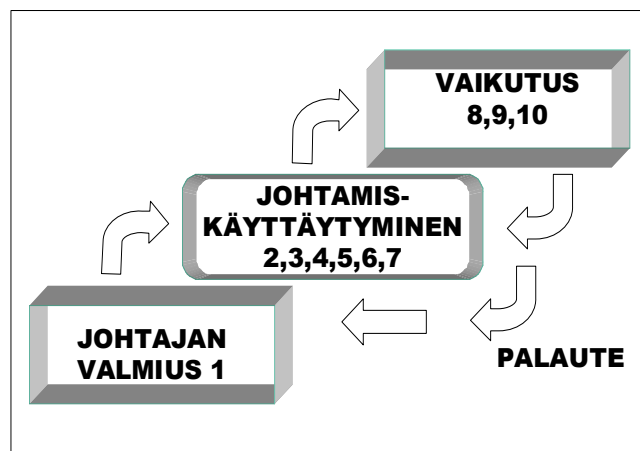
Syväjohtamisen mallissa edellä mainitut ulottuvuudet saavat käytännön johtamistyössä eri painotuksia. Syväjohtaja käyttää omassa työssään kaikkia ominaisuuksia, mutta passiivisen ja kontrolloivan johtamisen roolia tulisi pyrkiä tietoisesti vähentämään, koska ne johtavat organisaatiossa avoimuuden vähenemiseen ja kommunikointiongelmien. (Nissinen 2000; Nissinen 2001.)

Kokemukseni mukaan elävässä elämässä ei voi aina välttää näitä tapoja, mutta jos niitä käytetään, asia pitää perustella jälkeenpäin osallisina olleille ihmisille, jolloin myös johtajan arvostus työryhmässä säilyy tai kasvaa entisestään, koska ihmiset kyllä uskovat järkeviä selityksiä ja työryhmän jäsenten valmiudet avoimeen kommunikointiin kasvavat hyvän esimerkin kautta.

4.4 Johtamiskäyttätymisen viitekehys

Johtamisen uuden paradigman mukaan johtamisen tutkimusta on suunnattava yhä enemmän johtajan todellisen käyttäytymisen suuntaan. Yksilön valmiuden lähtökohta syntyy geneettisten tekijöiden ja hänen elinympäristöidensä välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Kasvatus ja johtajakoulutus muuttavat valmiutta johtaa, mutta viimekädessä omat johtamiskokemukset ovat ensiarvoisia. (Nissinen 2000, 88 -89.)

KUVIO 4 Johtamiskäyttätymisen viitekehys, syväjohtamisen malli (Nissinen 2000; Puolustusvoimien koulutusopas)

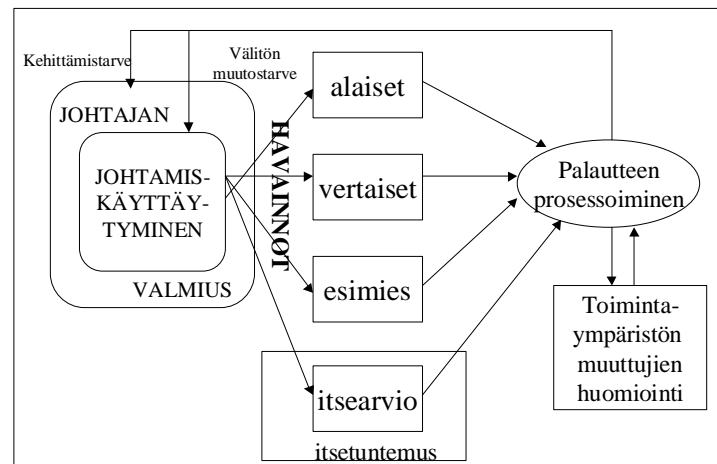


Kuviossa 4 kuvataan puolustusvoimien koulutuspaketin keskeisintä kuvaa. ”Johtajan valmius luo perustan johtamiskäyttätymiselle, jonka kautta johtaja saa aikaan tiettyjä vaikutuksia omissa joukoissaan. Valmiuttasi voit muuttaa suhteellisen hitaasti, koska se on kokonaisuus,

joka koostuu kyvyistäsi, arvoistasi, asenteistasi, tarpeistasi, odotuksistasi, tiedoistasi ja taidoistasi. Käyttäytymistä voit sen sijaan muuttaa tarvittaessa nopeastikin, jos tunnet hyvin itsesi, olet tilanteen tasalla ja toimit tavoitehakuisesti. Olennaista on ymmärtää, että havaittavat vaikutukset perustuvat enemmän käyttäytymiseesi kuin valmiuteesi”. (Puolustusvoimien koulutusopas 2000.)

Palautejärjestelmä kuuluu erottamattomana osana johtajana kehittymiseen. Pelkkä kokemus ei takaa tietoa siitä, miten käyttäytymistä tulisi muuttaa toivotun tuloksen aikaansaamiseksi. Palauteen arvottamiseen kuuluu, että huolimatta siitä, onko palaute negatiivista tai positiivista sitä on kyettävä vastaanottamaan (Nissinen 2000). Vain tämän tiedon avulla itsetuntemus voi kehittyä (Puolustusvoimien koulutusopas 2000). Kuviossa 5 esitetään puolustusvoimissa käytettävä palautteen prosessimalli.

KUVIO 5 Palautteen prosessimalli (Nissinen 2000; Nissinen 2001)



4.5 Johtajakoulutusohjelma käytännössä

Syväjohtamisen malli on rakennettu johtamiskäyttätymisen teorian pohjalta. Se antaa perustan yksilön tärkeimmälle oppimisen työkalulle eli syväjohtamisen johtajaprofiilille. Syväjohtamisen kysymyssarjan avulla yksittäisille johtajille kerätään palautetta, josta muodostuu henkilökohtainen johtajaprofiili. Se tukee valmennettavan henkilön omaa analyysia ja antaa valmennuksen sisäiseen vuorovaikutukseen yhteisen kielen. Omasta toimintaympäristöstä ja työyhteisöstä muilta ihmisiltä saatu palaute linkittää kysymyssarjalla saadut tulokset käytäntöön. Tyypillisesti palautetta saadaan alaisilta, esimieheltä ja vertaisilta.

Varsinainen kysymyssarja koostuu kahdesta taustakysymyksestä ja kolmestakymmenestä väitämästä, joista sitten rakentuu kymmenulotteinen johtajaprofiili. Ensimmäisellä kerralla, kun johtajaprofiilia tehdään, esimiehen itsensä tekemä arvio poikkeaa selvästi muiden ihmisten arvioista, mikä vahvistaa käsitystä profiilin tekemisen tarpeellisuudesta. Johtajan on vaikea määrittellä itselleen kehittymistavoitteita, ellei hän tiedä, mistä aloittaa. Tärkeimpänä palaute-lähteenä voidaan pitää alaisilta saatua palautetta, sillä heidän kanssaan mahdolliset tulokset syntyvät. Periaatteena on, että vastaajia ei valita vaan koko työyhteisö on mukana tässä prosessissa. (Nissinen 2004.)

Varusmiesten johtajakoulutus toteutetaan käytännössä 20 opintoviikon laajuisena kokonaisuutena, josta käytetään nimitystä johtajakoulutusohjelma. Ohjelma perustuu kriittiseen konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Opintokirjaan merkitään johtajakoulutukseen käytetty aika ja omat havainnot suorituksista. Samaa mallia voidaan käyttää muidenkin organisaatioiden koulutuksessa. (Nissinen 2004.)

Henkilökohtaiseen johtajakansioon kootaan johtajakoulutukseen liittyvä aineisto ja palautteet:

- syväjohtamisen kysymyssarja
- palaute-lähteiden vertailu: alainen, vertainen, esimies, oma arvio
- palautekeskustelut: välitön palaute ja kolme kausipalautetta
- itsearviointi
- työskentelytavat: itsenäinen työskentely, luennot, harjoitukset, pari- ja ryhmätyöt, esseet, palautekeskustelut

Johtajaprofiilin henkilökohtaisen palautetiedon käyttäminen johtajana kasvamiseen edellyttää, että esimies voi luottaa samaansa tietoon. Ensimmäinen johtajaprofiili tehdään aina valmennusprosessin osana, mutta on tärkeää, että jokainen pystyy tuottamaan itselleen johtajaprofiilin aina halutessaan. Konkreettinen tarve tulee toimintaympäristön kokonaan muuttuessa eli työtehtävän vaihtuessa. Jokainen esimies saa oman profiilinsa käyrinä ja lukuarvoina ja sen lisäksi tuotetaan avoin sanallinen palaute ja vertailuryhmän keskiarvoprofiili. Eri palautteen antajia vertailtaessa kriittisimpiä ovat vertaiset ja korkeimmat arvosanat saadaan yleensä alaisilta.

Itsearvioissa vähätellään helposti omaa ammattitaitoa ja tässä onkin eroa muilta saatuun palautteeseen nähden. Sen sijaan esimiehet arvioivat itseään positiivisemmin kuin muut luottamuksen rakentamisessa ja kyvyssä kohdata yksilö sekä kontrolloivassa johtamisessa. (Nissinen 2004.)

Johtajana kehittymisen lähtökohta on riittävä itsetuntemus, jota syväjohtamisella pyritään nostamaan tietoisuuteen. Tavoite on sinällään ihanteellinen ja sen on oltava johtamisen kehittämisen lähtökohta, onpa teoreettinen metodi tai systeemi mikä tahansa. Liialliseen tyytyväisyyteen ei saa vaipua, koska se johtaa passiivisuuteen tai ainakin nukahtamiseen ajan kulun virrassa. Nissisen (2004) tutkimuksissa johtajat ovat kainostelleet omaa tyytyväisyyttään, mikä kuvastaa mielestäni sitä, että halutaan olla hereillä eikä mielellään anneta liian ruusuista kuvaa omista taidoista. Mitä ylemmällä tasolla organisaation hierarkiassa johtaja on, sitä parempi on myös esimiehen keskimääräinen valmius syväjohtamisen mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen. Johtamisvalmennuksen osalta alempi keskijohto on kaikkein haasteellisin ryhmä. Yritysten ja organisaatioiden sisällä johtamisvalmennus on useimmiten suunnattu ylemmälle keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. Syväjohtamisen näkökulmasta hyvä esimiesvalmennus parhaimmillaan kohdentuu koko henkilöstöön eikä vain esimieskuntaan. Kuitenkin menestys ja tulokset syntyvät aina esimiehen johtamiskäyttäytymisen kautta niin kauan kuin toimimme ihmisten johtamisissa yhteisöissä. (Nissinen 2004.) Käytännössä johtajaprofiilin tekemiseen ja analysointiin liittyy paljon erilaisia reunaehtoja, jotka pitää tunnistaa, jos johtajaprofiili otetaan ohjaamaan kehitystä.

5 SYVÄJOHTAMISEN TYÖKENTTÄ PALVELUYRITYKSEN JOHTAMISYMPÄRISTÖSSÄ

5.1 Palveluyrityksen erityispiirteet

Palveluyrityksen luonne ja ominaispiirteet ovat hyvin omaleimaisia. Palveluyrityksen kriittiset menestystekijät poikkeavat merkittävästi esimerkiksi teollisuustuotantoyrityksestä ja hallinnollisista aloista. Palvelut ovat aineettomia, heterogeenisiä, ainutkertaisia eikä niitä voi varastoida. Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti ja kun asiakkaat kuvaavat palveluja, he käyttävät sanoja kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus, jotka ovat hyvin abstrakteja tapoja luonnehtia palveluja. Tämä johtuu palvelujen abstraktiudesta, jota asiakkaan on vaikea arvioida. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu. Vaikka kaikki muu säilyisikin ennallaan, niin sosiaalinen suhde on erilainen. Palvelujen heterogeenisuus aiheuttaa palvelujen johtamiselle ongelman, kuinka varmistetaan asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena. Palvelun kuluttaminen tarkoittaa pikemminkin prosessin kuin lopputuloksen kuluttamista ja asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin alkuvaiheessa osittain hämärän peitossa. Yritys ei tiedä myöskään, mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja missä määrin ja minkälaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää, jolloin resursseja pitää mukauttaa tilanteen mukaan. (Grönroos 2000.) Palvelun tuotanto- ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti prosessissa, jossa ihmisten toimimisen osuus on suuri. Tällöin palveluhenkilöstön henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat palvelun onnistumisen suhteen ääri rajoilleen. Palveluyrityksessä työskentely edellyttää henkilökunnalta tietynlaista luonnetta, joustavuutta, stressinsietokykyä ja sopeutuvuutta, koska työskentely ohjautuu asiakkaiden mukaan ja heidän ehdoillaan (Lehtinen, Storbacka 1986). Asiakas on aina oikeassa, mikä näkyy reklamoinnissa, jos näin ei jostain syystä olekaan toteutunut. Monessa palveluammattissa ollaan töissä silloin, kun muut ovat vapaalla ja pitävät hauskaa. Näin tapahtuu erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla, jossa oman jännitteensä muodostaa alkoholi, joka vaikuttaa välillisesti useimmissa asiakaskontakteissa. Joissakin ihmisissä alkoholi saa aikaan aggressiivisuutta, toisia se muokkaa niin, että heistä tulee sosiaalisia ja joistakin jopa niin sosiaalisia, että he pyrkivät lähentelemään henkilökuntaa käyden jopa käsiksi. Näiden ominaispiirteiden on luonnollisesti heijastuttava myös palveluyrityksen johtamiseen, jossa keskeisiä elementtejä ovat henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yrityksen tavoitteisiin luomalla mahdollisimman hyvät edellytykset toiminnalle, jotta henkilöstö voisi suoriutua tehtävistään moitteitta.

Yleisesti uuden johtajuusteorian viitekehyksen perusteella voidaan todeta, että johtaminen on kehittynyt yhä enemmän kulttuuriseen, osaamista korostavaan ja humaaniin suuntaan toimi- ja tuotealasta riippumatta (Lämsä, Uusitalo 2002, 17).

5.2 Palveluyrityksen johtamisympäristö

Palveluyrityksen organisaatiolle on tyypillistä sen mataluus eli hierarkkisia tasoja on vähän ja johtajien uskottavuus edellyttää lähellä asiakasta toimimista sekä esimerkin avulla johtamista (Lehtinen, Storbacka 1986). Palveluyrityksen johtamisympäristössä korostuvat ihmisten johtaminen ja johtajan rooli yhtenä jäsenenä koko henkilöstön keskuudessa. Kun ihmisten avulla menestyminen ymmärretään oikein, tämä näkyy asiakkaalle hyvänä palveluna ja ilmapiirinä. Hyvää palvelua ei voi tehdä varastoon vaan se syntyy tässä ja nyt. Hyvän palvelun kokemuksen asiakkaan mielestä ratkaisee usein se, miten hyvin henkilökunta on sisäistänyt ja hallitsee sen liikeidean, jota toteuttamaan se on koulutettu (Neilimo 2005). Asiakkaalle hyvä palvelukokemus merkitsee sitä, että hänen odotuksensa liikeidean suhteen täyttyvät, kun taas henkilöstön liikeideatuntemus on yrityksen johdon ja esimiesten vastuulla. Palvelun laatu ei ole pelkästään tosiasioihin perustuvaa, vaan siihen liittyvät olennaisesti myös esteettiset ja eettiset näkemykset, asenteet, tunteet, arvot ja mieltymykset. Työryhmän on tärkeää kriittisesti yhdessä pohtia, mitä palvelun laadulla juuri omassa organisaatiossa tarkoitetaan ja tässä esimies on avainasemassa avoimen ilmapiirin luomiseksi tälle keskustelulle. Palvelujen markkinoinnissa korostuvat erityisesti asiakaskeskeisyys ja vuorovaikutteisuus. (Lämsä, Uusitalo 2002.)

Kaikki tuotteita valmistavat yritykset tarjoavat asiakkailleen myös monenlaisia palveluja ja yritykset kilpailevatkin palveluilla eivätkä fyysisillä tuotteilla. Palveluyritykset ovat tehneet niin aina, mutta nykyään tämä pätee kaikkiin yrityksiin muutamia harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta. Yrityksellä, joka ei hallitse palvelukilpailua, on vaikeuksia säilyä hengissä. Palvelutoiminnot muodostavat useissa yrityksissä, kuten pankeissa, vakuutusyhtiöissä, kuljetusalan yrityksissä, hotelleissa ja ravintoloissa liiketoiminnan ytimen, mutta niihin sisältyy myös monia fyysisiä tuotteita. Palvelukilpailu voidaan määritellä tilanteeksi, jossa yrityksen ydinratkaisu- palvelu tai fyysinen tuote- on vain kilpailuedun välttämätön edellytys ja jossa yritykset kilpailevat ensi sijassa ydinratkaisua täydentävillä palveluilla. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. He ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista ja huomion osakseen saamisesta koostuvia tarjoamia, jotka ovat heille palveluja ja

asiakkaiden saama arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan. Jotta yritys onnistuisi tässä hyvin, sen on tarkasteltava liiketoimintaansa ja asiakassuhteitaan palvelunäkökulmasta. (Grönroos 2000.)

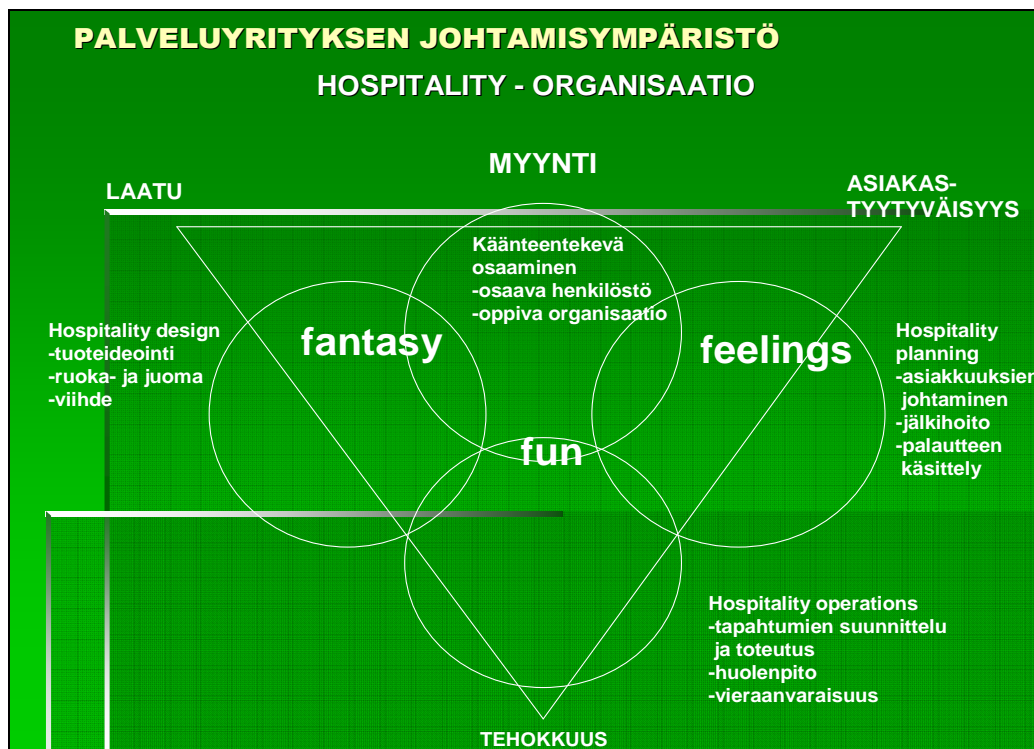
Palveluyrityksen liikeideapohjaista tarkastelua esitetään kuvion (kuvio 6) avulla, joka samalla kuvaa palvelujohtajan työympäristöä, missä hän tekee jokapäiväisiä päätöksiä. Varsin selvää on, että tällaisessa sirpaleisessa ympäristössä työskennellessä tuloksia ei synny ilman erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Johtajia todella tarvitaan! Inhimillistä energiaa voidaan suunnata sekä toiminnan selkiinnyttämiseen, asioiden hoitamiseen (management) tai ihmisten johtamiseen ja ihmisten toiminnan suuntaamiseen innostamalla (leadership). Hyvä johtajuus tarkoittaa sitä, että yrityksessä inhimillinen energia suuntautuu oikeisiin asioihin ja siellä saadaan aikaan sitoutuneisuutta yrityksen tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Lehtinen, Storbacka 1986).

”Hospitality” eli vieraanvaraisuus on ymmärrettävä lähtökohta kaikkien palveluammattissa toimivien palveluotteelle. Jokaisen tulisi kohdella ja ”passata” asiakkaita työpaikallaan kuten kohtelisi kotona omia vieraitaan. Omien johtamis- ja esimieskokemusteni kautta lähestyn palveluyrityksen markkinointia ja asiakkuuksien johtamista itse kehittämäni 3F-mallin avulla (kuvio 6). Myyntiä ei synny, ellei asiakaspalvelu vastaa asiakkaan odotuksiin ja enemmän ja enemmän ostopäätöksiä ohjaavat yksilöiden tunteet. Yrityksen tulevan toiminnan kannalta myynnin kehittyminen suotuisaan suuntaan on ratkaisevaa eli myyntiä tavoitellaan leveällä tasolla. Henkilöstöllä ja kaikkien toiminnan tasojen hyvällä yhteistyöllä on erityisen tärkeä merkitys ja mitä enemmän palveluyrityksessä vallitsee oppivan organisaation kulttuuri, sitä enemmän voidaan puhua käänteentekevistä osaamisesta, mikä nopeasti voidaan muuttaa ylivoimaiseksi osaamiseksi ja ylivoimaiseksi kilpailueduksi. Tähän prosessiin pitää panostaa johtamistaitoja kehittämällä syväjohtamisen ollessa eräs vaihtoehto siihen. Mikäli laatuasiat pidetään kunnossa ja asiakkaista pidetään huolta niin, että he ovat tyytyväisiä, tehokkuus toteutuu lähes itsestään, sillä tehokkuutta liiketoimintayritys ei voi koskaan unohtaa.

Fantasy - feelings- fun! Palvelu- ja erityisesti vielä ravintolabisneksessä menestyminen perustuu pitkälti mielikuvien luomiseen ja elämyksellisyyteen. Hospitality design- vaiheessa luodaan asiakkaille fantasiamaailmaa ja myönteisiä mielikuvia. Niinpä ruokapalveluja tarjoavassa yrityksessä oma ”food designer” luo sitä jo pelkällä olemassaolollaan. Elämyksellisyys merkitsee asiakkaiden tunnemaailman ymmärtämistä ja erityisesti mielihyvän sävyiset tunteet ja elämykset johdattavat asiakkaan tekemään myönteisiä ostopäätöksiä.

Asiakashallinnan pääelementit ovat uusasiakashankinta, kanta-asiakkaiden sitouttaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen. Hospitality planning- vaiheessa pidetään yllä tunnelmaa ja fiilinkiä. Kysymys onkin siitä, kuinka asiakasta autetaan tuottamaan itselleen elämyksiä, uusia kokemuksia, mielihyvää ja jopa seikkailuja (Lämsä, Uusitalo 2002). Lopullisesti onnistumisen pelin varmistavat operaatiot, hospitality operations, siten, että asiakkailta on hauskaa vierailunsa aikana ja että vierailusta jää mieleen mukavia makumuistoja, tuoksuja ja visuaalisia mielikuvia. Silloin hän todennäköisesti haluaa kokea saman vielä uudelleen tulevaisuudessa. Palvelu yrityksessä tarvitaan vahva ja vakiintunut kulttuuri, joka edistää hyvän palvelun ja asiakas keskeisyyden arvostusta. Asiakkaita ja heidän käyttäytymistään ei voi vakioida eikä ennalta määrätä. Tilanteet vaihtelevat, jonka takia tarvitaan selkeä palvelukeskeinen kulttuuri, jossa ilmenee suhtautumismallit ennakoimattomiin ja hankaliin tilanteisiin (Grönroos 2000). Koska käyttäytymistä on vaikea ennakoida, palvelu yrityksessä on varauduttava nopeisiin muutoksiin ja herkkään reagointiin asiakkaiden impulsseille. Toimintaa on kyettävä säätämään uuteen suuntaan nopeasti, mikä vaatii kaikilta muutosvalmiutta ja joustavuutta ja esimiehen muutosjohtajana toimiminen korostuu erityisesti (Lämsä, Uusitalo 2002).

KUVIO 6 Palvelu yrityksen johtamis ympäristö

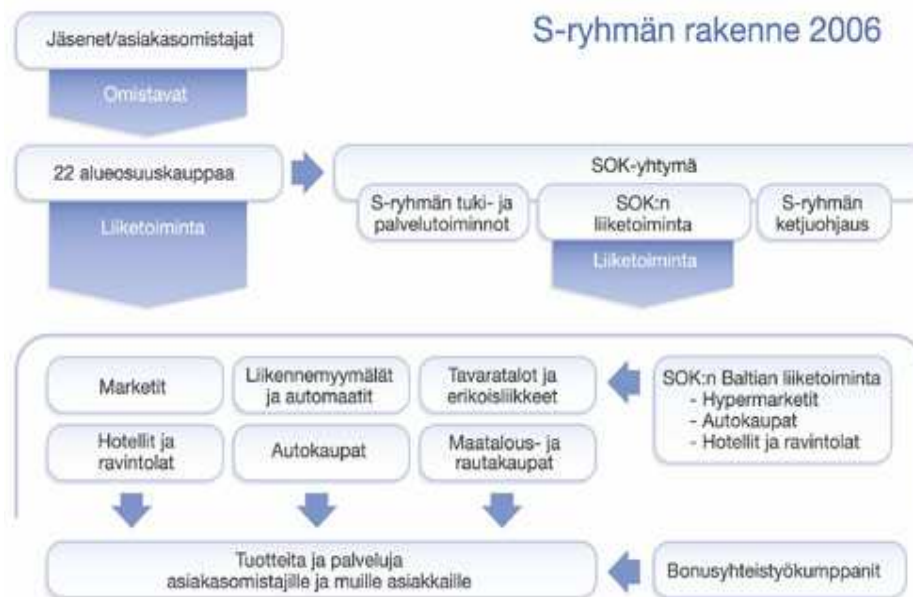


5.3 S-ryhmän liiketoiminta ja keskeisiä lukuja

Useat osuuskaupat viettävät näinä aikoina 100- vuotisjuhliaan, joten osuustoiminta Suomessa alkoi 1900- luvun alussa. Alusta alkaen toiminta on ollut luonteeltaan alueellista ja paikallista. Alueosuuskaupparakenteen ja hyvän toimipaikkaverkoston avulla palvelut voidaan tuoda lähelle kaikkia asiakasomistajia. Osuuskauppojen keskusliikkeeksi perustettiin vuonna 1904 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK, jonka tehtävänä on edelleenkin toimia osuuskauppoja ohjaavana ja neuvovana yrityksenä. Alkuajoista lähtien toiminta-ajatuksena on ollut tuottaa palveluja ja etuja jäsenille, joista nykyään osuvasti käytetään nimitystä asiakasomistajat. Liiketoiminta on tällä hetkellä organisoitu 22 alueosuuskauppaan ja SOK -yhtymään (kuvio 7). Keskeiset myyntiin liittyvät luvut on esitetty omassa kuviossaan (kuvio 8). Osuuskaupat edustavat alueellisten markkinoiden tuntijoina sekä alueellisen identiteetin omaavina yrityksinä asiakasomistajalähtöistä osuustoimintayrittämistä. SOK-yhtymä on osaamis- ja kehittämiskeskus ja se tuottaa tehokkaasti yhteisiä tukipalveluita sekä harjoittaa sille määriteltyä liiketoimintaa. Esimerkkeinä tästä ovat Baltiaan suuntautuva päivittäistavarakauppa, maatalouskauppa ja autokauppa sekä omalta osaltaan hotelli- ja ravintolatoiminta. (Neilimo 2005.)

Kestävä liiketoiminta rakentuu vankalle arvopohjalle. S-ryhmän arvot, tuloksellisuus, vastuullisuus, uudistuminen ja kumppanuus, ja sen toiminta alueellisena ja demokraattisesti johdettuna yritysryhmänä, sopivat suomalaisen yhteiskunnan arvoihin ja suomalaisen ihmisen arvo maailmaan. Strateginen johtaminen on välttämätön edellytys yrityksen menestymiselle tämän päivän nopeasti muuttuvassa maailmassa. Käytännössä sillä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla pyritään kohti valittuja päämääriä. S-ryhmässä strategisen ajattelun kivijalan muodostavat asiakasomistajalähtöisyys, kustannustehokkuus, kattava ja aktiivisesti kehittyvä toimipaikkaverkosto ja monipuolinen palvelutarjonta sekä osaamisen kehittäminen, tietoihin perustuva johtaminen ja yhteistyöverkostot. (Neilimo 2005.)

KUVIO 7 S-ryhmän rakenne (www.s-kanava.fi)



KUVIO 8 S-ryhmän keskeiset luvut (www.s-kanava.fi)

Vuonna 2005	M€	Muutos %
S-ryhmän vähittäismyynti	8 633	+6,8
S-ryhmän vähittäismyynti kotimaassa	8 464	+6,6
Osuuskauppojen vähittäismyynti	7 244	+8,8
Market-kauppa	4 745	+6,8
Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa	972	+22,2
Tavaratalot ja erikoisliikekauppa	365	+5,0
Hotelli- ja ravintolakauppa	635	+2,0
Auto- ja autotarvikekauppa	688	-3,9
Maatalouskauppa	1 043	+4,4
Baltian liiketoiminnot	169	+11,7
Kotimaan päivittäistavarakauppa	4 237	+6,9
S-ryhmän bonusmyynti	5 331	+13
Asiakasomistajille maksettu bonus	194	+16

5.4 S-ryhmän johtamisen periaatteet

Osana yrityksen strategiaa ovat linjaukset koskien johtamista ja henkilöstöä. Nämä strategiset linjaukset määrittelevät yrityksen tahtotilan kyseessä olevien alueiden osalta seuraavasti. Johtamisen keskeisiä "kulmakiviä" ovat:

- ammattinsa osaava, työtään kunnioittava ja arvostava johto ja henkilöstö
- työedellytyksistä ja työmoraalista huolehtiva yritys
- toimiva organisaatio sekä toimialarajat ylittävä aktiivinen markkinointi- yms. yhteistyö
- laadukas ja nopea päätöksenteko

Johtamiskulttuurin keskeiset elementit ovat yksilö, toisilta oppiminen, sparrausparit ja työyhteisö. Päätöksentekijöiden, johdon ja esimiesten tärkein tehtävä on luoda edellytyksiä, joilla yksilö ja työyhteisö voivat toimia persoonallisesti, itsenäisesti ja omatoimisesti. Jokainen esimies vastaa tulosityksikkönsä palvelun laadusta, työyhteisön toimivuudesta, ilmapiiristä, tuloksesta, sisäisestä tiedonkulusta sekä työyhteisönsä henkilöstön kehittämisestä ja koulutuksesta. Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä varmistetaan, että sosiaaliset suhteet toimivat niin ylhäältä alas, alhaalta ylös kuin sivuttaissuunnassakin. Näin varmistetaan myös hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation opiksi ja hyödyksi. Kokemukseen perustuva, hiljainen tieto, on yrityksen aineetonta pääomaa, jota S-ryhmässä pyritään kasvattamaan monella tavalla. Hiljaisesta tiedosta voidaan oppia ja sitä voidaan hyödyntää, kun ihmisillä yrityksen sisällä on kyky luoda ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Luottamus, avoimuus ja pitkäjänteisyys kuuluvat hyvin johdetun yrityksen ominaispiirteisiin. Parasta osaamisen ja johtamisen kehittämistä on se, että pystytään kehittämään työyhteisöjä, joissa ihmissuhdeverkostot ja vuorovaikutteinen viestintä toimivat ja joissa jokainen voi tuntea hyväksyntää ja turvallisuutta. Liiketaloustieteessä puhutaan usein siitä, kuinka yrityksen menestyminen perustuu koviin tehokkuustekijöihin ja niiden lisäksi myös pehmeisiin ihmissuhdetaitoihin. S-ryhmässä kuin myös kilpailijoiden keskuudessa kovat tekijät tunnetaan hyvin. Sen sijaan ihmisten johtamisen taidot hallitaan yleisesti ottaen huonommin. Niiden merkitys menestystekijänä kasvaa jatkuvasti, koska kovat menestystekijät samankaltaistuvat. S-ryhmässä aiotaan tulevaisuudessa panostaa entistä enemmän ihmisten avulla johtamiseen, jolloin saavutetaan lisää strategista etua osaavien ja motivoituneiden ihmisten avulla. Hyvä palvelu edellyttää, että osaaminen on koko yrityksessä levinnyt jokaiseen henkilökuntaan kuuluvaan yksilöön. Näin syntyvän verkoston edellytyksenä ovat avoin

tiedon kulku kaikkiin suuntiin ja luottamuksen ilmapiiri. (Neilimo 2005.) Tähän prosessiin syväjohtamisen oppi voi hyvinkin toimia yhtenä kehittämismallina.

5.5 Syväjohtaminen johtamisen oppimis- ja kehittämisprosessina

5.5.1 Motiivit ja tausta

S-ryhmäläisiä työskenteli vuoden 2005 lopussa lähes 30 000 henkilöä. Palvelualan vaihtelevaa työvoimatarvetta varten työsuhteessa toimi lisäksi yli 2 000 tarvittaessa töihin kutsuttavaa henkilöä. Suurin osa kaupparyhmän henkilöstöstä työskentelee market- kaupan (53,1 %) tai hotelli- ja ravintolakaupan (23,4 %) liiketoiminta-alueella ja koko henkilöstöstä 81 % toimii myynti- ja palvelutehtävissä (www.s-kanava.fi/rekrytointi). S-ryhmässä uskotaan koulutuksen voimaan ja henkilöstön valmentaminen on kaikilla tasoilla laajaa ja intensiivistä. Määrätietoinen ja pitkäjänteinen kehitystyö, luottamus henkilöstön ja eri sidosryhmien kesken sekä kestävien arvojen kunnioitus ovat ominaisuuksia, joita S-ryhmän yritykset haluavat painottaa (www.s-kanava.fi/rekrytointi). Haettaessa motiivia johtamisen kehittämiseksi syväjohtamisen metodilla kaupparyhmässä on tuotu esiin termi "positiivinen ravistelu". S-ryhmässä korostetaan yksilöllisyyden huomioonottamista sekä impulsiivisuutta johtamisessa. Kahden päätoimialan, päivittäis- ja käyttötavarakaupan ja hotelli- ja ravintola-alan, kilpailutilanteiden muuttuminen on myös taustalla haettaessa organisaatioihin muutosvalmiutta. Lisäksi henkilöstötutkimuksissa organisaatioiden kehittämisaikoina ovat nousseet esille esimiesten vuorovaikutustaidot ja ihmisten johtaminen. Esimiehiltä vaaditaan jatkuvasti uusia tapoja asioiden tekemiseksi ja joskus lähestymistapoja ei ole käytännössä kokeiltu eikä testattu. Vaatimuksena on vielä saada muut tekemään uhrauksia uusien menettelytapojen toteuttamiseksi. Maailman ja ihmisten mentaliteetin muuttuessa yhä kansainvälisemmäksi yrityksissä tarvitaan entistä enemmän leadership- taitoja. Tätä taustaa vasten on helppo yhtyä Kotterin (1990) näkemyksiin siitä, että tuloksellinen johtamistyyli on kyllin joustava ja laaja-alainen ottaakseen huomioon alaisten ja asiakkaiden lisäksi yrityksessä työskentelevien muiden esimiesten ja vertaisten suunnitelmat ja vaatimukset yhteistyölle.

5.5.2 Jollas- instituutti ja syväjohtamisen koulutus

Jollas-Instituutti on S-ryhmän oppimis- ja valmennuskeskus, jossa on harjoitettu koulutustoimintaa vuodesta 1949 alkaen. Sen toiminnan tarkoituksena on osaamista kehittämällä edistää

S-ryhmän kilpailukykyä. Valmennustarjonta jakaantuu lyhyisiin, enimmillään muutaman päivän kestäviin sekä pitkiin, useasta koulutusjaksosta, koostuviin valmennuksiin. Asiakkaina ovat kaikki S-ryhmän alueosuuskaupat ja SOK tytäryhtiöineen sekä lisäksi erilaisia yhteistyökumppaneita. Valmennuksiin kuuluvat kaikki kaupparyhmän liiketoiminta-alueet ja niiden organisaatioiden työtehtävät sekä esimiesten ja työryhmien kehittämisohjelmat. Valmennuksen suunnittelu alkaa asiakkaiden tarpeista ja ne tapahtuvat joko Jollaksen tiloissa tai asiakkaan luona heidän tiloissaan (www.s-kanava.fi/rekryointi). Johtamistaitojen kehittämiseksi valmennuksiin on liitetty yhtenä moduulina syväjohtamisen opintoja ja haastateltavat tähän tutkimukseen onkin valittu näiden opintojen suorittajien joukosta.

6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastateltujen taustaa

Käsitteellisen analyysin lisäksi tähän tutkimukseen sisältyy empiirinen osuus, joka toteutettiin haastattelemalla eri henkilöitä teemahaastattelulla. Etukäteen laadittu haastattelurunko toimi tässä apuna, jotta haastattelusta ei olisi tullut pelkkää rupatteluhetkeä, vaan koko ajan pyrittiin pysymään asiassa. Haastattelut sujuivatkin erinomaisesti puheliaan leppoisassa ilmapiirissä haastateltavien asennoitumisesta johtuen. Ongelmia tuotti aluksi haastateltavien löytäminen ja kiitos Jollas Instituutin kouluttajien, erityisesti Jussi Kaartisen, minulla oli lopulta kymmenen nimeä listalla, joille saatoin laittaa viestin ja ehdottaa tapaamista. Jollas Instituutissa koulutuksessa olevien henkilöiden joukosta tehtiin ensin tarkoituksellisesti maantieteellinen rajausta koskien haastatteluun valittavien kotipaikkaa Vaasa-Kuopio-linjan eteläpuolella. Arvioin, että säästän tällä toimenpiteellä aikaa ja kustannuksia ja tästä rajauksesta huolimatta tutkimukseni tavoitteet saavutetaan. Tästä joukosta (n=56) valittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla kymmenen henkilöä, joille lähetettiin kysely halukkuudesta osallistua tähän haastatteluun.

Nämä kymmenen esimiestä edustavat S-ryhmän toimintayksiköitä eri puolilla Suomea Vaasa-Kuopio- linjan eteläpuolella. Kaikki ovat osallistuneet Jollas Instituutissa syväjohtamisen koulutukseen vuosien 2005- 2006 aikana. Jollas Instituutissa järjestetään useita erilaisia johtamistaidon koulutuksia, joiden ohjelmaan syväjohtaminen sisältyy yhtenä osa-alueena ja nämä kymmenen haastateltavaa ovat osallistuneet koulutuksiin edustaen kaikkiaan kuutta erillistä koulutusta. Kesän ja alkusyksyn aikana vuonna 2006 kiersin eri paikkakunnilla suorittamassa haastattelut jokaisen haastateltavan omalla työpaikalla. Haastatteluajat oli sovittu etukäteen puhelimesta tai sähköpostilla. Miehiä joukossa oli kuusi ja naisia neljä henkilöä ikäjakauman ollessa seuraavanlainen:

- 30- 35 v 2 henkilöä
- 36- 40 v 2 henkilöä
- 41- 45 v 2 henkilöä
- 46- 49 v 4 henkilöä

Kaikilla on runsaasti kokemusvuosia esimiehen tehtävissä. Vain yksi henkilö on toiminut esimiestehtävissä alle kymmenen vuotta, kun kolmella kokemusvuosia on 10- 20 vuoden välillä

ja kuudella enemmän kuin kaksikymmentä. Johtamisen kentässä he edustavat tulosityksiköiden johto- ja päällikkötasoa sekä asiantuntijajohtamista toimialajakauman painottuessa päivittäis- ja käyttötavarakaupan puolelle johtuen siitä, että syväjohtamisen oppia on S-ryhmässä koulutettu eniten juuri tällä sektorilla. Jokainen haastateltava johtaa tulosvastuullisena esimiehenä omaa vastuualuettaan henkilöstön määrän vaihdella seitsemästä henkilöstä ylöspäin suurimman ryhmän ollessa yli sata henkilöä. Kaikkien näiden esimiesten vastuualueiden työryhmit muodostuvat molemmista sukupuolista, joskin naisvaltaisuus on merkillepantavaa johtuen yleensäkin palvelualalla vallitsevasta yleisestä sukupuolijakaumasta.

Johtamistyylyltään kaikki edustavat esimiestä, joka toimii käytännön läheisesti ihmisten johtajana tiimihenkisessä tai varsinaisessa tiimiorganisaatiossa. Kaksi henkilöä edustaa puhtaasti asiantuntijaorganisaation esimieskuntaa muiden toimiessa tiimin vetäjinä. Eräs kokenut suuren toimintayksikön johtaja kommentoi ”liideriyttään” näin: ”Semmonen vanha autoritäärinen johtaminen ei tämän päivän kulttuurissa toiminut kyllä, kun meilläkin on tää tiimiorganisaatio täällä. Tulis äkkiä monenlaisia yhteentörmäyksiä.” Tyypillisiä avainsanoja näiden esimiesten suusta kuuluina ovat vastuunjakaminen, delegointi, yksilöllisyys, luova, salliva ilmapiiri ja ihmisten kanssa yhdessä toimiminen. Kuvaavaa näiden yksiköiden johtamiselle on erään konkariesimiehen kuvailu omasta johtamistyylistään: ”Adolf Ehrnrooth sano, että suomalaisia johdetaan edestä ja mie oon sen takana.”

Usko ihmiseen ja luottamuksen osoittaminen ovat tyypillisiä piirteitä näille esimiehille, jota kuvaavat seuraavat eri esimiesten lausunnot. ”Uskon siihen, että ihmiset arvostaa minua silloin, jos minä arvostan heitä. Jos mää annan vapautta, niin annan myös vastuuta”, sanoo nuoren esimieskaartin edustaja johtamisestaan. Vanhempi, useissa eri tehtävissä toiminut esimies sanoo puolestaan: ”Uskon ihmisiin ja että, kun annetaan puitteet ja mahdollisuudet ja muuta, niin kyllä sitä kautta niinku- tuota, kukaan ei voi tässä kokoluokassa yksin olla mestari.” Toinen kokenut esimies uskoo ihmisten väliseen kemiaan: ”Pitää pitää ihmisistä, jos aikoo johtaa ihmisiä” ja jatkaa: ”Jos palvelubisneksessä työntekijällä ei ole hyvä fiilis, hän ei voi myöskään tuottaa toiselle hyviä kokemuksia. Työn pitää olla antoisaa ja työympäristön pitää olla motivoiva ja tietyllä tapaa keskustelevalakin.”

Motivaatiota korostetaan kaikkien haastateltavien suulla ja heidän mielestään sitoutuminen sekä oikeanlainen asenne ratkaisevat työssä menestymisen. Seuraavat johtamiseen liittyvät teesit kuvaavat haastateltavien ajatuksia omasta toiminnastaan johtamisen arkipäivässä:

- Jos ihminen on innostunut työstään, kaikki muu onnistuu sen jälkeen.
- Esimiehen pitää olla aidosti kiinnostunut ja työryhmän käytettävissä.
- Avoin, kannustava palaute ja tiedonkulku ovat tärkeitä työryhmän motivoinnissa.
- Tarjotaan haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä ja luodaan mahdollisuuksia koulutukseen ja urakehitykseen.
- Vastuu ja vapaus oman työn tekemiseen on oltava selkeästi määriteltynä.
- Yhteenkuuluvuuden tunteen ja kannustavan ilmapiirin luominen auttaa työryhmää menestymään.

6.2 Käsitteet syväjohtamisen kulmakivistä

Haastateltujen mielestä kaikki lähtee siitä, että luottamuksen rakentamisen ja ihmisen yksilöllisen kohtaamisen pitää olla ensin kunnossa ja sitten vasta päästään toteuttamaan muita kulmakiviä, inspiroivaa tapaa motivoida ja älyllistä stimulointia. ”Jos luottamus ei ole kunnossa, on aivan turha muita kulmakiviä ajatellakaan”, mainitsee pitkän linjan esimies aiheesta. ”Kyllä tässä tää, varmasti tää luottamuksen rakentaminen, aika lailla painottuu ja tuota, jos niinku ajattelee ihan puhtaasti omaa niinku toimintaa, niin kyllä kai tää tästä lähtee hyvin vahvasti”, toteaa omasta toiminnastaan haastatteluun osallistunut toinen kokenut esimies. Kulmakivet ovat tietynlainen malli siitä, mihin sijoittaa arkisia asioita. Lähes kaikki tutut tilanteet ja arjen ilmiöt mahtuvat näihin kategorioihin ja malli on helppo omaksua. ”Näitten allehan menee niinku käsitteenä lähestulkoon kaikki sellaiset arjen niinku arkiset ilmiöt, tutut tilanteet”, sanoo eräs haastatelluista, mikä kuvastaa kaikkien asennoitumista aiheeseen, mistä toisena esimerkkinä on lausahdus: ”Kyllä tässä mallissa on niinku tavoitettu jotakin oleellista kuitenkin. Tässä on niinku ehkä pientä semmosta idealistia joukossa, mutta asiat kyllä ehkä löytyy arjestakin.”

Teorian koettiin olevan kaikkien mielestä hyvin vaikeaselkoinen ja vaatii melkoista paneutumista, jotta se avautuu yhtään lukijalle, joskin sisäistämisen jälkeen ajattelu koettiin hyvinkin vapaaksi. ”Sisältö on helpommin ymmärrettävissä kuin itse käsitteet ja ne vastaavat hyvin toimeenpanojohtamista”, kommentoi asiantuntijana toimiva esimies kulmakiviä. Kulmakivet koettiin todellisiksi kulmakiviksi ja ne ovat isoja asioita, joissa jokaisessa on paljon asiaa sisällä ja ne ruokkivat toinen toisiaan, eivätkä ole toisiaan poissulkevia. Päinvastoin ne kytkeytyvät toisiinsa ja jokainen tietää, että nämä pitää olla kunnossa, mutta ne vaativat porrasmaista ajattelua toisesta toiseen ja asiat konkretisoituvat näiden kautta. Esimies joutuu tasapainoilemaan näiden kulmakivien välillä ja kultainen keskitie on tärkeää, josta esimerkkinä lainaan

seuraavan mielipiteen: ”Joutuu tasapainoilemaan tietyllä tavalla näitten eri asioitten välillä, varsinkin kun kontrolloiva ja passiivinen johtaminen tulee siihen mukaan, että tulee tavallaan sellainen kultainen keskitie- mikään ääriä ei ookaan se hyvä.” ”Ehkä tää malli hakee tietynlaista harmoniaa näitten välillä. Tässä tavoitellaan tietynlaista, että nää pitäis jollain tavalla toteutua tasaisesti”, sama henkilö lisää aiheeseen.

Työryhmän haasteiden kasvaessa esimiehen käyttämät painotukset saavat uusia muotoja, joista kokenut johtaja lausuu seuraavasti: ”Luottamuksen rakentaminen ja yksilöllinen kohtaaminen, nämä on kyllä semmosia tärkeitä asioita ja inspiroiva tapa motivoida ja tietysti älyllinen stimulointi korostuu entisestään silloin, mitä ammattitaitoisempi työporukka on, että siinä tulee sit tavallaan niitä haasteita sitten ja voi ajatella justinsa sitä sparrausta ja numerollisia asioita suhteessa niihin.” Tätä vastaa seuraava kommentti: ”Riippuen yrityksen tilanteesta ja kaiken kaikkiaan kilpailutilanteesta ja tästä toimintaympäristöstä, niin voi olla, että jotkut täällä sitten vahvemmin painottuu.” ”Luottamusta syntyy just sillä, että kun kohtaa ihmiset yksilöllisesti, antaa heille tehtäviä, joissa he ite saa mieltä ja tehdä sillä tavalla vapaasti”, toteaa puolestaan haastatelluista nuorin esimies.

Luottamuksen rakentaminen perustuu oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen ja johdonmukaisuuteen. Luottamuksesta kaikki lähtee. Tarvitaan avoimuutta siitä, että kerrotaan minkä takia asioita tehdään ja uskalletaan toimia valtuuksien rajamailla. Kaikki haastatteluun osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että luottamuksen rakentaminen on tärkein asia saada kuntoon, mikäli esimies aikoo menestyä tehtävässään ja saada tuloksia aikaan.

Inspiroiva tapa motivoida sisältää yksilökohtaisen kohtelun ja ymmärryksen siitä, että kaikki eivät tee samalla tavalla asioita, vaan joillekin on annettava aikaa enemmän suoriutua töistään. Tarvitaan tilannehumoria mukaan, niin sillä kevennetään ihmisten paineita. Sitouttaminen asioihin on tärkeää. Kerrotaan asioista ja tavoitteista ja varmistetaan, että kaikki tietävät missä mennään. Esimies kannustaa ja antaa kehittävää palautetta. Inspiroiva tapa motivoida korostuu silloin, kun kovat asiat ovat päällimmäisinä ja vaaditaan selkeitä toimeksiantoja. Tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää ja vaikuttaa tehokkuuteen. Palautteen merkitys korostuu jokaisen puheissa ja jokainen tuo esille, että perusasia tässä on viestintä ja tiedon kulun varmistaminen niin, että kaikki työryhmässä osaavat toimia oikein ja tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Älyllinen stimulointi tarkoittaa sitä, että annetaan tilaa ja korostetaan vastuuntunnon tärkeyttä. Se, joka työn tekee, tietää sen parhaiten ja jos on ongelmia, tehdään perusteltuja korjaus-

toimenpiteitä. Benchmarkataan asioita, analysoidaan purkamalla asioita osiin ja havainnoimalla, miten me itse voimme tehdä asiat paremmin. Haastateltujen vastauksissa korostuu tämän osa-alueen vaikeus, jota kuvastaa erään kokeneen esimiehen lausahdus: ”Oma tyyli pitää valita sen mukaan, minkälainen on vastaanottaja. Kaikkien kanssa ei voi toimia samalla tavalla ja tilanteet ovat niin erilaisia.” Johtamistilanne pitää ottaa kokonaisuutena huomioon ja esimies joutuu tekemään valintoja omassa käyttäytymisessään riippuen erityisesti yrityksen taloudellisesta asemasta tai kilpailutilanteesta. Samoin työryhmän ammattitaito ja asiantuntemus nousivat esiin esimiesten pohiessa omaa käyttäytymistään älyllisen stimuloinnin suhteen.

Ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen kuuluu olla läsnä ja kuuntelemisen taito. Kuunnellaan, mitä toisella on asiaa ja osataan aistia, mitä hänellä on sanottavaa. Esimiehen lähestyttävyyden pitää olla helppoa ja tilanteen pitää olla vuorovaikutteinen. Työnteon luonteeseen tavallaan kuuluu, että kun on tasainen tilanne, ihmisen yksilölliselle kohtaamiselle jää enemmän aikaa. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on hotelli- ja ravintola-alalla tärkeää, jota eräs kommentoi: ”Yksilöllinen kohtaaminen korostuu, että tätä työtä tehdään kuitenkin ihmisten kautta.” Siihen nähden ihmetyttää, että vain puolet kymmenestä haastatellusta esimiehestä painottaa erikseen ihmisen yksilöllisen kohtaamisen tärkeyttä.

6.3 Syväjohtamisen hyvät puolet johtamisen kehittämisessä

Yhtään täysin kriittistä kannanottoa syväjohtamista kohtaan ei haastatteluissa tullut esiin. Kriittikkiä kyllä esitettiin kuin myös uusia ideoita ja parannusehdotuksia, joita jäljempänä tuon esiin omana kappaleenaan. Johtajuuden nostaminen yleensä keskustelun aiheeksi koettiin hyvänä asiana ja keskustelun välineenä. Tässä haetaan hyviä johtamiskäytäntöjä, joita on ollut kautta aikojen. Näin menetellen luodaan käsitys siitä, millä tavalla halutaan ihmisiä johdettavan. Konkreettinen organisaation johtamisen malli siitä tulee silloin, kun se sisäistetään koulutuksessa kaikille yhtä aikaa. Organisaation omana koulutuksena voitaisiin luoda oma johtamismalli yhdessä määriteltynä, niin silloin se saattaisi antaa uusia eväitä johtamiseen, josta haastatteluissa eri henkilöt mainitsivat näin:

Sehän antaa eväitä puhua siitä, mikä on vaikka nyt mejän organisaation johtamismalli, millä tavalla halutaan ihmisiä johdettavan. Jos se olis sillä tavalla kuin jossain osuuskaupoissa on ollut, että se on ollu ylimmän johdon niinku määrittelemä, et koko porukka käy läpi. Silloinhan se ottaa jo kantaa siihen, mikä on, niin ku mejän johtamismalli olisi, jos se ois niinku kaikille esimiehille yhtä aikaa.

Parhaimmillaan se parantaa vuorovaikutustaitoja ja lisää, jos tässä on koko tiimi mukana, niin se lisää niinku itsetuntemusta, toisen tuntemusta, tietynlaista avoimuutta tässä työyhteisössä ja tämä pistää niinku, tää tuo sellaista tietynlaista realismia siihen johtamistyöhön, karistaa sellaista turhanaikaista karismaa, glooriaa johtajuuden ympäriltä. Tää tuo sellaista tietynlaista realismia tähän ja ehkä arkisuuttakin. Jotta tätä pystyy työstämään, pitää jollain tavalla hyväksyä se myöskin, että ei ole täydellinen.

Ihmisten kautta johtaminen ja yhdessä tekeminen ennen kuin ihminen pystyy antamaan organisaatiolle hyvän panoksensa, tiettyjen asioiden on oltava kunnossa.

Tämä menetelmä pysäyttää miettimään ja itse kehittyy ja saa tuloksia aikaan ja tämä poikkeaa ismeistä ja on laaja-alaisempi ja tarkastelee johtamistyötä laajemmin. Harvoin muuten tulee analysoitua omaa itseään ja käyttäytymistään. Tietyt asiat täytyy tehdä selkeästi palasteltuna ja aikataulun puitteissa. Tämähän toimii ohjenuorana myös käytännön työhön. Oppi arkikielistää ja pukee teorioita helpommin ymmärrettävään muotoon ja antaa konkreettisempia välineitä kuin joku muu teoria. Nuori esimies lausuu tähän:

Nuo jutut, jotka sieltä tulee esiin, vois tulla missä tahansa tällaisessa johtamistyön kehittämisessä. Tässä nyt on aika hyviä just nää kulmakivet ja se niinku, miten se pohjautuu niihin tiettyihin juttuihin. Se on parasta tässä, että se konkretisoituu jotenkin se semmonen vähän niinku ilmassa oleva et tossa asiassa jotain tarttis tehdä, niin ne tulee niinku lihaksi sitten.

Arjen rattaissa asiat jäävät helposti sanahelinäksi. Tämän välttäminen ja ongelmien tunnistaminen koettiin kehityksen alkuna. ”Olen saanut paljon asioita, jotka vahvistavat itseä ja omaa ajattelua, että on tehnyt asioita oikein. Oletettavasti saa vielä enemmän irti tästä, jos on vielä vähemmän kokemusta”, useamman vuoden esimiestehtävissä toiminut henkilö toteaa. Monessa koulutuksessa oppia saanut oli samaa mieltä, että tämä vahvistaa omaa näkemystä, missä mennään ja että vastaavanlaista palautetta on vaikea saada, mitä tässä saa: ”Lähtökohta on se, että kehitymme itsekkin ihmisenä ja johtajana. Itse koen, että on hyvä miettiä välillä itsekkin asioita. Kiire estää muuten asioiden miettimistä. Tämä pysähdyttää. Kehittämiskohteiden löytäminen auttaa kehittymään.” ” Oma tyyli pitää valita sen mukaan, minkälainen on vastaanottaja. Kaikkien kanssa ei voi toimia samalla tavalla ja tilanteet ovat niin erilaisia”, konkari-esimies mainitsee.

Syväjohtamisen mallia pidettiin yleensä käytännön läheisenä ja hyvänä asiana eikä väkisin tehtynä. Uusi asia antaa vahvasti uutta kipinää, vaikkakin johtamisteorian kannalta tällä ei ole maata mullistavaa vaikutusta ja samaan voisi päätyä jollakin muulla mallilla. Hyvänä koettiin aidon palautteen saaminen työryhmältä ja se, että tässä pyritään muuttamaan omaa käyttäytymistä sekä oman ajankäytön hallintaa ja tavoitteena on toiminnan tietoinen kehittäminen.

Uusi asia, kipinä tavallaan tullu hyvin vahvasti täs innokkaana mukaan nyt, ku tätä on sulatellu täs vähän ja nieleskelly, niin tuota kokisin kyllä, et tää aivan on se hyvä, et harva se lähtee niinku sillee fundeeraamaan omaa käytöstä plus sit omaa vaikuttamista tai semmosta oppimista, et elää vaan sen pyörän mukana. Tää pysäyttää sillee varmasti ja sillee aikaansaa hyvää. Uskon näin. Nimenomaan se, et oppii uusia asioita, hakee niitä, omaa käyttäytymistä analysoi ja pysähtyy miettimään.

Näin kertoo esimies, joka pitkän tauon jälkeen on päässyt arjesta irti miettimään omaa itseään ja tekemisiään ja jatkaa: ”Kokisin niin, että tää on sulatteluvaiheessa, käytännönläheinen ja hyvä asia.” Jokainen kulmakivi tukee hänen mielestään toinen toistaan ja käytännön elämässä jokaisesta joutuu ottamaan joitakin palikoita johtamiseensa.

Liittyä oman käyttäytymisen analysointiin, haluaako tosiaan lähteä muuttamaan ja löytää ne jyvät akanoista, joita haluaa kehittää. Tärkeää on myös säilyttää olemassa oleva tilanne, hyvien asioiden ylläpito, eikä aina kehitystä vaativaa. Olemassa olevien tilanteen tai asioiden ylläpito on joskus se, et se tilanne säilyy sellasenaan hyvänä, ei välttämättä se et hirveesti lähetään hakemaan nyt lisää piikkiä tehoihin.

Hän jatkaa vielä: ”Kuiteski vaatii panostusta ja oman käyttäytymisen analysointia, ja muilta tahoilta kun saa sen palautteen niin siitä sit tekee sen oman, haluaaks tosiaan lähteä tätä muuttamaan ja muuttautumaan ja sit löytää ne jyvät, mitä lähtee kylvämään, niin kyllä tää sillee niinku hyvä juttu on.” Hän koki oman itsensä analysoinnin ja vertaisilta ja alaisilta saatujen palautteiden olevan erityisen tärkeitä. Yleisesti hyvänä pidettiin sitä, että arvio koskee vain esimiestä itseään ulkopuolisten arvioimana, sillä näin saa palautetta, jota muuten ei saa ja hyvin oli oivallettu koulutuksen myötä, että oman käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kautta voi vaikuttaa asioihin. Oman kehittymisen tueksi laadittu teesi koettiin myös tärkeäksi ja prosessi pitää saattaa loppuun saman työryhmän kanssa. ”Se on nöyrä paikka, kun on mentävä sen lapun kanssa oman henkilökunnan eteen, että tämmöistä palautetta olette antaneet”, vanhempi esimies toteaa ja jatkaa: ”Malli tuo mukanaan niitä konkreettisia tekemisiä, joiden pitäisi koitua kaikkien hyväksi.”

Kokemusta arvostetaan enemmän kuin muissa malleissa, mainitsi eräs haastatelluista ja vertasi sitä aikaisempiin käymiinsä koulutuksiin:

Tos syväjohtamisessa se on niinku myös yks hyvä ympäristön huomioida myös se, että on alettu arvostaan tämmöstä kokemusta enempi, mitä näissä muissa johtamistaidollisissa ei oo, et sehän perustuu niinku kirjaviisauteen ynnä muuhun. Tässä koulutuksessa nii on myös kokemukselle annettu selkee arvo, siis elämän kokemukselle ja tän tyyppisille asioille.

Käytännön esimerkit koettiin hyväksi asiaksi ja niitä voi peilata omiin haasteisiin ja niitä voi pitää kehittymisen pohjana. Erona muuhun koulutukseen nähtiin toimintaympäristön muuttamisen huomioiminen ja painottaminen johtamisessa. ”Tässä on enemmän lihaa luitten päällä kuin muissa malleissa”, kokenut esimies heittää.

Teorian kritiikin vastapainoksi tuotiin esiin käytännönläheisyyttä: ”Tää ei oo mitään tieteellistä vaan tää on meidän jokapäiväistä toimintaa. Tää on nykyaikaiseen johtamiseen liittyvää”, monessa vaativassa tehtävässä kouliintunut johtaja totesi, kun esimerkkien valossa oli koulutusryhmässä puhuttu asioista. ”Tää ei ole koskaan huono, tää on tätä päivää. Se, mikä tähän prosessiin liittyen on hyvää, on se, jos itse kukin oman profiilin nähtyään herää, et mä en olekaan niin täydellinen kuin kuvittelen et mä olen”, asiantuntijaorganisaation esimies kertoo syväjohtamisen luonteesta ja jatkaa:

Jos sattuu olemaan hirveen väärä kuva omasta toiminnastaan, niin jos sun oma arvios poikkeaa olennaisesti suuntaan tai toiseen muiden arvioista, se on aika hälyttävää. Aika ajoin muistuttaa mieleen, että näiden asioiden kanssa pitää olla nöyrä ja kukaan ei ole valmis näissä asioissa ja jos sä et systemaattisesti mieltä omaa käyttäytymistä ja pohdi, millä tavalla sun pitäis sitä muuttaa, niin aika ajaa ohi. Tää ei oo koskaan huono, vaikka tulis joku toinen aalto, toinen johtamisfilosofia. Nää asiat ei poistu ikinä, jos sä aiot olla hyvä johtaja ainakin silloin, kun ollaan palvelualalla.

Johtamistaidon kehittäminen kiinnosti kaikkia ja tällainen koulutusmuoto koettiin yleensä hyväksi. ”Tässä oikeesti on vähän pakotettu hakemaan ne kehittämisalueet, tekemään ne kehittämispäätökset ja jopa kirjaamaan kehittämislauseet”, kaikissa liemissä keitetty konkari- esimies purkautuu ja jatkaa: ”Olen muuttanut käyttäytymistä vuorovaikutuksen lisäämiseen, henkilökohtaiseen kontaktiin ihmisten kanssa ja siihen se on antanut eväitä.” Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja kehittämispäätökset ja alaisten kanssa asioiden käsittely auttavat suuntaamaan toimenpiteitä oikeaan suuntaan - vuorovaikutusta ja keskustelua, johon pitää mennä esimiehenä täysin avoimesti. Hän jatkaa vielä:

En ois ikinä uskonu parikymmentä vuotta sitten, että mä niinku seison alaisten edessä tavallaan ilman vaatteita arvioimassa omaa johtamistapaani ja – taitojani heille ääneen. Kyll` tää meni oikeesti syvemmälle. Se avas sellasia asioita, joita niinku aivan eri tavalla pysty lähestymään ja sitte hei, täähän johtaa joka tapauksessa toimenpiteisiin ja kehitysohjelmaan, vaikkakin mä sanon, et siellä suhteellisen niinku simppeleä se juttu oli, niin kuitenkin tuli aivan uudenlaisia asioita esiin omaa esimiestoimintaa lähtee kehittämään aivan uudella tavalla ja nimenomaan tän profiilin kartoitus toi esiin uudenlaisia lähestymistapoja oma johtamisen tarkasteluun.

Hän sanoo vielä lopuksi:

Mehän jouduttiin jokainen näitten profiilien perusteella tekemään henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja analysoimaan omat vahvuudet ja kehittämisalueet ja tältä pohjalta tekemään kehittämispäätökset. Se oli se pääasiallinen anti ja tää käsittelyhän täällä – esimiesten arvioiden käsittely ja vertaisten käsittely, se jäi pikkusen epäselväksi, mut alaisten kanssa käsittely oli erittäin antoisaa. Tää on erinomainen juttu ollu herättäjänä tällaselle rutinoituneelle esimiehelle.

Hän suosittelee syväjohtamista yhtenä koulutusmallina erityisesti market- toimialan päälliköille. Malli on hyvin jalkautettu ja voisi laittaa suurempaankin jakoon, josta yrityksille varmasti olisi hyötyä. ”Sää entisestään omaa toimintaa pystyt petraamaan ja kehittämään”, hänen kollegansa toteaa ja lisää: ”Ihmisten kanssa yhdessä tehdään asioita. Aitoa omaan toimintaan liittyvää ihmisten kanssa touhuamistahan tämä on.” Hänen mielestään kaikki ovat samassa veneessä ja vaikka toisilla on titteleitä, niin samaa työtä tehdään. Kaikki työntekijät kuuluvat mukaan tähän malliin ja ovat tärkein palautteen antaja. Alaiset arvioivat väliaikajaksolla, onko kehitystä tapahtunut vai ei. Tämä kehittää yksilöä ja yksilön kehittäminen voisikin olla viisaampi sana käytössä. ”En mä tätä välinettä koe mitenkään itsekeskeisenä. Siinähän arvioidaan eri puolilta sinua itseäsi ja sieltähän tosiaan pitäisi löytää niitä kehityskohteita oman työnsä parantamiseen eri sidosryhmien kanssa.”

6.4 Syväjohtamisen toimivuus ja uskottavuus palveluyrityksen johtamisvälineenä

6.4.1 Syväjohtamisen toimivuus

Johtamiskäyttäytyminen muuttui aluksi kaikilla, koska he hakivat itse tietoisesti muutosta, mutta kaksi henkilöä epäröi, että olisikohan hän palannut takaisin vanhoihin tapoihinsa. Syväjohtamisen toimivuudesta käytännön työssä viisi henkilöä oli täysin vakuuttuneita. Erään kauan esimiestyössä olleen henkilön johtamiskäyttäytyminen on hänen omien sanojensa mukaan muuttunut. Ennen hän oli tehnyt rankkoja ratkaisuja eri organisaatioissa, josta johtuen hänellä on ollut tietty maine rasitteena taloudellisesti vaikeilta ajoilta: ”Vahvisti vaan sitä omaa tahtotilaa, että on pakko tavallaan muuttua tähän nykyaikaiseen tapaan viedä tulosityksikköä eteenpäin ja kehityskeskustelut mää liitän ihan oleellisena osana tähän ja näissä niinku se vuorovaikutus kahden kesken, kun ollaan esimies- alaiskeskustelussa, pidän erinomaisena herättäjänä tätä.” Hän on sitä mieltä, että tietoisuus omasta persoonasta ja johtajuudesta on yleisesti kasvanut ja henkilöt pystyvät tietoisemmin pohtimaan ja analysoimaan omaa käyttäytymistään ja että tästä saa hyvin aktiivisen työkalun käyttöönsä. Neljä haastatteluun osallistunutta esimiestä suhtautui varauksella syväjohtamisen toimivuuteen käytännössä. Monimutkaisuus, henkilön oma kokonaisvastuu ei välttämättä toimi, liian aikaa vievä prosessi ja kontrolloivan johtamisen tarve työryhmässä aiheuttavat heidän mielestään ongelmia syväjohtamisen prosessin toteuttamiseen kunnolla työyhteisössä. Yksi henkilö oli sitä mieltä, että prosessina tämä on liian raskas eikä sovi tällaisenaan yksikön päälliköille eikä asiantuntijaorganisaatioon.

”Mä koin sen itselleni hyödyllisenä. Mulle jäi kuitenkin semmonen positiivinen fiilis siitä ja tunnistaa sen rajoitteet, niin se toimii ihan siinä kentässä, mitä niinku itellä tässä vaiheessa oli, että oman esimiesroolin määrittely ja niinku oman johtamisidentiteetin määrittelyssä”, kontrolloivaa ja passiivista johtamista käyttävä esimies sanoo, jotta saadaan asioita välittömästi aikaan ja lisää oppia ottaneena: ”Asioita saa muillakin tavoilla eteenpäin kuin esimerkiksi kontrolloivalla johtamisella.” Tässä hän oli kokenut, että malli auttaa tunnistamaan tilanteita, joissa on luullut toimineensa hyvin, vaikka näin ei käytännössä olekaan. Hänen nuorempi kollegansa käyttää kontrolloivaa ja passiivistakin johtamista tiettyjen asioiden kohdalla, vaikka mainitsee toimivansa yhtenä tiimin jäsenenä työryhmässä. Esimerkiksi työvuorojen järjestäminen, kausivaihtelut ja tietty sykliisyys lisäävät kontrolloivaa johtamista. Tulostavuu ja numerojohtaminen ovat hänen mielestään autoritaarista ja

passiivinen johtaminen toteutuu hänen kohdallaan silloin, kun antaa toisen rauhassa tehdä työtään. Etenkin ruuhkasesongin aikaan keskitytään vain päivittäiseen työhön ja johtaminen jää vähemmälle.

”Olen luullut toimineeni hyvin, kun olen antanut porukalle tilaa, mutta he odottavatkin esimiehen läsnäoloa,” sanoo toinen nuori esimies omasta roolistaan. Johtamistaitojensa hän sanoo kehittyneen ja kun hän ennen on vastannut kysymyksiin liian nopeasti siinä mielessä, että henkilöiden oma ajattelu ei ole toiminut, niin nyt hän antaa aikaa toiselle miettiä asiaa eikä valmiita vastauksia ole niinkään saatavilla ja vastuuta annetaan niille, jotka sitä haluavat ja kykenevät siihen. Hän kohtaa jokaisen yksilönä ja tuntee kaikki ihmiset muutenkin kuin vain nimeltä. Kolmannella kontrolloiva johtaminen on vallalla kaikissa arkipäivän tilanteissa ja tilan antaminen unohtuu. Hän ymmärtää kyllä, että hänen pitää antaa työntekijän itse oivaltaa, mutta ristiriitaa hänelle oli aiheuttanut se, että kontrolloivaa johtamista pidettiin hyvänä asiana henkilökunnan arvioinnissa. Asiakas määrää työtahdin, jolloin kiireissä ryhmä tarvitsee tukea ja kaikkien pitää pystyä toimimaan työyhteisössä, vaikka muuten ei olisikaan tekemisissä toisten kanssa – tavoitteet pitää saavuttaa. Tavoitteiden saavuttamista pidettiin kaiken kaikkiaan erittäin tärkeänä. Tekemisten kautta saavutetaan hyötyä, kun löydetään kehittämiskohteet ja seurannalla voidaan varmistaa, onko muutosta tapahtunut. Konkarijohtaja arvioi omaa kehittymistään, mikä on muuttunut takavuosista huomattavasti tässä suhteessa: ”Omaa esimiestoimintaa pystyy kehittämään ihan eri tavalla. Kontrolloiva johtaminen, yksilöiden kohtaaminen ja inspiroiva tapa motivoida nousivat kehityskohteiksi.”

Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen niinku piti sisällään tiettyjä asioita ja käyttäytymismalleja, joita joku oli niinku oppinut pitämään hyvänä asioina. Sit yks kaks niistä niinku sanotaankin, et sää oot huono johtajana, koska sää toimit näin. Siihen liittyy jollakin tavalla ilmeisesti sitä semmosta niinku, olenko minä onnistunut vai enkö ole onnistunut et mä oon jotenkin huono, niin silloin se tuo ilmi niitä häpeäntunteita pintaan.

Näin kertoo tuntojaan monta vuotta sitten edellisen kerran koulutuksessa ollut esimies.

Asiantuntijaorganisaation esimies kuvaa syväjohtamista näin:

Tämä tuo vahvasti esiin sen, että tää on ihmisten johtamista. Tässähän ei hirveesti puhuta asioiden johtamisesta. Tän ajan ihminen odottaa johtajalta eri laista käyttäytymistä kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten. Nykyajan hyvät johtajat eivät haali valtaan pohjautuvaa arsenaalia itselleen. Vuorovaikutus on tärkeää ja ihmisiä pitää kuunnella. Ihmisten kautta nää tehdään - mallin hyvä asia. Jossain

vaiheessa pitää olla kontrolloivampi, mutta passiivista? Sitä en kuittaa ollenkaan. Joihinkin tehtäviin ja tilanteisiin liittyy kontrolloiva johtaminen, rakenteet kuntoon ja saneeraus. Oletko enää uskottava, kun olet tehnyt raskaita saneeraustoimenpiteitä? Olisiko parempi, että joku toinen jatkaa töitä?

Hänen mielestään tämä vaatii alaisuuden eikä sovi asiantuntijaorganisaatioon: ”Tää on enemmän tietyn tason, johtajatasen, suhteellisen laajan vastuualueen omaavien ihmisten juttu, josta tässä enemmän saadaan irti.” Hän jatkaa vielä:

Johtajaprofiili ei ole ainoa tapa saada tietoa. Pitää ottaa huomioon, että nää asiat tulee läpikäytyä kehityskeskusteluissa. Mitä mieltä olet mun toiminnasta, millä tavalla sä haluaisit, että meidän välinen työsuhte toimis. Mä uskon, että mä saan palautteen ihan suoraan itselleni näissä keskusteluissa ja ihan normaalissa päivittäisessä työssä. Olet sä henkisesti aikuinen ja keräät palautteen.

Luottamuksen osoittaminen, älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida pitää olla hyvää tasoa ja tasapainossa keskenään, hän vielä toteaa: ”Jos multa kysyttäs, minkälainen on hyvä johtaja, minkälaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla on, niin kyllä ne asiat niinku löytyy näiden kulmakivien sisältä.” Ja lopuksi hän mainitsee: ”Aika moni luulee itse olevansa ehkä parempi näissä asioissa kuin sitten, mitä hänen työryhmänsä ehkä on siitä. Kuin hyvin sä osaat itseäs tulkata ja kuin rehellinen sä oot itselles, olenks mä niin hyvä kuin koen olevani ja jos mä en olekaan, analyysi siitä, miks mä näen tän asian kauheen eri tavalla.”

Suuren, moniosastaisen tulosityksikön esimies pitää syväjohtamisen mallia hyvänä työkaluna, mikä kuitenkin vaatii pohjatyötä ja kirja on syytä käydä läpi. Tietyllä lailla tämä esiteltiin yhtenä mahdollisena työkaluna: johtamisen abc, tästä on hyvä alkaa ja tämmöinen mahdollisuus on olemassa. Hänen mielestään koulutuksessa ei pitäisi olla pelkästään johtajat, vaan samasta työyhteisöstä pitää olla muitakin mukana. Yksikkökohtaisenakin se toimii aika hyvin, työyhteisökohtaisesti, mutta esimerkiksi valtakunnallisesti kaikki jonkin liikeideaketjun johtajat yhdessä, niin hän ei usko, että se toimisi. Toinen ”ison talon isäntä” pitää syväjohtamisen oppia ehdottomasti kehittämisen välineenä: ”Mun ei oo tarkotuskaan, että mä muutan hirveesti niinku itteeni. Tässä ei oo lähtökohta, että sä lähet ainakaan sun persoonaas muuttaan, koska se ei välttämättä oo aitoa enää sen jälkeen. Olen ruvennut kiinnittämään tiettyihin asioihin huomiota kuten esimerkiksi kuunteleminen, kun toinen esittää asiansa.” Hän vaatii itsekontrollia yleensäkin, jotta itse kukin yrittäisi enemmän. ”Tilanteitten kautta niinku alkaa kiinnittämään ja sitten niinku kontrolloimaan myös”, hän mainitsee. Vuorovaikutustilanteen hän kokee olevan aina kahdenkeskinen. Vaikka oltaisiinkin ryhmässä, yksilö kokee esimiehen kohtelevan

itseään henkilökohtaisesti. ”Syväjohtaminen saattaa jopa kuulostaa semmoselta hirveen kovalta ja muuta, mutta asiahan on just päinvastoin. Täähän on nimenomaan vuorovaikutteista ihmisten kanssa yhdessä tekemistä”, hän vielä lisää.

Syväjohtamisen vuorovaikutteisuutta korostaa erityisesti myös toinen konkariesimies: ”Vuorovaikutus on tärkeää ihmisten kesken. Ei asemavaltuuksia vaan ihminen ihmiselle. Tasa-arvoisuuden lähtökohta on se, että ihmisen arvon pitää olla esimiehellä enempi kuin sen työn tuottamisen arvo.” Hän toteuttaa kontrolloivaa johtamista epävarmoissa tilanteissa ja seuranta työsuorituksissa yleensä. Ihmisten pitäisi antaa tehdä myös virheitä ja jälkepäin analysoidaan ja opitaan niistä. Passiivista johtamista hän toteuttaa koulutusmielessä niin, että ei anna valmiita vastauksia vaan odottaa alaisen omia ratkaisuja. Ei mennä tilanteeseen suin päin, vaan aistitaan henkilön tunnetilaa ja avun tarvetta. Hänen mielestään ei ole tyhmiä kysymyksiä, vaan tyhmiä vastauksia voi olla. Kaikki ovat erilaisia johdettavia ja ryhmien muodostamisella on tärkeä rooli, että henkilökemiat eivät sotke työntekoa. Kontrollia tarvitaan, mutta harakiten ja palaute pitää asettaa oikeaan suhteeseen. Palautteen puutetta esiintyi enemmänkin kuin kontrollin puutetta. Jos halutaan kontrolloivaa johtamista, kuka tietää, mitä sillä itse kukin tarkoittaa. Passiivisuus korostuu tulosityksikköorganisaatiossa, jos esimerkiksi päällikön ja työryhmän välillä on taistelua, niin voidaanko silloin puhua syväjohtamisesta. Jos esimiehen ja tiimin välillä on särää, johtajan ei pidä mennä väliin sotkemaan tilannetta, vaan silloin johdetaan esimiehen kautta. Rauhallisesti mietitään ratkaisuja ja vaihtoehtojen kartoittamista, että aina ei ratkaista asioita samalla tavalla. Pitää ennakoida asioita ja pitää olla vaihtoehtoisia ratkaisuja A, B ja C- malleja, että asioita ei ratkaista aina samalla tavalla. ”Kollektiivisen työryhmän hyvä fiilis ja hyvä olo on tärkeää eikä pala energiaa turhanpäiväiseen”, toteaa aiheesta asiantuntijaorganisaation vetäjä ja lisää vielä: ”Johtajan tehtävä on varmistaa, että ihmiset pysyvät keskittymään työn tekemiseen eikä niiden tarvii tehdä mitään muuta silloin.” Toinen kokenut esimies on sitä mieltä, että viime kädessä kokonaisvastuu on itsellä ja aina tulee niitä tilanteita, että joutuu pysähtymään ja tulee palautetta. Työntekoa haittaaviin asioihin pitää puuttua. Sellaista tilannetta ei saa olla, että et pystyisi keskustelemaan asioista henkilöstön eri ihmisten kanssa. Kontrolloiva johtaminen on tarpeellista, mutta seuranta olisi terminä parempi, mutta passiivinen johtaminen on liian negatiivista eikä ole käytössä.

Asiantuntijaesimiehen mukaan työryhmän keskinäiset välit ovat mukana mallissa. Koko työryhmän keskinäiseen toimintaan asetetaan pelisääntöjä ja esimies luo työntekijöiden välille pelisääntöjä, mitkä ovat hyväksytyjä ja kiellettyjä toimintamalleja. Tavoite on silloin selkeä

kaikille ja jos ei ole, niin alkaa kysely ja epä tietoisuus. Keskitetään voimavarat työhön, keneltä odotetaan mitään, kenelle juttu kuuluu. Jos toimitaan syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti, homma toimii organisaatiossa ja keskeiset välit on tullut huomioitua. Jokainen on esimies omalle työryhmälleen, jonka toimintaa kehitetään. Esimies on johtamassa toimintaa niin, että tavoitteet saavutetaan. Nuorempi esimies kertoo: ”Kaikista ei tarvii tykätä, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen.” Työntekijät ovat tärkeässä roolissa, eivätkä puutu tästä mallista, eikä tämä ole johtajakeskeinen. Johtaja antaa suunnan työryhmän toiminnalle. Hän jatkaa vielä: ”Jokuhan sitä yksikköä johtaa kuitenkin ja sen kautta vaikuttaa aika paljon. Itseohjautuvaa ryhmää ei periaatteessa ole, vaan pakko on aina jonkun johtaa. Siinä saa olla kuinka hyvä työporukka vaan, jos johtaja ei osaa johtaa, niin ei se suunta ole sitten oikea.”

Asiantuntijaesimiehen mukaan palveluyrityksessä asiakkaat ovat tavoite, jonka takia yleensä ollaan olemassa. Kaiken kehittämisen lähtökohta on saada aikaan parempaa palvelua ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta ja siinä henkilökunnan palveluasenne ratkaisee. Jos tämä on ainut malli, heidät on istutettava tähän malliin, mikäli on muitakin malleja käytössä, niin ei siinä tapauksessa tarvita, koska on liian vaikeaa istuttaa asiakkaita syväjohtamisen kulmakivien kautta tähän malliin. Asiakaspalautteen kautta saa kommentteja myös esimiehestä, sillä asiakaskyselyssä tulee ilmi johtamiseen ja organisointiin liittyviä ongelmia. Jos asiakastyytyväisyystutkimuksessa tuotteiden ja palveluiden laatu koetaan parempana kuin aikaisemmin, niin se indikoi kyllä hyvään johtamiseen.

6.4.2 Syväjohtamisen uskottavuus

Tässä on viime kädessä kysymys siitä, uskotaanko tällaisella uudella menetelmällä päästävän paremmin tavoitteisiin ja miten tämä malli myydään työryhmille, jotta he innostuisivat uudesta asiasta ja olisivat motivoituneita tekemään esimiehestään rehellisen arvion sekä toteuttamaan syväjohtamisen mallin mukanaan tuomia uusia haasteita. Mallin käyttöönotto ja myöhempi käsittely yrityksessä vaativat vahvaa panostusta jo alkuvaiheessa uskottavuuden luomiseksi. Koko organisaation ylemmän johdon pitää kyetä istuttamaan se koko johtamisen kenttään - mikä rooli syväjohtamisella on organisaatiossa, miksi kannattaa olla mukana. Pitää myös miettiä, onko tällä oikeasti toimeenpanoa kehittävä rooli kohti parempaa palvelua. Tällaisia seikkoja miettivät ne neljä esimiestä, jotka suhtautuivat varauksella syväjohtamisen uskottavuuteen toimintaympäristöissään. Neljä muuta olivat varauksetta sitä mieltä, että malli on hyvin uskottava, laaja-alainen ja nykyaikaiseen johtamiseen liittyvä. Kaksi henkilöä

haastatelluista epäilivät uskottavuuden karisevan, koska joka tapauksessa esimies joutuu käyttämään työssään kontrolloivaa johtamista.

Eräs nuori esimies on sitä mieltä, että yleensä vastaanotto työryhmässä on sitä, että ajatellaan, että tässä on taas joku uusi jippoilu: ”Miten tää eroaa muista aikaisemmista? Tällainen kysymys heitetään ekana.” ”Työryhmä ajattelee, että huh-huh, taas se on käynyt valaistumassa josakin koulutuksessa”, toinen nuori esimies toteaa aiheesta ja on kokenut, että kun käydään yhdessä työryhmän kanssa läpi koulutuksen sisältöä ja esimiehen itsensä jo kokemia asioita, niin suhtautuminen kyllä lievenee. Pitää myös kertoa työryhmälle, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa tämän kautta, mikä lisää motivaatiota arvioinnin suorittamiseen. Perusteluna työryhmälle täytyy olla, että tällä tavoitellaan laadukkampaa, parempaa, ihmislähtoisempää johtamista. Kerrotaan perusvalmiudet ja se, että kyse on käyttäytymisen muuttamisesta, miten minä haluan kehittyä esimiehenä. Miten minun pitäisi kehittyä esimiehenä, minkälaisen esimiehen te haluatte? ”Johtamiskäyttäytymiskoulutustahan se on, et pyritään niinku muuttamaan itteensä ja omaa käyttäytymistä”, vanhempi esimies kertoo.

Esimiehen oma usko syväjohtamisen vaikuttavuuteen saa tuloksia aikaan yksikössä. Malli on vuorovaikutteinen ja ihmisläheinen ja avoimuus on tärkeää. Yksilön kohtaamisessa työntekijät ovat vahvasti mukana. Tämä malli menee käytännön asioihin ja itsensä tutkimiseen. Projektin avaaminen työryhmälle etukäteen on tärkeää ja motivointi, että tähän kannattaa vastata ja että tämä on jotakin muuta kuin tavalliset mielipidekyselyt. Tämähän on henkilölähtöinen, jossa arvioidaan yhden tietyn henkilön tapoja toimia esimiehenä. Menetelmä on poikkeuksellinen ja tarvitaan poikkeuksellista paneutumista asian esittämiseen, ei tavaramerkki - syöttöä vaan perusteluja. Toimintatavat järkeistyvät, mikä luo uskottavuutta. Kontrolloivan johtamisen ja tulosvastuun välillä on yhteys ja jos on liian tiukka tuloshakuisuus, resurssipula, tai työtahti kiristyy ja tavat toimia tarkkaan ohjeistettu, niin silloin motivointi on erityisen tärkeää, jotta luottamus säilyisi. Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeää ja jos työryhmän muutkin jäsenet osallistuvat koulutukseen, niin silloin näkemystä voidaan laajentaa. Nuoremman asiantuntija-esimiehen mielestä tämä ei romuta aikaisempia malleja eikä korvaa mitään, vaan on yksi malli muiden joukossa ja täydentää niitä. Tämä on hyvä työkalupakki ja tuo arkisuutta ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Lisäksi se sisältää tuttuja asioita ja filosofian esiintuominen luo uskottavuutta. Hän pitää alussa esitettyä teoriaa pitkänä, mutta arkikielisyys avautuu helposti osallistujalle ja asioita voi peilata omaan kokemukseensa, vaikka se sisältää vaikeita termejä, siinä on myös arkisia sanoja.

”Tää on laaja-alainen. Tää tarkastelee koko johtamistyötä laajemmin kuin ehkä moni muu. Tää korostaa tätä vuorovaikutusta ja tämmöistä kommunikointia, mikä ei välttämättä tässä suomalaisessa johtamisympäristössä oo saanu niin kovaa painoarvoa aikaisemmin”, eräs kokenut esimies toteaa ja on sitä mieltä, että realismia on pitää tämä ydinjoukon asiana. Aina on myös olemassa sellaisia ihmisiä, jotka eivät syty mistään uudesta, tällaisesta mallista, mutta alkubriefauksella on tärkeä merkitys, ja pitää mieltää se, kuinka moni jaksaa syventyä tähän uuteen asiaan. Kuinka monelle tämä aukeaa ja kuinka moni jaksaa keskittyä? Vaihduvat työntekijät voi jättää tästä mallista pois, esimerkiksi keikkatyöntekijät. Tavoitteiden saavuttaminen on ratkaisevaa ja jossakin kohtaa täytyy käyttää kovempia otteita eikä aina voi miettiä, miltä ihmisistä tuntuu esimerkiksi silloin, kun liiketoiminta on vaarassa. Jos esimies käyttää jatkuvasti kontrolloivaa johtamista, niin se vaikuttaa johtamistaidon uskottavuuteen ja silloin johtamisen ja syväjohtamisen uskottavuus karisee eikä tämä malli istu tällaisiin tilanteisiin.

Kysyttäessä, sopiiko tämä malli ravintolapäälliköille, asiantuntijaesimies vastaa:

Ison kysymysmerkin siihen laittaisin. Tää on aika pitkä prosessi. Päällikkötason työ on niin paljon sellaista arkijohtamista, ihmisten mukana olemista, omalla esimerkillä johtamista aika paljonkin. Ei ole paljon hallinnollisia asioita ja niillä on suhteessa aika vähän aikaa, niin miten se käytännössä niinku pystyttäs toteuttaa. Palvelualalla tarjoilijasta kiinni, paljonko euroja kertyy kassaan. Asia kas kun tulee sisään, niin se harvemmin sanoo, että kiitos me katsellaan vaan, vaan se on tehnyt jo jonkun asteisen ostopäätöksen. Tarjoilijasta on kiinni, paljonko se asiakas jättää rahaa. Mitä paremmalla fiiliksellä se tarjoilija työtään tekee, mitä selvemmin sen ravintolan tavoitteet on selvillä kaikilla ja kaikki ymmärtää, miks näin tehdään ja siellä toimii yhteistyö eri ihmisten välillä, niin silloinhan se positiivisessa mielessä myynnin kautta parantaa tulosta ja tuo toimintavarmuutta siihen yksikköön ja näin poispäin, niin ihan selvä juttu, että silloin se systeemi toimii.

Näin asiantuntijaorganisaation esimies vertaa palveluammattia tehdastyöhön, jossa koneenkäyttäjän ei tarvitse olla niin hyvällä fiiliksellä tässä mielessä.

Syväjohtamisen malli koettiin hyvänä välineenä henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittämiseen. Oman kehittymisen huomaa itsekin ja työryhmä havaitsee myös esimiehensä kehityksen. ”Monessa asiassa olen huomannut, että olenkin toiminut oikein ja toimintamalli on tullut omasta selkärangasta”, sanoo eräs nuori esimies. Tätä kautta työryhmän toimintaan saadaan

muutosta tietoisesti tai tiedostamatta niin, että työryhmässä annetaan enemmän vastuuta ja tilaa eri henkilöille ja heidän omia ehdotuksiaan kaivataan ja toivotaan aloitteita muiltakin kuin esimieheltä. ”Joku pitää syväjohtamista vakavasti otettuna ja uskottavana mallina, koska se on tieteellisesti perusteltu ja todisteltu. Toinen taas on sitä mieltä, että malleja tulee ja malleja menee: ”En uskokaan, että tää on ainoa lopullinen ja oikea malli toimia. Kyllä näissä aina on se pikkunen skeptisyys.”

6.5 Syväjohtamisen kriittiset ongelmakohdat

Moni koki asian niin uutena, että vaadittiin hieman miettimistä, jotta ongelma-kohtia saatiin perattua. Eniten kritiikkiä kohdistettiin syväjohtamisen teoriaan, mikä kaikkien mielestä koettiin tarpeettoman vaikeaselkoisena ja raskaana ja johon toivottiin kevennystä. Käytännön työtä tekeville teoria ei kovin helposti avautunut: ”Kyllä se aika sekavaa on, kun ihan suoraan sanotaan. Itsestään selvä asia oli pakattu liian hienoihin juttuihin, että kyllä ne sieltä sitten aukesi ne selvät asiat, mutta se ei ollu aina niin selkeää.” Liikkeellelähtö koettiin liian teoriapainotteisena, mikä pikkuhiljaa rupesi kuitenkin aukeamaan, mutta kirjaa lukemalla uusi asia ei auennut. Termistöä ja kulmakivien käsitettä pidettiin vaikeaselkoisina ja niistä oli vaikea saada irti se, mitä oikeasti tarkoitetaan. Nämä voisivat olla enemmän maanläheisiä ja helpompiaakin eikä niin vaikeasti ja hankalasti sanottuna. Kymmenestä esimiehestä kaksi koki syväjohtamisen armeijälähtöisyyden olevan häiritsevää tekijää ja olivat tehneet havaintoja ympäristössään, että armeijälähtöisyys on kriittinen näkökulma joidenkin ihmisten mielissä ja häiritsee heidän mielipiteen muodostustaan, onko puolesta vai vastaan.

Asiantuntijaorganisaation esimies oli sitä mieltä, että malli on liian suppea muille, esimerkiksi strategiselle johtamiselle, jossa samat ominaisuudet eivät olekaan tärkeitä kuin toimeenpanojohtamisessa: ”Tää antaa johtamiseen vaan yhden tietyn just tän toimeenpanojohtamisen näkökulman, missä korostuu suorat esimies- alaisuudet ja tämmönen välitön esimiestyö” ja hän jatkaa: ”Eihän tää maailma ihan näin yksioikoinenkaan voi olla. Se on aika ohut ja kapee näkökulma. Se on enempi ihmisten kohtaamista. Siellä on muitakin osa-alueita, jotka tästä mallista puuttuu.” Toinen asiantuntijatehtävissä toimiva esimies kertoi mielipiteensä näin:

Mulla ei oo päivittäin mielessä, että mä noudatan syväjohtamisen kulmakiviä. Mä en oo tästä syväjohtamisesta ihan varma, et onks se hyvä vai huono. Ne asiat, mistä tää puhuu, täähän menee hirveen paljon ihmisten kautta johtamiseen ja yhdessä tekemiseen ja sen ymmärtämiseen, että ihminen pystyy

antamaan työssään niinku hyvän, parhaan panoksensa, niin se edellyttää sitä, että tietyt asiat ovat kunnossa, ni mun mielestä se on yleensä hyvää johtamista kaiken kaikkiaan, niin tarviiks se otsikokseen niinku nimen syväjohtaminen, niin mä en tiedä. Musta asia on hyvä ja tunnistan ihan hyvin, et tää on tätä päivää.

Hän pitää syväjohtamista monimutkaisena systeeminä ja on sitä mieltä, että aidon työkalun pitäisi olla yksinkertaisempi. Tämä on ajan ilmiö. Asiat eivät ole uusia, mutta eivät vanhojakaan, hän jatkaa:

Tarviiks tää otsikokseen jonkun syväjohtamisen, en tiedä. Termit on vaikeita, vaikea malli viedä organisaatiossa kauheen syvälle. Siinä tää on huono tää syväjohtaminen, jos tää pyörii johtajan navan ympärillä, jos se ei johda siihen, että lopputulemana se työyhteisö saa aikaan enemmän ja niinku näin. Mä en pidä tällaisesta johtajan aseman korostamisesta.

Hän on myös sitä mieltä, että syväjohtamisen prosessi on liian aikaa vievä ja taloudellisesti raskas: ”Johtajan tehtävä on varmistaa, että ihmiset pystyvät keskittymään työn tekemiseen eikä niiden tarvii tehdä mitään muuta silloin.” Eräs vanhempi esimies pitää parempana työryhmäkohtaista koulutusratkaisua kuin mitä tämä syväjohtamisen johtajakeskeinen malli on: ”Joku muu sana voisi olla parempi kuvaamaan tätä mallia, kun tässä kuitenkin on kysymys vuorovaikutteisuudesta.”

Oman asenteen merkitys korostui haastateltavien mielipiteissä, miten yksilö yleensä lähtee mukaan koulutukseen ja minkälainen oma tahtotila on omien johtamistaitojensa kehittämiseen, josta esimerkkinä on kahden kokeneen esimiehen toteamat: ”Kaiken vaikein on muuttaa itteensä. Sitä niin helposti palaa vanhaan totuttuun. Ihmisenä pitäisi kasvaa edelleen ja pyrkiä kehittämään itteensä et näitä osa-alueita.” ” Mä en oikeestaan nää tässä hirveesti huonoja puolia, mutta tietysti, kun tää niin paljon on itestä kiinni, miten tähän heittäytyy ja semmosena niinku tää nimenomaan on tässä se juttu, että ite pitää pystyä tää niinku käsittelemään mahdollisimman avoimesti. Omasta asenteesta tää tulkinta ja siihen rakennettuna tää kehityssuunnitelma ja sen toteuttaminen, niin se on siitä kiinni.”

Koulutuksen aluksi tehty työyhteisön analyysi oli aika subjektiivinen ja eikö pitäisi olla jonkun muunkin näkemys toimintaympäristöstä kuin itse koulutettavan tekemä eli palautelähdeanalyysi olisi tehtävä tarkemmin. Pitäisi myös paremmin ohjeistaa, minkä verran profiilia avataan koulutusjaksojen välissä, että esimies ei pilaa omalla toiminnallaan tulosta seuraavassa

arvioinnissa. Ison toimintayksikön vetäjän mielestä tämä on teknisesti vaikea toteuttaa isolle porukalle, mutta pienemmissä ryhmissä mallin soveltaminen kyllä onnistuu. Isot ryhmät pitäisi ottaa arviointeihin mukaan, mutta se on mahdotonta toteuttaa kokonaisuutena. ”Kun tämä jatkojalostetaan tiimien tasolle, niin sitä kauttahan se on mahdollista”, hän toteaa ja jatkaa: ”Sehän on hirveen tärkeää, että sä saat myös oman työryhmän kiinnostumaan, että sä olet itse halukas kehittymään ja sitä kautta niin - tähän tehdään yhteistyössä, toimintaa ja samaan aikaan myös oot kannustamassa toisia kehittämään itseään.” Vuorovaikutus ei ole yksipuolista.

Palautteen ja arvioinnin antamista kritisoitiin ja myös palautteen ja profiilin purkaminen sai osakseen kritiikkiä. Tilanne voi olla liian vaikea, jotta saadaan yleensä vastauksia tai rehellisiä palautteita. Muutostilanteessa voi olla parempi, että profiilin tekemistä siirretään parempaan ajankohtaan. Lisäksi ketään ei voi pakottaa vastaamaan, jos vaikkapa ei tunne esimiestään tarpeeksi hyvin. Myös heitettiin kysymys, että miksi vain esimiestä arvioidaan? Vertaiset eivät välttämättä tunne arvioitavaa johtajana ja kollegat saattavat olla kaukana ja heidän kanssaan profiilin arviointiin liittyvät asiat ovat vaikeat toteuttaa. Kollegojen arviointi on hankalaa, sillä ihmiset eivät tunne henkilöä esimies-johtaja-roolissa. Arviointi pitäisi purkaa myös heidän kanssaan.

Palautteen anto kehittymisestä ja esimiehen kanssa luottamuksellinen keskustelu koettiin puutteellisina. Näitä ei ole viljelty ihan riittävästi. Esimiehen pitäisi olla enemmän purkamassa arvioitavan kanssa profiilia. Tutkimuksessa esimies jätetään yksin purkamaan tuloksia ja jos oma käsitys on täysin poikkeava muusta palautteesta, miten varmistetaan jatkokehitys? Jos kahden tehdyn profiilin palautteet poikkeavat negatiivisesti paljon toisistaan, mitä siitä seuraa? Esimiehen pitää pystyä tekemään järkävä itseanalyysi, ettei tule henkisiä vammoja. Pitää varautua siihen, että toinen profiili on huonompi kuin ensimmäinen: tämä pitää pureskella hyvin etukäteen. Mielellään profiili pitäisi tehdä saman työryhmän kanssa vertailun saamiseksi, onko kehitystä tapahtunut. Ihmisiä varmaan kiinnosti tietää lisää asiasta. Entä, jos kehitystä ei tapahtukaan, vaikka palaute edellyttäisi esimiehen toimenpiteitä? Tästä ei ole määritelty mitään sanktioita ja kehityksen seuranta koettiin puutteellisena ja olevan esimiehen itsensä vastuulla.

Isossa yksikössä työskentelevän kokeneen esimiehen mielestä työryhmä pitää ottaa tähän prosessiin paremmin mukaan: ”Johtaminen onnistuu parhaiten, kun jokaisella on pala johtajuutta mukanaan. Organisaatiossa jokainen kantaa vastuun tavallaan niinku asioitten eteenpäin viemisestä ja asioiden toteutumisesta.” Hän on myös sitä mieltä, että kun alussa tehtävään työyhteisön analyysiin peilataan esimiehen saamia tuloksia, niin se voisi olla monipuolisempi ja

jonkun muunkin henkilön arvioima eikä vain hänen, jota arvioidaan. Hän kysyy myös, ovatko esimiehen arvioijat aina valmiita ja jaksavatko he aina antaa rehellistä palautetta ja turtuvatko he tähän systeemiin, jos usein pitää olla arvioimassa esimiestään? Kaikki eivät pysty antamaan rehellistä arviointia. Vastaustapaa hän pitää helppona, mutta netin hän koki irrallisena välineenä ja hän peräänkuuluttaa tarkempaa ja kompaktimpaa vastaajille annettavaa alkubriifiä, missä valotetaan asiaa ja teoriaa. Johtajaprofiilin purkaminen on tärkeää avoimesti molempiin suuntiin. Arvioitavan henkilön täytyy varautua siihen, että todennäköisesti toinen profiili on huonompi, kun vastaustottumus ja avoimuus lisääntyvät. Hän pohtii vielä johtajakeskeisyyttä:

”Tää kuitenkin pyrkii semmoseen itsensä kehittämiseen, niin ehkä sen vähän tällanen narsistinen täytyy ollakin, jotta suostuu tarkastelemaan itseään tässä valossa. Miten mä olen täällä kuinka luotettava ja kuinka inspiroiva ja näin, mutta tää ei missään nimessä saa olla sellainen juttu niinku se mun kohdalla oli, että vaan minua arvioidaan, et silloin se on liian itsekeskeinen. Ihmiset eivät jaksu sellaista niinku toisen syövereihin pureutumista niin hirveesti, et siinäkin täytyy olla vähän hienovarainen, että kuinka paljon kyselee.

Hänen mielestään tämä malli ei saa olla sellainen, että vain johtajaa arvioidaan, vaan laajempi joukko pitää ottaa syväjohtamisen piiriin. Ainakin joitakin päälliköstä seuraavia pitäisi olla mukana ja käytännön kehittämisprojekteja voisi ajatella henkilökohtaisen kehittymisen puolella ja työntekijöiden roolien tulisi olla lähempänä toisiaan.

Nuoren esimiehen mielestä kehittämisasioissa pitäisi enemmän keskittyä kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen ja työryhmä pitäisi ottaa mukaan enemmän koko prosessiin. Työntekijät puuttuvat tästä mallista. Yksilöllinen kohtaaminen, kahdenkeskinen vuorovaikutus ovat jokapäiväisiä ja työryhmän jäsenten välinen luottamus on tärkeää. Tämä on liian itsekeskeinen, johtajakeskeinen malli. ”Tehdäänkö tällä se pesäero johtajan ja työntekijän välille.” Voisi olla kokonaisvaltaisempaa, koko työryhmää koskevaa. On sitten kysymys esimiehistä, alaisista tai vertaisverkostosta, työryhmän jäsenten välisessä toiminnassa kulmakivet toimivat samalla tavalla:

Kyllä heidän pitäs toisiinsa pystyä luottamus rakentamaan ja toisia vähän tsemppaamaankin ja tukemaan ja kohtaamaan toisensa yksilöinä ja sillä tavalla, että ei tuu mitään niinku vihavälejä ja kuppikuntia ja sitten älyllinen stimulointi just se, että pystyy niinku sitten vahvemmat persoonat niille, jotka ei niin paljon esillä ole, niin pystyy myöskin antamaan tavallaan sitä vastuuta.

Johtajia koulutetaan syväjohtamiseen (syväjohtaja), mutta kuka kouluttaisi työntekijöitä? Malliin voisi lisätä syvätyöntekemisen mallin tai ”alaiskäyttäytymisen” koulutusta voisi olla, kuinka olla hyvä työntekijä tai hyvä alainen, minkälainen minä olen alaisena - vuorovaikutuksessa esimieskäyttäytymisen kanssa. Ammattitaito, vuorovaikutus ja oppiminen ovat avainkäsitteitä.

Asiantuntijaesimiehen mielestä tämä ei voi olla ainoa johtamismalli. Hän ei suhtaudu kriittisesti, mutta kysyy, mitkä ovat muut johtamisen työkalut? Hän miettii, että tämä on osa jotakin kokonaisuutta, mihin tämä pitää istuttaa ja on sitä mieltä, että siitä pitäisi olla tarkempi kuvaus. Malli soveltuu parhaiten keskijohdon, ravintolapäälliköiden ja market - päälliköiden kehittämiseen. Mallia hän pitää monimutkaisena ja yksinkertaistaminen olisi hyvä asia. Tosin arki-kielisyys helpottaa kuulijaa omaksumaan tietoa. Tämä on vain yksi malli muiden joukossa ja mallit kilpailevat keskenään. Tässä on suuri vaara, että tämä jää pöytälaatikkoon. Toinen asiantuntijatehtävissä toimiva esimies pohtii:

Profiiliin kysytään arviointia, joka pitäisi purkaa jokaisen kanssa myöhemmin henkilökohtaisesti. Keskusteluun pitää ottaa poikkeavuudet ja unohtaa keskiarvo. Työryhmän kehittäminen jää jokaisen itsensä vastuulle. Jos johtaja esittää kaikki asiat omilla nimissään, niin se ei vaan toimi. Johtamisen korostaminen häiritsee – tää on arkipäivän tekemistä ja ihmisiin vaikuttamista. Johtajan aseman korostaminen ei oo hyvä asia, tää on niin paljon tiimityötä. Sun pitää pysyä hyväksymään se, antamaan muille tilaa, narsistisuus ei johda mihinkään. Tilan antaminen liittyy älylliseen stimulointiin ja motivointiin. Jos aidosti käyttäytyy ja se aidosti näkyy työryhmälle arjessa, se koituu kaikkien eduksi, mittarina työilmapiirissä. Nykyään ei oo kauheen stabiileja organisaatioita, ainakaan meidän alalla.

6.6 Johtajaprofiili henkilökohtaisen kehittymisen välineenä

Teoriaosassa tulee hyvin esille, että johtajaprofiili on keskeinen tekijä esimiesten johtamistaitojen kehittämisessä. Se on esimiehelle henkilökohtainen ponnahduslauta ja väline kehityksen suuntaamiseksi oikeisiin asioihin. Tutkimuksen alussa en itse kiinnittänyt niinkään huomiota profiiliin, koska se mielestäni liittyy enemmän koulutusmenetelmiin kuin johtamiseen sinänsä, mutta sen merkitys korostui niin paljon haastattelujen aikana, että esitän sen tässä omana kappaleenaan. Erityisesti tässä kohtaa jouduin miettimään taloustieteellistä näkökulmaa suhteessa

kasvatustieteelliseen otteeseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin arvioida johtamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä asioita eikä kiinnittää huomiota koulutusmenetelmän sujuvuuteen tai sopivuuteen. Toisaalta – mikäli johtajaprofiilin merkitys antaa lisävalaistusta ongelman ratkaisuun, onko syväjohtamisen malli laajemmin otettuna S-ryhmän johtamistaitojen kehittämisen väline, niin sen esittäminen tässä on hyvinkin perusteltua.

Kaikki haastateltavat ymmärtävät, että ensimmäisen johtajaprofiilin tekeminen on lähtötasomittaus johtajana kehittymiselle ja vasta seuraavilla arvioilla on merkitystä. Vahvuuksien ylläpitäminen on tärkeää ja jokainen pyrkii etsimään oman kehityskohteensa. Mallista valitaan yksi tietty osa-alue, jota esimies lähtee kehittämään ja jota kyllä koko ajan pohditaan, mutta sen sijaan kokonaiskuva siitä, mikä on tavoiteltavaa johtamista, ei niinkään ole ollut mielessä. Jokaisen oma iskulause johdattaa tietoisesti kehittämään nimenomaan sitä asiaa. Prosessina profiilin julkistaminen toimi toisin kuin kukaan oli kuvitellut ja jokainen tutki omissa oloissaan omaa profiiliaan. Olisiko ollut huonouden tunnetta, että haluttiin sitten tarkkoja perusteita siitä, mistä tulokset muodostuvat.

Kyllä sieltä saa sellasia niinku signaaleja, jotka sitten ehkä sitä omaa toimintaa ainakin alitajuisesti muuttaa. Toivottiin ensinnäkin palautetta enemmän ja sitten tietynlaista tällaista kontrollia omasta työstä, ihan käytännön työstä ja säännönmukaisuutta esimerkiksi palavereitten suhteen. Niistä mää on kyllä ottanut vaarin, että meillä on niinku tiukempi struktuuri, kun puhutaan asia-asioita.

Näin mainitsee eräs kokenut johtaja asiasta. Hänen toimintansa johtajana on muuttunut ja hän on hyvin sisäistänyt, että henkilökohtainen palaute on tehokas herättäjä. Tärkeitä ovat signaalit, jotka vaikuttavat omaan johtamistyöhön. Esimerkiksi hänen vetämänsä palaveritoiminta on tiukentunut ja on nyt säännönmukaista.

Koulutusryhmässä monelle arvioinnin tulos oli positiivinen yllätys, kuin olisi saanut todistuksen käteen: ”Itse olin positiivisesti yllätynyt, veti hiljaiseksi, toi pintaan sellaisia asioita, joita en ollut itsessäni aikaisemmin nähnyt”, eräs toteaa. Nuorempi esimies on sitä mieltä, että hän on vielä ohjailtavissa koulutuksen avulla ja vanhemmilla on omat vaikeutensa omaksua uusia malleja: ”Esimiestyöni tässä vaiheessa niin se osuu muhun aika hyvin. Varmasti semmonen ihminen, joka on tehnyt esimiestyötä kymmeniä vuosia, niin varmasti suhtautuminen on skeptisempää. Asiat konkretisoituvat, musta tuntuu, että käsitteet ja käsitykset avautuvat eri tavalla.”

Henkilökunnan arviointia pidettiin tärkeimpänä kehittämisen välineenä, mutta seuranta yksi yhteen ei ole mahdollista, jos ja kun toimintaympäristö on kokonaan vaihtunut. Nimetön arviointi antaa rehellisempiä vastauksia ja oikeita asioita, kuin jos kysytään kasvoista kasvoihin. Koulutusryhmissä yleensä joillakin oli tyrmistystä, koska oli nähnyt itsensä erilaisena kuin profiili näytti. Oma arvio ja alaisten arvio poikkesivat näillä henkilöillä paljon toisistaan. Moni oli tunnistanut itsensä saamastaan profiilista ja heidän arvionsa oli samassa linjassa muiden arviointien kanssa. Näistä kymmenestä haastatteluun osallistuneesta esimiehestä kahdeksan mainitsi, että johtajaprofiili oli heille positiivinen yllätys. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että johtajaprofiili on vaikuttanut heidän henkilökohtaiseen kehittymiseensä ja on siihen hyvä väline. Eräs henkilö heitti pienen varauksen siitä, että olisiko hän palannut takaisin vanhoihin tapoihin ja toinen, että vuosia esimiestyötä tehneet suhtautuvat skeptisemmin asiaan kuin nuoremmat.

Kollegat ja arvioitavan esimies eivät tiedä, mitä yksikössä tapahtuu ja se aiheuttaa ongelmia heidän arvioinneissaan. Esimies käyttäytyy ja puhuu eri tavalla eri tilanteissa ja esimiehen esimies voisi olla mukana työryhmän palaverissa, jotta voisi todeta, että johtamistyyli vaihtelee eli arviointi suoritetaan ihan eri lähtökohdista eri arvioijilla, esimerkkinä esimies ja alaiset. Esimies ei tunne niin hyvin kuin muut ryhmät ja arviot olivat johtamisesta erilaiset. Hän katsoo kauempaa ja enemmänkin tuloksia kuin muuta.

Moniosastoisen toimintayksikön johtajalle tuli ongelmia, koska kaikki eivät vastanneet ydintiimistä. Varovaisuus henkilöstön kesken uuden esimiehen suhteen esti kenties palautteen antamisen. Vuosi on liian lyhyt aika johtajana, jotta uusi ympäristö voisi tehdä arviointia ja antaa palautetta. Jos henkilöt eivät tunne esimestä riittävän hyvin antaakseen palautetta, niin mitä silloin tehdään. Vain neljä seitsemästä vastasi. Arvioinnin tuotoksena oli liian hyvä profiili, johon hän suhtautui kriittisesti juuri siksi, koska kaikki eivät vastanneet. Palaute olisi pitänyt purkaa työyhteisön kanssa, mikä jäi häneltä tekemättä. Malli olisi pitänyt ottaa käyttöön laajemmin yksikössä, sillä kaikki muut olivat asiasta täysin tietämättömiä: ”Kaikki eivät vastanneet syystä tai toisesta ja kun muut oli tavallaan ihan ulkona tästä syväjohtamisesta, niin mä koin, että on ehkä viisaampaa, että tätä ei ala purkamaan niinku sellaisenaan. Tässä pitäis olla ehdottomasti laajemmin koko tiimi mukana.” Palautetta ei voi pakottaa antamaan, joten mitä tehdään, jos ei saakaan palautetta. Kollegat eivät myöskään vastanneet, koska he sijaitsivat kaukana toisistaan ja jokainen toimii itsenäisesti. Hän heittää myös kysymyksen, että miten

hyvin kollegat tuntevat antaakseen palautetta - tuntevat ehkä kaverina, mielikuvana. Mitä kollegojen vastaukset kertovat? Arvioivatko he ystävänä, kaverina, vihamiehenä vai kilpailijana? Kollegat pitäisi kyllä saada mukaan ja yhteistyökumppaneita myös.

Eräs kokenut esimies oli juuri vaihtanut toimintayksikköä ja hänen johtajaprofiilinsa oli tehty aikaisempaan toimintayksikköön ja purettu edellisen työryhmän kanssa. Yksiköt ovat kyllä toiminnaltaan samanlaisia, mutta seuranta on jatkossa vaikeaa tähän arvioon vertailtaessa. Muuta yllätystä profiilin tuloksissa ei ollut kuin positiivinen yllätys, että kontrolloivaa johtamisotetta ei välttämättä pidetä negatiivisena tässä profiilissa ainakaan. ”Mukava nähdä, että on itsekkin kartalla, missä mennään. Kehuja on mukava kuulla.” Hän on muutenkin sitä mieltä, että esimiehen arviointi arvioitavasta pitää purkaa myös kahden kesken eikä hänen pitäisi pakoilla siinä vaiheessa. Hyviä keskusteluja on mahdollista käydä oman esimiehen kanssa profiilin eroavaisuuksista, jos yleensä on valmiuksia oikeasti keskustella asiasta. Toinen kokenut esimies oli myös aloittanut uudessa tehtävässä ja profiili oli tehty edellisessä työpaikassa. Silloin alaiset puuttuivat ja tilannetta oli sovellettu valitsemalla tilalle henkilöitä, jotka pystyivät arvioimaan henkilön toimintaa asiantuntijana. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen oli noussut hänellä vahvana piirteenä esiin, kun sen sijaan nöyrä kuuntelu ja itseriittoisuus olivat kehitysasioita - kuuntele ja kysy kehityslauseena. Kolmas esimies oli toiminut jo jonkin aikaa uudessa yksikössä ja totesi profiilistaan: ”Uudessa yksikössä arvioijat eivät vielä tunteneet mitenkään uutta esimiestään. Vastaukset poikkesivat esimiehen ja kollegojen arvioinneista.” Ohjeistuksesta hän mainitsi, että vasta puolen vuoden jälkeen, kun on aloittanut uudessa yksikössä, pitäisi tehdä johtajaprofiili. Henkilöstön kommentti uuteen arviointiin oli: ”Pääsette taas arvioimaan minua, niin vastauksena oli, että niin sää olit niin vähän aikaa ollut silloin meillä.”

Profiili tehdään heti kunkin koulutuksen alussa. Konkarilla oli puutteita motivoinnissa ja positiivinen palautteen antaminen muodostui tärkeäksi kehityskohteeksi, johon hän totesi, että pitää välillä mennä kyykkyyyn itsensä arvioinnissa ja siinä kokemus on apuna. Ei ainakaan pidä arvioida itseään liian hyväksi. Sanalliset arviot hän koki arvokkaiksi: ”Nää sanalliset arviot, mitkä täällä on mun mielestä arvokkaita. Mää sain paljon sanallista tekstiä. Nää sillai herkistinkin.” Uuden profiilin teettäminen on helpompaa, kun ihmiset huomioivat, että tämä ei olekaan niitä tusinatutkimuksia, joita yleensä tehdään ja että esimies on ottanut huomioon

kehityskohteet ja niille tehdään jotakin. Tämä on tietoista itsensä kehittämistä ja vahvuuksien kasvattamista, josta muutama kommentti: ”Kiteytetään muuttuvaan toimintaympäristöön.

Omaa käyttäytymistä pitää muuttaa työyhteisön muuttuvan toimintaympäristön mukaan.”
”Kyllä mie ihan selkeen herätyksen sain tätä kirjaa lukiessa. Pitkästä aikaa paraita koulutuksii, missä oon ollu.”

Eräs nuori esimies kertoo, että jokainen voisi tehdä profiilin kerran, niin saisi paljon omalle työlleen, mutta jos työryhmä vaihtuu, tulee vaikeuksia analysoida kehitystä: ”Jos on vakiintuneet työolot, et jos oot aina sen saman porukan kanssa, niin tällaisen osalta näet sen kehittymisen.” Työryhmä vastasi hyvin arviointiin, joten käytännössä on hyvä jatkaa siitä. Profiilin päivitys jää esimiehen omalle vastuulle ja haastateltavien mielestä puolen vuoden tai koko vuoden jälkeen profiili pitäisi päivittää, joskin se riippuu tilanteesta, jos organisaatio on mylleryksessä, niin väli voisi olla pitempikin. Se pitäisi tehdä niin että samat ihmiset vastaavat. Profiilin tekeminen on helppoa netin kautta ja ei haittaa vaikka tekee tiheämminkin. Se on suunnan varmistaja, jos arviointi tehdään säännöllisesti, kuuluu erään kommentti. Asiantuntijaesimiehen mielestä 1-2 kertaa vuodessa on hyvä, mutta jos aina pitää olla jotain mieltä johtajasta, se rasittaa henkilöstöä. Hän toteaa: ”Helvetillinen proseduuri päivittää, taas menee paljon aikaa ja vaivaa monelta taholta. Oli menetelmä mikä tahansa, ihmisen perusluonne tulee läpi.”

7 SYVÄJOHTAMISEN TOIMIVUUDEN JA USKOTTAVUUDEN ARVIOINTIA PALVELUYRITYKSEN JOHTAMISVÄLINEENÄ

7.1 Arvioinnin lähtökohdat

Syväjohtamisen käyttökelpoisuutta, toimivuutta ja uskottavuutta voidaan peilata palveluyritysten nouseviin haasteisiin. Palvelujen tuotannossa on siirrytty voimakkaasti tuote- tai tuotanto-keskeisestä ajattelutavasta kokonaisvaltaiseen suuntaukseen, jossa onnistunut palvelujen tuottaminen perustuu kaikkien yrityksessä toimivien henkilöiden yhteispeliin. Se on kokonaisvaltaista kilpailukeinojen yhdistämistä sekä yrityksen maineen ja imagon luomista. Tämä edellyttää ennen kaikkea henkilöstöön kuuluvilta palveluasennetta toisiaan ja asiakkaita kohtaan. Esimiesten on pystyttävä motivoimaan alaisensa palveluhenkisyteen ja asiakaskeskeisyyteen johtamistyyllillään ja heidän on kyettävä osoittamaan omalla esimerkillään, että hekin arvostavat hyvää palvelua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä (Grönroos 2000). Tällöin palveluyrityksen toiminnan kannalta kenties suurimman haasteen muodostavat henkilöstön vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Palvelujen tuottamisessa korostuvat lisäksi elämyksellisyys ja ihmisten tunnetason tarpeiden tyydyttäminen. Asiakkaat muuttuvat koko ajan tietoisemmiksi elinympäristönsä tilasta ja esimerkiksi yrityksen yhteiskunnallinen vastuu heijastuu heidän kulutus päätöksissään. Lämsä ja Uusitalo (2002) mukaillen voisi sanoa, esimiestyön haasteita henkilöstön kannalta ovat yrityksen toimintaan sitouttaminen, osaamisen kehittäminen sekä jaksamisesta huolehtiminen.

Syväjohtamisen soveltuvuutta voidaan peilata edellisten näkökulmien mukaan palveluesimiehen työkenttään ja perustehtävään, joka markkinatalouden lainalaisuuksien mukaan on taloudellinen tulos. Tällöin korostuu johtajan kyky sitouttaa alaisensa organisaatioon ja huolehtia tämän jaksamisesta, koska työssään tyytyväinen henkilö näyttää hyvän olonsa ulospäin asiakkaille. Asiakkaat saavat näin ollen hyvää palvelua ja ovat tyytyväisiä, jos muutkin olosuhteet täsmäävät. Näin ollen taloudellinen tulos voidaan lopulta johtaa henkilöstön hyvinvoinnista ja sitoutumisesta. Syväjohtaja on lisäksi aidosti kiinnostunut tuntemaan alaisensa, jolloin hänen on helppo arvioida alaisensa osaamisalueita ja tiedustella hänen toiveitaan osaamisensa kehittämiseen (Lämsä, Uusitalo 2002, 196).

Johtajuus ei ole vain toimitusjohtajan tai joidenkin harvojen ylimpään johtoon kuuluvien asia, vaan tätä taitoa tarvitaan kasvavassa määrin kaikissa johtamista edellyttävissä tehtävissä (Kotter 1990). Aloitteleville esimiehille syväjohtaminen voi hyvinkin avata portin itsensä kehittämiseen esimiehenä. Syväjohtamisen perusajatukset eivät ole mitään uusia oivalluksia, vaan pikemminkin vanhoja viisauksia on lämmitetty sopivalla tavalla tuotteistaen. Organisaation kehityksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että siinä ilmenee erinomaista johtamiskäyttäytymistä johtamisen kaikilla tasoilla. Mikään koulutusohjelma ei yksin riitä vaan tarvitaan jatkuvuutta, ja ylimmän johdon, keski johdon ja työnjohtotason asema on ratkaiseva. Esimiesten, työnjohtajien ja tiimien vetäjien tulee osoittaa johtajuutta eikä ainoastaan hallinnollista johtamista ja valvontaa. Johtamisella on ratkaisevan tärkeä vaikutus, mikäli yritys haluaa viestittää työntekijöille palvelukeskeisiä arvoja ja saada ne osaksi yrityksen arkipäivää (Grönroos 2000). Kursseilta palaavia ihmisiä ei saa jättää yksin, vaan esimiesten on oltava kiinnostuneita siitä, mitä he ovat kokeneet ja oppineet ja miten niitä asioita voisi hyödyntää oman organisaation toimintaan jopa kyseenalaistaen aikaisempaa toimintaa. Organisaation haasteet liittyvät voimakkaasti vakiintuneiden käytäntöjen kyseenalaistamiseen, organisaation jatkuvaan oppimiseen sekä palautekulttuurin luomiseen. Palvelualan yleisinä tulevinä koetinkivinä voidaan listata vapaalla tajunnan virralla muun muassa:

- turbulentit markkinat
- tarjonnan lisääntyminen
- kapenevat katteet
- työvoimapula
- kallis työvoiman hinta
- tehokkuus
- elämyksellisyys ja arkikokemusten tuottaminen, asiakkaan ilahduttaminen
- vuorovaikutuskyky
- monikulttuurisuus
- monitaitoisuus
- sitoutuminen yritykseen
- "rysiksen" sietokyky
- itseohjautuvuus

Haasteet liittyvät yhtäältä kustannus- ja tuottotehokkuuteen, toisaalta valikoimiin ja ostokokemukseen "atmosfäärissä" ja kolmanneksi asiakassuhteen hallintaan asiakkaan kohtaamisen tasolla sekä asiakkuuksien suhdejärjestelmien tasolla. Perinteisessä tavarakaupassa painotukset kohdistuvat enemmän kustannusjohtajuus- ja valikoimalähtöisyyteen sekä asiakasrekisterin

hallintaan eli se on enemmän systeemi- ja teknisluontoista toimintaa. Sen sijaan hotelli- ja ravintolapalveluissa painottuvat arkikokemukset ja asiakkaan kohtaaminen. Ne ovat enemmän kulttuuri-, sosiaali- sekä luovuusluontoisia.

Syväjohtamisen soveltuvuutta voidaan peilata myös palvelujohtajan työkenttään ja perustehtävään, jolla saavutetaan hyvä tulos. Lehtinen ja Storbacka totesivat kirjassaan *Palvelujohtaminen* jo vuonna 1986, että palvelujen hyvä tulos syntyy tyytyväisestä henkilöstöstä, hyvästä laadusta ja tyytyväisistä asiakkaista. Palvelujohtajan perustehtävä on saada kaikki työskentelemään saman tarkoituksen toteuttamiseksi ja henkilöstön ja asiakkaiden inhimillinen energia on osattava suunnata oikein. Johtajan oman energian tasapainoinen suuntaaminen työ- perhe- sosiaaliset suhteet- harrastukset nelikentässä on tärkeää. Lisäksi palvelujohtajan on huomioitava liiketilanteen logiikka ja kyettävä johtamaan erilaisissa liiketilanteissa. Hänen on omattava käsitys visiosta ja tarkoituksesta ja viestittävä se henkilöstölle. Hänellä on oltava mallit toiminnan eri lohkoille organisaation, johtamisjärjestelmän, prosessien hallinnan ja kannustejärjestelmien suhteen ja pidettävä yllä perusarvoja ja kaiken lisäksi hitsattava edelliset jänteiksi yrityskulttuuriksi. Palvelujohtamisen erityispiirteinä tiivistyvät seuraavat seikat: palvelujohtaminen on mahdollisuuksien luontia, palvelujohtaminen on innostamista, palvelujohtajalla on matala organisaatio ja paljon alaisia, palvelujohtaminen on asiakkaiden johtamista, palvelujohtaja hallitsee suurta ja pientä. (Lehtinen, Storbacka 1986.)

7.2 Syväjohtamiskäytäntöjen yleistä arviointia

Monilla yrityksillä on ollut tapana hyvin nopeasti ottaa uusia, moderneja ja entistä kehittyneempiä työkaluja käyttöön, jolloin minkään ohjelman pitkän aikavälin hyödyt eivät tule näkyviin. Esimerkkinä tästä otan esille tiimijohtamisen, joka tuli muotiin nopeasti ja vielä nopeammin se hautautui teorioiden hautausmaalle, koska yrityksissä, joissa sitä kokeiltiin, ei toden teolla paneuduttu miettimään, mitä se tarkoittaa, käytäntöjä ei maltettu opetella kunnolla eikä sisäistämistä tapahtunut vaan enemmän paneuduttiin siihen, että tiimiradalla on hauskaa ja yhteishenki on hetkellisesti korkealla. Moneen kysymykseen pitää vastata ennen kehittämispäätöksiä: muuttuvatko käytännöt, tapahtuuko aitoa sitoutumista, paraneeko ihmisten suoritus- taso, kehittyvätkö laatu ja tuottavuus, paraneeko tulos? Useimmat johtajat ovat todenneet, että johtajan tulee olla yrityksen innostava voima, mutta kuka innostaa johtajaa (Lehtinen, Storbacka 1986)? Tämän tutkimuksen haastatteluista voi hyvin vetää johtopäätöksen, että johtamisen kehittäminen ja johtajaprofiilin luominen itsessään innostavat johtajia ja he kehittävät

itselleen sellaisen johtamisfilosofisen perustan, jotta he löytävät oman motivaationsa ja osavat suunnata oman energian käyttönsä oikeisiin asioihin.

Syväjohtamista Suomessa on toteutettu lähinnä armeijan johtamisen uudistamisessa. Kansainvälistä käytännön taustatestausta on tehty niin ikään armeijan parissa Yhdysvalloissa, Australiassa ja Israelissa. Yritysten joukossakin on jo tiedossa testattua kokemusta. Tietysti voidaan väittää, että armeijan johtaminen sinänsä ei poikkea yrityksen johtamisesta, ainakaan strategisella tai taktisella tasolla. Ovathan liikkeenjohdon vertaukset monta kertaa juuri sodankäynnin piiristä. Esimerkkinä metafora strategiasta ja taktiikasta: sodan voittaminen on strategiaa, taistelun voittaminen taktiikkaa. Armeijan menneisyyteen liittyy kuitenkin perinteisesti käskytyks- ja simputuskulttuuri. Siten se ainakin eroaa yrityksestä. Armeijan toiminnassa syväjohtaminen tähtää operatiivisen valmiustason ja johtamiskäyttäytymisen valmentamiseen niin, että kriisin tullen joukot saadaan nopeasti mobilisoitua taistelukuntoon. Tavoitteena on valmentaa esimiehet ja johtajat operaatioiden johtamiseen. Kyse on operatiivisesta luonteesta, ei niinkään taktisesta saati strategisesta. Syväjohtamisen strategista luonnetta voisi kuitenkin edustaa jatkuvan oppimisen ja itsensä kouluttamisen tavoite. Arviona on, että sotalaitoksen referenssit sopivat paremmin strategia- ja taktiikkatason ohjelmointiin, ei niinkään operatiiviselle tasolle.

Lähtökohdat transformationaalisen johtamisen uudelle johtamiskäsitykselle luotiin hallinnon ja byrokratian piirissä tehdystä tutkimuksesta (Burns 1978). Palveluyrityksen näkökulmasta tuo lähtökohta luo heti epäilyksen varjon opin soveltuvuudesta sen toimintamalleihin. Yleisesti voisi sanoa, että edellä mainitut referenssit luovat "suomalaisen miehen tajunnassa" heti skeptisen suhtautumisen syväjohtamismenetelmän ja -opin uskottavuudesta uutena johtamiskoulutusmallina. Epäily on tunnetasoinen ja siten hyvin syvällä ja laajoissa kansankerroksissa. Sotaväkeä kokemattomalta naisväeltä suhtautuminen voi kuitenkin olla toisenlainen, jopa ihannoiva "koppalakki- uniformu- mielikuvissa". Jos näin on, niin koko potentiaalista johtajakenttää ajatellen maaperä ei suinkaan ole "toivoton".

7.3 Transformationaalisen johtamisopin arviointia palveluiden näkökulmasta

Syväjohtaminen nojaa transformationaaliseen oppirakennelmaan ja sen piirissä tehtyyn tieteelliseen tutkimukseen. Oppi etenee ihmisten johtaminen - edellä, nojaa ihmisten erilaisuuteen ja konstruktivismiin, sallii luovan tavan motivoida, kannustaa älylliseen ajatteluun, tukee

työryhmän ja yksilön itseluottamusta ja sietää ihmisten erilaisuutta. Ajattelu keskittyy johtamiskäyttäytymiseen ja sen kehittämiseen. Oppi hyväksyy johtajan liikkumisen ns. passiivisen ja kontrolloivankin johtamisen alueilla. Kyse on vain siitä, paljonko ne painottuvat syväjohtamisen rinnalla. Syväjohtaminen sopii suomalaisen mentaliteettiin, koska se nojaa hyvään "Tuntemattoman sotilaan" käytäntöön ja "joka - mies- järkeen". Näistä lähtökohdista johtamismalli vaikuttaa aivan ihanteelliselta palveluyrityksenkin kannalta katsoen. Kun työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet sekä samansuuntainen näkemys menettelytavoista, voidaan keskittyä johtamaan toimintaa sitoen se yhteisesti määriteltyihin ja hyväksytyihin tavoitteisiin. Tasapaino on syväjohtamisen kannalta ratkaiseva käsite silloin, kun arvioidaan johtamisen kokonaisuutta jossakin tietyssä toimintaympäristössä. Palveluyrityksissä eritoten liikutaan alati muuttuvissa olosuhteissa ja voidaan sanoa, että jokainen päivä on erilainen ja tuo mukanaan arvaamattomia tekijöitä johtuen asiakaskunnan heterogeenisuudesta ja asiakkaiden tunnetilan tasosta. Yrityksen toimintaympäristö ja – edellytykset muuttuvat koko ajan, joten toimintaa on ohjattava näiden muutosten mukaisesti ja mieluummin vielä ennakkoiden niitä, jolloin voidaan puhua muutoksen johtamisesta. Muutosjohtajaa tarvitaan ymmärtämään tämän jatkuvan muutoksen tuomia haasteita ja tähän prosessiin syväjohtaminen joustavuutensa takia sopii erityisen hyvin. Jo 1980-luvulla havaittiin transformationaalisen johtamisen olevan henkilökohtaisena käyttäytymisenä sitä, mitä muutoksen johtaminen yleisesti edellyttää (Nissinen 2004). Druckerrin (2000) mukaan muutosten hallitseminen on mahdotonta, mutta niiden edellä oleminen on mahdollista. Muutosjohtaja näkee muutoksissa piilevät mahdollisuudet ja osaa erottaa oikeat muutokset vääristä ja hän osaa toteuttaa muutoksen käytännössäkin. On löydettävä oikea tasapaino muutoksen ja pysyvyyden välille, sillä molempia tarvitaan.

Myös eräät tutkijat, kuten Tichy ja Devanna (1986) vahvistavat edellisen yhdistäessään transformationaalisen johtajuuden muutoksen johtamiseen. Nissinen (2000) hyväksyy myös väitöskirjassaan tämän aiempien tutkimusten perusteella. Hän lisää kuitenkin: *"Paradigmalähtöinen tarkastelu paljastaa, että transformationaalinen johtaminen on johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta tarkasteltuna yleispätevä lähestymistapa johtajuuteen, jonka tehokkuus ja käyttökelpoisuus eivät periaatetasolla rajoitu tiettyyn tilanteeseen tai toimintaympäristöön"*, jolla hän viittaa tutkija Bassiin (Bass 1985). Täten toimialalla tai tuotealalla ei ole merkitystä johtamismallin käyttökelpoisuutta arvioitaessa eikä palveluyritys tässä suhteessa eroa muista toimialoista.

Transformationaalinen johtaminen erotuksena transaktionaalisesta management-painotteisesta vaihtokauppa-johtamisesta keskittyy ihmisten johtamiseen. Erityisesti tavoitteena on yhdistää

sekä johtajan että alaisten yksilölliset tavoitteet ylemmän visiotavoitteen saavuttamiseksi. Myös transaktionaalisisessa mallissa johtaja pyrkii saavuttamaan tavoitteet ihmisten kautta, mutta riippumatta siitä, mitkä ovat alaisten tavoitteet ja näin ihmiset käsitetään vain välineinä. Kun tiimillä on yhteiset tavoitteet sekä samansuuntainen ajattelu menettelytavoista, ryhmässä voidaan keskittyä arvojen kautta johtamiseen. Syväjohtaminen pystyy juuri siihen pitämättä eroa toimialaluonteesta, erityisesti palvelualoja ajatellen. Palvelualathan fokuoituvat erityisesti ihmisistä riippuvaisiksi, joten oppi siis toimii.

Syväjohtaminen tähtää ainakin puolustusvoimissa kriisitoimintakykyyn. Palvelualat ovat tyyppillisesti sellaisia, että yleensä kiire ja "rysis" kasautuvat yllättäen ja ennakoimattomasti. Työryhmässä on oltava luottamusta ja kykyä yhdistää voimavaransa ja osaamisensa yhteisen tavoitteen eteen. Palveluyrityksessä asiakastytyväisyyden tulee olla yksi tärkeä, ellei tärkein tavoite ja tähän pyrittäessä yksilöiden vastuu korostuu. Yksilölliset ajattelutavat ja niissä tapahtuvat muutokset tilanteiden muuttuessa ratkaisevat tämän pelin joko yrityksen hyväksi tai tappioksi. Syväjohtamisen opit luovat edellytyksiä yksilöllisten ajattelutapojen muutoksille ja sitä myöten käyttäytymisen muutokselle. Rohkaiseminen vastuun ottamiseen ja omien päätöksien tekemiseen antavat valmiuksia työryhmään selviytyä kiperistä tilanteista. Syväjohtamisen esikuvaan armeijan piirissä sisältyy viehtymys ja riski vallan ja autoritäärisyyden liialliseen käyttöön. Palveluyritysten piirissä johtajatyypin "luonnon valinta" pienentää tätä riskiä. Välillä ollaan liiankin sosiaalisia ja empaattisia, mikä liiallisuuteen vietyä haittaa päämäärien ja tulosten saavuttamista. Syväjohtamisen ideaaliin kuuluu kuitenkin "edestä johtamisen" ihanne, mikä palvelujen kannalta on riskialtista, koska työryhmässä jokainen on kosketuksissa asiakaisiin eturivissä. Palvelualoilla edestä johtaminen ei sinänsä ole oikea käsite ja tapa toimia, vaan johtajan esimerkillisyyden tulisi näkyä enemmän "keskeltä johtamisena". Ainakin voidaan sanoa, että edestä johtaminen ei ole ainoa autuaaksi tekevä vaihtoehto.

7.4 Syväjohtamisopin ja -menetelmien "pehmeät kohdat" ja kriittinen arviointi

Johtamisoppien teoriakentässä syväjohtaminen asettuu teknokraattiselle puolelle kenttää, kuitenkin "voluntarismien" alueelle ottaessaan huomioon ympäristötekijät. Palvelualat painottuvat luonteeltaan enemmän kriittiselle puolelle luovuuteen ja postmoderniin henkimaailmaankin. Palvelun laadun kehittäminen ja johtaminen tulee yrityksessä olla jatkuva prosessi eikä vain irrallinen kampanja tai ohjelma ja yrityksen tulisi aina tavoitella hyvää laatua. Myönteisesti

yllätynyt asiakas muistaa kokemuksen ja puhuu siitä mielellään. Asiakkaan yllättämisen ei tarvitse merkitä sitä, että tarjotaan jotakin sellaista, mikä nostaa odotuksia vaan sen voi tuottaa pienellä eleellä, joka ei maksa mitään, mutta herättää asiakkaassa joka kerran samanlaisen tunteen (Grönroos 2000). Mieliala on tunteisiin liittyvä käsite, joka sekin voi vaikuttaa ratkaisevasti palvelun laadun kokemiseen joko myönteisesti tai kielteisesti palvelutilanteissa. Vain erittäin tyytyväiset asiakkaat puhuvat hyvää yrityksestä ja toimivat siten palkattomina markkinoijina ja myyjinä. Näin ollen puhdasoppinen syväjohtaminen ei olisi paras malli palvelujen haasteiden ratkaisuisissa vaan tarvitaan enemmänkin ”laatu- ja mielialajohtamista”, jossa asiakkaat otetaan huomioon lopullisena johtamisfunktion kohteena. Palvelut, jotka nojaavat tavaran välittämiseen ja tavaravirtaan eivät kuitenkaan ole niin häiriöalttiita.

Syväjohtaminen keskittyy johtajan ja johdettavien väliseen toimintasuhteeseen, jossa ympäristökäyttäjillä on erittäin suuri merkitys. Johtajaprofiileja verrattaessa ja tilastoja analysoitaessa nämä tekijät eivät mitenkään erotu, eivätkä ne myöskään toimi missään väliin tulevinä muuttujina, joita olisi jotenkin analysoitu tai tilastoitu. Esimiesten tehtäväksi jää itse analysoida omaa osaamistaan ja johtamistaan jokaisen omassa ympäristökontekstissa, joka mielestäni on varsin subjektiivinen käsitys henkilön osaamisesta. Syväjohtamisen toimenpiteet tähtäävät sisäisen tehokkuuden ja yhdessä tekemisen parantamiseen ja tehokkuuden tavoittelu johtaa usein asiakkaiden kokeman palvelun laadun heikkenemiseen. Jos asiakkaat ovat tyytymättömiä, he osoittavat sen työntekijöille, jolloin palaute vaikuttaa herkästi asiakaspalvelussa työskenteleviin ja ilmapiiri saattaa sen johdosta tulehtua eivätkä työntekijät ole enää niin tyytyväisiä ja motivoituneita kuin he ehkä alun alkaen olivat (Grönroos 2000).

Palautteen ja vuorovaikutuksen rooli nousee syväjohtamisessa oleelliseen asemaan. Uskaltaako työryhmä antaa oikeaa ja rehellistä palautetta? Myös esimiehen palautteen sietokyky joutuu kovalle koetukselle. Tällaiset seikat liittyvät kuitenkin syväjohtamisen ytimeen ja jotakin on viialla, jos palaute, vuorovaikutus ja avoimuus eivät toteudu. Palautteen tarkoituksena on hankkia tietoa siitä, miten muut kokevat johtamiskäyttäytymisen. Näin johtaja voi hyvin kehittää itsetuntemustaan. Palautteen hyödyntäminen on suoraan yhteydessä johtajan itseluottamukseen. Jos se ei ole kohdallaan, kriittinen palaute voi johtaa kielteiseen tulokseen torjuntana, kieltämisenä tai jopa kostamisena sopivan tilaisuuden tullen. ”Epäsopiva” palaute saattaa lisäksi aiheuttaa suuttumista, masentumista tai luovuttamista. Puolin ja toisin pitäisi oppia tuntemaan vastaanottajan ”hän – käsityksen” ja itsetuntemuksen tila. Aikaa kuluu ennen kuin

tähän tilanteeseen päästään ja kun otetaan huomioon palveluajon osa-aikaisen henkilökunnan suuri määrä ja henkilökunnan vaihtuvuus, niin liian usein ollaan tilanteessa, että asioita pitää opetella alusta alkaen uudestaan ja kun työryhmään tulee uusi henkilö mukaan, niin työryhmässä henkilösuhteet rakentuvat joka kerta uudestaan. Voidaan myös kysyä, osaako alainen antaa ”oikeaa” palautetta, sillä rationaalisen analyysin teko ei ole helppoa, ei ainakaan palveluajon ihmisille, jotka yleensä ovat herkkäluonteisia ja elävät tunteidensa ohjaamina. Työyhteisön piirissä palautteen antamisesta pitäisi tehdä säännönmukainen rutiini, jossa johtamisen osa-alueet käydään läpi syväjohtamisen mallin kulmakivien kautta arvioiden niiden toimivuutta omassa työyhteisössä. Mielestäni kyseessä on laajemminkin käsitettävä myönteisen viestintäilmaston luominen yritykseen, millä varmistetaan tiedon siirtyminen molempiin suuntiin johdon ja työryhmien välillä kuin myös työryhmän jäsenten välillä. Palautteen antaminenkin helpottuu, kun kaikki ovat tottuneet jakamaan avoimesti tietojaan.

Oppiin liittyy karismaattinen johtajuus. Valloilleen päästessään karisma saa helposti erityisesti palveluajon ihmistyypeissä narsistisuuden patologisia piirteitä - voi kysyä antaako narsisti johtaja ”alaisensa loistaa”, mikä mielestäni ratkaisevasti vaikuttaa yksilöiden osaamiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Voidaan esittää kysymys, onko ”johtajan itsensä näköinen” työryhmä oikealla asialla organisaation näkökulmasta katsottuna vai toteuttaako se johtajan unelmaa? Olen käsittänyt asian niin, että mitä homogeenisempi työryhmä on ominaisuuksiensa suhteen, sitä vaikeampi sen on mukautua muutoksiin ja se menettää elastisuutensa johtajan yksipuolisten vaatimusten alla. Työryhmissä tarvitaan erilaisia persoonia ja erilaisen perusluonteen omaavia ihmisiä, joilla on kokemusta monenlaisista tilanteista ja jotka osaavat soveltaa kokemaansa palveluyrityksessä koko ajan esiin tuleviin pieniin tai suurempiin ratkaisua vaativiin ongelmiin. Palveluajat vaativat ihmisiä, joilla luovuus- ominaisuus korostuu. Luova ja yksilöllisiin ratkaisuihin pystyvä työyhteisö syntyy vain avoimessa vuorovaikutuskulttuurissa ja luottamuksen ilmapiirissä. Eiväthän palveluyrityksen asiakkaatkaan ole kaikki samanlaisia! Esimerkillisyys on yksi toiminnan kulmakivi, mutta se vaatii vahvaa itsensä hallintaa ja itsekkyyttä. Esimerkki- elementti rapautuu hyvin nopeasti, jos ”luovuus” saa vähänkin liikaa valtaa.

Itsetuntoisuus on palveluajoloilla sovitettava ihmisten herkkään luonteen laatuun. Asiakaspalvelutilanteessa palvelun toteuttajalta vaaditaan tunteiden hallintaa sekä asiakkaan tunnetilan hahmottamista, jotta palvelutilanne sujuisi myönteisesti. Asiakaspalvelijan on usein valittava ”oikeat sanat” kommunikoidessaan erilaisten ihmisten kanssa. Asiakkaan positiiviseen tunnetilaan on lähdettävä mukaan ”täysin rinnoin” innostuneena ja negatiivinen tunnetila pitää ottaa

haasteena, kuinka pystyn voittamaan asiakkaan itselleni ja tyydyttämään hänen tarpeensa. Samoin asiakaspalvelijan on oivallettava oman mielensä oikea ”viritystaso”, jotta asiakas ei koe palvelutilanteessa ylimielisyyttä hänen puoleltaan. Tunneäly onkin juuri itsetuntoisen toiminnan oikeaa sovittamista vallitsevaan tilanteeseen.

Johtamiskäyttäytymisen arvioidaan syväjohtamisen teorian mukaan olevan helpostikin muutettavissa tietoisuuden noustessa. Käytännön esimerkit osoittavat palvelualoilla, että se harvoin onnistuu ainakaan pitemmän päälle. Kuuntelutaito on osa ihmisten yksilöllistä kohtaamista. Palvelualan ihmiset ovat monesti enemmän sosiaalisia puhujia kuin kuuntelijoita. Yrityskulttuuritkin näyttävät kehittyvän ”päällekkäispuhumisen ideaaliin” - palveluissa eritoten. Palvelualat tulevat olemaan lisäksi monikulttuurisia. Transformationaalista johtajaa ei kaikissa kulttuureissa koeta "transformationaalisena"(Bass 1985). Transformationaalisen johtamisteorian soveltaminen käytännön työhön edellyttää työyhteisössä avointa ja kriittistä keskustelumahdollisuutta päämääristä, niiden sisällöstä ja suunnasta ja itseäni ainakin epäilyttää, miten syväjohtamisen malli juurrutetaan tällaisenaan monikulttuuriseen työyhteisöön. Nopeasti se ei ainakaan tapahdu ja ennen sitä johtamisessa on käytettävä muita oppeja ja ”ismejä”. Mikäli avoimeen keskusteluun ei ole päästy, työyhteisö voi sokeutua päämäärille, joiden tarkoituksenmukaisuutta on vaikea todentaa tai kyseenalaistaa (Lämsä, Uusitalo 2002).

7.5 Toimivuus ja käyttökelpoisuus

Opin soveltuvuutta täytyy tarkastella usealta kannalta. Sen täytyy soveltua teknisesti ja rationaalisesti ja toisaalta rationaalisesti ja sosiaalisesti erilaisten palvelusektoreiden erilaisiin tilanteisiin. Kaikessa ihanteellisuudessa ja vilpittömyydessään syväjohtamisoppi on käyttökelpoinen malli lähestyä palveluyrityksen johtamisen kehittämistä. Oppisisällössä vilisevät juuri samat termit ja käsitteet kuin aikaisemmissa luvuissa palvelujohtamisen haasteista puhuttaessa. Syväjohtamisen toteutusprosessi tähtää myös menetelmänä kunkin johtajan johtajaprofiilin tunnistamiseen ja analyysiin sekä sitä kautta johtamiskäyttäytymisen terävöittämiseen. Jatkuva kehittäminen toteutuu profiilin toistamisella. Palveluyrityksessä ihmisten johtamisen korostuksessa palauteprofiilit ovat erityisen tärkeitä. Käyttökelpoisuus onkin parhaimmillaan inhimillisen energian suuntaamisessa eli "iso pyörä tai ratas" pyörii palveluyrityksessä. Syväjohtamisen oppi vastaa hyvinkin palveluyrityksessä nouseviin haasteisiin ja palvelujohtamisen erityispiirteisiin. Opin ajatukset ja menetelmät kehittävät johtajia luomaan alaisilleen mahdollisuuksia ja

vahvistavat heidän itsetuntoaan, jotta yhdessä saavutettaisiin sovitut tavoitteet. Tasapainon vuoksi on kuitenkin muistettava, että palvelujohtajan on huomioitava liiketilanteen logiikka ja tilannejohtamistarpeet - tarve kontrolloivaan johtamiseen ja satunnaisesti passiiviseenkin on olemassa. Syväjohtaminen on oppi kouluttajille, miten johtajia ja johtamista tulisi kehittää inhimillisestä näkökulmasta. Liiketoiminnan edistämiseen sinällään oppi ei anna mitään uutta, vaan kysymys on opin soveltamisesta johtajien työkaluksi käytännön johtamisen tilanteisiin, jossa tulokset näkyvät välillisesti työyhteisön parantuneina työskentelyolosuhteina.

Istuuko tämä oppi ja menetelmä sitten "rataan hampaistoon"? Tutkimusten (Bass 1985) mukaan johtajaprofiili korreloi hyvin käytäntöön eli hyvä profiili johtaa hyvään johtamiseen. Näin varmasti toteutuu myös palveluissa ja syväjohtamisen mallin ihanteet toimivat erityisesti palvelujen piirissä. Luovuus, ihmiskeskeisyys ja kannustavuus ovat palveluille hyvin tyypillisiä kvalitatiivisia piirteitä. Kuitenkin toimivuuteen tuo pientä varaumaa palvelujen vahva kulttuurinen ja sosiaalinen ominaispaino. Kyse on palvelualojen herkkyydestä ja sensitiivisyydestä mallin toteuttamisessa. Tyypillistä palveluyritykselle on, että kysyntä vaihtelee voimakkaasti, mikä aiheuttaa työhön pakkotahtisuutta ja syklisyyttä, mikä yrityksen johdon ja esimiesten kannalta on ongelmallista, sillä monissa tilanteissa transaktionaalinen johtamiskäyttäytyminen ja suoranainen käskyttäminen saa ylivallan. Pakkotahtisuus asettaa työlle erityisiä vaatimuksia. Töitä tehdään enemmän ja asiakkaan ehdoilla, kun heitä on paljon. Se johtuu luonnollisesti siitä, että asiakas osallistuu itse palveluiden tuotantoprosessiin ja pystyy siten välittömästi määrittelemään prosessin tahdin (Lehtinen, Storbacka 1986). Omiin kokemuksiini peilaten töistä poistutaan yleensä pikaisesti kotiin ja jokainen purkaa tuntojaan omissa oloissaan kiireisenkin ja usein hermoja kiristävän työpäivän jälkeen. Mieltäylentävää olisi kaikkien kannalta, jos esimies ”vaikean” työpäivän jälkeen purkaisi juuri läpikäydyn käskytyksen yhdessä henkilöstön kanssa ennen kotiin lähtöä. Syväjohtamisen opeilla esimiehen ymmärrystä voisi lisätä tässä asiassa ja mikäli tällä prosessilla pystytään suuntaamaan henkilöstön energia tulevaan seuraavaan työvuoroon esimiehen panettelun sijaan, johtamisen kehittämiseen sijoitetut rahat tulevat hetkessä takaisin henkilöstön lisääntyneenä jaksamisena ja tuottavuutena.

7.6 Uskottavuus

Tässä on kysymys tunnetasosta, miten uusi systeemi hyväksytään, sillä eri asia on tunnustaa järjestelmän järjestyminen kuin hyväksyä se tunnetasolla. Tämä uusi johtamisparadigma vaikuttaa niin vilpittömältä ja oikeaoppiselta, rehelliseltä ja kunnolliselta, että lopultakin tulee epäilleeksi, onko se ihmiselämälle vieras ja liian ideaali. Kun tähän lisätään suomalaisten miesten

kriittinen assosiaatio armeijan johtamiseen menneinä vuosikymmeninä, niin se vielä lisää uskottavuusongelmaa. Nissinen väittää, että kyse ei ole mistään "ismistä" vaan menetelmäpakista. Kuitenkin väistämättä tulee mieleen, että yritys, palvelu tai muu, ottaessaan ohjelman valikoimiinsa tekee sen juuri "ismin" takia. Suomalainen mies ei hevin usko tähän malliin johtamistaitoa todella lisäävänä metodina. Naisjohtajien kohdalla odotukset ja viitekehykset ovat toisenlaiset ja he saattavatkin suhtautua asiaan "rationaalisemmin tunteella".

Syväjohtaminen ottaa kantaa vain vähän tai ei ollenkaan työryhmän jäsenten välisiin suhteisiin. Esimiehen ja työryhmän välinen sopusointu ja ristiriidattomuus eivät riitä hyviin tuloksiin pääsemiseksi vaan siihen tarvitaan kaikkien työntekijöiden "jäsentenvälistä hegemoniaa". Ratkaisua tähän ongelmaan ei mielestäni löydy tästä johtamismallista ja jos esimies haluaa oikeasti parantaa työryhmän jäsenten välisiä suhteita ja lisätä heidän välistään luottamusta, käyttöön on otettava muita työkaluja, joiden tulisi olla sopusoinnussa syväjohtamisen mallin kanssa, mikäli se on otettu johtamisen kehittämisen ohjenuoraksi yrityksessä. Koska yrityksen johdolla ei ole mahdollisuutta valvoa suoraan palvelun toimitusta ja totuuden hetkiä, sen on luotava epäsuora valvonta ja pidettävä sitä yllä, jolloin luottamuksen rakentaminen työryhmän jäsenten välille on ensiarvoisen tärkeää (Grönroos 2000). Näin ollen syväjohtamisen malli vaikuttaa liian johtajakeskeiseltä tai jopa itsekeskeiseltä.

S-ryhmässä tulosvastuu on laajalle hajautettu. Tulosvastuullisten esimiesten tulee olla jo luonnostaan itseohjautuvia ja toimiminen vastuun ylärajoilla pitäisi olla kaikille johtajille ja esimiehille ohjenuora päivittäiseen päätöksentekoon. Useimmat ihmiset kykenevät vastuun kantamiseen enemmän kuin heidän nykyinen työnsä sallii. Ihmisten erilaisuus on johtajille mahdollisuus, jos osaaminen ei kompastu pikkukiviin eli tunne itsesi ja alaisesi! Lisäksi yrityksellä tulee olla osaamista, jotta se pystyy hankkimaan ja kehittämään tarvittavia resursseja sekä hallitsemaan ja toteuttamaan palveluprosessia niin, että jokainen asiakas saa haluamaansa arvoa. Monet yritystä edustavat ihmiset tuottavat arvoa asiakkaille päivittäisissä palveluprosesseissa ja markkinoivat samalla yritystä. Ihmiset kehittävät ja pitävät yllä hyviä ja kestäviä asiakaskontakteja, ja heidän pitäisikin toimia konsultteina, jotka ovat valmiita tekemään työnsä silloin, kun asiakas sitä haluaa ja niin, kuin asiakas haluaa sen tehtäväksi. (Grönroos 2000.) Näinä kriittisinä totuuden hetkinä ratkaistaan yrityksen menestyminen, mihin esimiehet voivat omalta osaltaan vaikuttaa ylivoimaisella johtamisosaamisella ja henkilöstön "virittämisellä" oikeaan tunneilmastoon. Tarkoitus on, että henkilöstö taas virittää asiakkaat sopivaan tunnetilaan vuorovaikutuksen helpottamiseksi ja kaupankäynnin edistämiseksi ja että huonosti

hoidettuja totuuden hetkiä olisi mahdollisimman vähän. Tähän ajattelumaailmaan sopii hyvin käsitys esimerkiksi tarjoilijan ”omista asiakkaista”, johon malli on saatu kampaamoalalta, jossa asiakkaat uskollisesti käyttävät oman parturinsa tai kampaajansa palveluja vuodesta toiseen. Näin tarjoilijat toimivat yrityksen tehokkaina markkinoijina ja heitä on helpompi lähestyä aikaisempien palvelukokemusten perusteella.

Kokemukset ja uskomukset johtamisesta ja johdettavana olemisesta vaihtelevat yksilöstä toiseen. Esimiehen pitää osata toimia alaisena ja hänen tulee osata johtaa esimiestään. Yhdessä näitä kokemuksia jakamalla voidaan edistää uuden johtamiskulttuurin syntymistä ja avartaa käsityksiämme siitä, kuinka johtaminen toimii erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä eli johtamisesta tarvitaan tarinoita, jotka toimivat kannustimina ja esimerkkinä läpi organisaation ja perintönä nuoremmille esimiessukupolville. Uuden ajattelun ja toiminnan juurtuminen vaatii aikaa ja perillä ollaan vasta silloin, kun uusi johtaminen ja johtamiskoulutus alkavat elää ihmisten mielissä tarinoina ja mielikuvina. Tätä kohti kuljettaessa joudutaan käymään läpi vaikea vaihe, jossa uusi ajattelutapa sisäistetään ja sitä toteutetaan koko sydämellä eikä vain vaadittuna ulkoisena kaavana. Syväjohtaminen sopii hyvin nuorille sukupolville, sillä he ovat vielä idealisteja, jotka omaksuvat tämän sopivalla tavalla tuotteistetun mallin, jossa inhimillinen puoli korostuu johtamisessa eikä heillä ole vielä aiemmin opitun poisoppimisen tarvetta ja he ovat herkässä vaiheessa elämässään.

Kuitenkin - syväjohtamismalli on ihan kelvollinen "ratas" ja runko, jonka avulla palveluyrityksen johtamista viedään yrityksessä eteenpäin. Todellisen uskottavuuden saaminen vie kuitenkin pitkän aikaa juurtuakseen "toisenlaisten tarinoiden" kautta suomalaisten johtajien tajuntaan. Sukupolven ajan se vie. Työelämä muuttuu globaalisti kovaa vauhtia ja paikallisesti Suomen nuori palveluelinkeino kokonaisuudessaan muuttuu vanhetessaan ja lisää kokemusta saadessaan ja uskon, että parempaan suuntaan. Ihmisten liikkuvuus lisääntyy ja kokemukset kansainvälistyvät opintomatkojen ja ulkomailla työskentelyn kautta. Eri kansallisuuksia olevat työkaverit tuovat työyhteisöihin erilaisia arvoja ja käyttäytymismalleja sekä tarinoita muista kulttuureista, mikäli heidän käyttäytymistään ja luovuuttaan ei tukahduteta. Työyhteisöissä vallitsee kielten sekamelska ja osa työntekijöistä tarvitsee suoria käskyjä voidakseen toimia omissa tehtävissään. Työväestön keski-ikä nuorentuu, kun suuret ikäluokat siirtyvät pois työelämästä ja samalla ajattelu- ja toimintamallit nykyaikaistuvat toimien lyhyen tähtäimen periaatteella, mikä on tyypillistä nautiskelemaan oppineille nuorille. Vapaamielisyys, uskonnolliset ja jopa seksuaaliset eroavaisuudet vaikuttavat työelämässä johtajien osaamiseen ja käyttäy-

tymiseen. Esimieskunta kokonaisuudessaan on tämän saman muutoksen kourissa. Miten transformationaalinen syväjohtaja selviää näistä muutoksista ja miten yleensä uusi ajattelumalli sopii muissa kulttuureissa kasvaneiden henkilöiden ajatusmaailmaan? Vaarana on liiallisen empatian osoittaminen pehmeiden arvojen ollessa päällimmäisenä, mikä muista kulttuureista tulleille saattaa tuntua ahdistavalta ja ohjaa toimintaa väärään suuntaan. Näitä asioita pitää laajasti ottaa huomioon johtamisen kehittämistä suunniteltaessa, sillä uusi johtamisen viitekehys on suunniteltu ja sovitettu suomalaiseen kulttuuriin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Henkilökohtaiset tutkimuskokemukset

Kokonaisvaltaisen tutkimusprosessin suunnittelu ja toteutus työn ohella on jokseenkin haasteellinen tehtävä. Toisaalta pitkäaikainen kokemus työelämässä antaa sellaisen perspektiivin omiin tekemisiin, jota nuoremmilla tutkimuksen tekijöillä ei vielä ole. Käytännön tekijänä ja toteuttajana itselleni vaikeinta on keskittyä teoriapuolen tutkimiseen. Voisi olettaa, että syväjohtamisen teoria olisi helppo, mutta aineiston niukkuus ja yksipuolisuus luo tekemiseen omat haasteensa. Syväjohtamisen tutkiminen vie mennessään henkilöä, joka muutenkin on kiinnostunut ihmisistä ja humanista otteesta johtamisessa, sillä mallin esittäminen on sujuvaa ja siihen jää helposti ”koukkuun”. Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtamisteoria tuntui mielenkiintoisimmalta osiolta, varmasti siitä syystä, että oma ajatusmaailmani ja esimiehenä toimimiseni on aina ollut lähellä näitä periaatteita.

Haastattelujen tekeminen oli tutkimuksen vaiheista helpointa, vaikka etukäteen mietinkin, minkälaisen vastaanoton itse kussakin paikassa saan. Kiitos kaikille haastatteluun osallistuneille, arveluni pitivät paikkansa ja samaa kaupparyhmää edustavien ja saman hyvän johtamiskulttuurin omaavien ihmisten kanssa keskusteleminen sujui mukavissa merkeissä. Haastattelut kestivät 40 – 75 minuuttia. Muun opin ohella uutta oppimista itselleni oli haastattelijan roolissa kasvaminen ja kehittyminen keskustelun vetäjänä. Tärkeää on osata esittää oikeita kysymyksiä ja tarkennuksia, asiassa pysymisen taito ja johdattelu takaisin asiaan rönsyilyn jälkeen sekä tilanteen saaminen rennoksi ja otolliseksi haastattelun onnistumiseksi. Käytännön työelämässä nämäkään opit eivät mene hukkaan ja ovat hyödynnettävissä johtajan tehtävissä ja erilaisissa neuvotteluissa.

8.2 Onko syväjohtamisen malli S-ryhmän johtamisen kehittämisen väline?

Syväjohtamisen ottaminen kokonaisvaltaiseksi toimintamalliksi johtamisen koko kentässä vie paljon aikaa koulutusvaiheessa ja myös jatkotyöskentelyssä. Organisaatiossa pitää varautua siihen, että useat arviointitahot joutuvat käyttämään omaa aikaansa profiilin tekemiseen ja arviointien purkaminen henkilökohtaisesti jokaisen kanssa työryhmässäkin vie runsaasti aikaa,

mikä on pois päivittäisestä työskentelystä. On kuitenkin tärkeää purkaa profiili alaisten kanssa kuin myös oman esimiehen kanssa. On syytä varautua siihen, että palaute vaihtelee mielialan mukaan ja jos aggressiot ovat pinnalla vaikkapa kontrolloivan johtamiskäytännön seurauksena, niin palaute ei ole välttämättä realistista. Oman esimiehen arviointi tulee kyllä hyvin esille muutenkin tai ainakin pitäisi tulla henkilökohtaisissa tulos- ja arviointikeskusteluissa eli esimiehen arvion saa myös suoraan, mutta saavatko kaikki ja miten se itse kunkin kohdalla käsitellään? Käydäänkö profiilia esimiehen kanssa jotenkin läpi? Syväjohtamisen koulutus vaatii henkisesti vahvoja johtajia, jotka selviävät profiilin huononkin tuloksen purkamisesta, mikäli henkilö sellaiseen tilanteeseen joutuu. Vahvaa persoonaa tarvitaan myös silloin, jos uskottavuus karisee, miten se saadaan takaisin vai unohdetaanko silloin syväjohtaminen. Esimiesrotaatio saa aikaan ongelmia syväjohtamisen toimivuudelle ja uskottavuudelle. Toimintayksikön vaihtuessa työryhmä jää tyhjän päälle, kun syväjohtaja- esimies ottaa ja häipyy ja uusi tulee tilalle eikä hän välttämättä tiedä syväjohtamisesta mitään.

Syväjohtaminen antaa esimiehelle työkalupakin, jota hän voi hyödyntää omassa työyhteisössään ja kehittää itseään johtajana. Hän on kuitenkin omassa koulutuksessaan irrallinen elementti suhteessa työryhmäänsä. Toinen vaihtoehto on se, että työryhmä yhdessä esimiehensä kanssa tai koko yrityksen organisaatio aloittaa koulutuksen yhtä aikaa, jolloin koko systeemiä on helppo viedä oikeaan suuntaan kehityksen tiellä. Valmennus voisi olla enemmän ryhmäkeskeistä, sillä syväjohtamisen periaatteen mukaan valmennus parhaimmillaan kohdistuu koko henkilöstöön. Keskeinen sanoma tässä on: kehitetään kokonaisvaltaista osaamista tavoitteena työryhmän ja sen tekemisen kehittäminen. Ihmisten yksilölliseen kohtaamiseen pitää kiinnittää enemmän huomiota. Huomiodaan arvot ja arvokoulutus, annetaan henkisen kasvun avaimet. Kaikkiin palvelujen tarjoamisiinhan liittyy vuorovaikutus riippumatta siitä, onko kysymyksessä henkilöstön johtamistilanne vai asiakkaan palvelutilanne. Voisi jopa miettiä sitä, miten asiakkaat otetaan mukaan syväjohtamisen prosessiin keskeisimpänä sidosryhmänä.

Mielestäni S-ryhmän johtamiskulttuurissa ja valmennuksissa painottuu erinomainen johtamiskäyttäytyminen. Siksi ei ole mitään kiirettä eikä tarvetta tilata ulkopuolelta valmista valmennuspakettia, mikä keskittyy erityisesti johtajan kehittämiseen. S-ryhmässä vallitseva johtamiskulttuuri suosii voimakkaasti hyvän ilmapiirin rakentamista, jota seurataan tutkimuksilla, joita on tehty määräväleihin ja johon osallistuu koko henkilöstö. Transformationaalisessa johtamisteoriassa korostuu ihmisten hyvä johtaminen ja syväjohtamisen periaatteen mukaan koko henkilöstö tulisi ottaa huomioon, mikä käytännössä on jäänyt kovin irralliseksi kytkennäksi ja

täysin jokaisen esimiehen omien intressien varaan. Jotta nämä hyvät periaatteet toteutuisivat ja erilaisten työryhmien osaamisen kehitys saataisiin mukaan tähän malliin, syväjohtamisen käytännön toteutuksen S-ryhmässä tulisi olla vahvasti oman näköinen eri toimialojen omiin tarpeisiin räätälöity toteutusmalli. Esimiestaitojen kehittämisen lisäksi tarvitaan alaistaitojen kehittämistä – miten olla hyvä alainen? Yrityksen ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä molemmilla on merkitystä, missä oman kokemukseni mukaan ratkaisevassa asemassa ovat ihmisten väliset kommunikaatiosuhteet eli ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

8.3 Loppusanat

Syväjohtaminen on kapea-alainen, lähempään tarkasteluun irtiotettu palanen transformationaalista ihmisten johtamisesta, ja siitä on tehty metodi ja tuote tiettyyn spesifiin tarkoitukseen, mikä keskittyy vain tiettyyn asiaan. Rekisteröity tuotemerkki estää laajemman vapaan tieteellisen tarkastelun, joten jäljelle jää vain mahdollisuus jokseenkin ulkopuoliseen kriittiseen tarkasteluun. Syväjohtaminen on vielä vähän tutkittu alue. Niinpä tulisikin tehdä lisää laadullista tutkimusta mielialoista, miten oppi koetaan ja miten se näkyy kentällä. Variaatioita saa vielä eri toimialoilta. Tämä tutkimus valottaa vain yhtä näkökulmaa syväjohtamisen käyttökelpoisuudesta palveluyrityksen johtamisvälineenä. Tuloksia ei voida yleistää laajemmin eri palvelusektoreille, vaan siihen tarvitaan kokonaisvaltaisempaa tutkimusta palvelujen kentässä.

Syväjohtamisen metodilla ei kehittämisessä ole kiireellistä asemaa, vaan pikemminkin tulisi paneutua pitkäjänteiseen esimiesten valmiuksien kehittämiseen sekä toimintaympäristöjen mahdollisuuksien analysoimiseen ja kehittämiseen. Olisi hyödyllistä tehdä myös pitkittäistutkimusta koulutuksen saaneiden piirissä, miten se on vaikuttanut työelämään useamman vuoden kuluttua. Syväjohtamisen vienti laajemmin käytännön kenttään edellyttäisi myös uusien työkalujen kehittämistä kunkin toimialan lähtökohdista. Syväjohtamisen termistö ja käsitteistö on hyvin vaikeaselkoista. Sitä voisi käsitetutkimuksella hieman selkeyttää. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella, miten oppiva organisaatio ja syväjohtaminen kytkeytyvät yhteen. Kaiken tarkoituksenahan on kehittää esimiehen johtamiskäytäntöjä työryhmää varten, jotta seuraava lupsakkaan konkariesimiehen periaate toteutuisi: ”Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen ja esimieheen.”

LÄHDELUETTELO

- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. 1997. Does the Transactional – transformational Leadership Paradigm transcend Organizational and National Boundaries. *American Psychologist* 52.
- Bennis, W., Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York. Harper & Collins.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications Ltd. London.
- Burns, J. MacGregor. 1978. *Leadership*. Harper & Row Publishers. New York.
- Burr, V. 1995. *An Introduction to Social Constructivism*. Routledge. London.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review* 12.
- Drucker, P. 2000. *Johtamisen haasteet*. WSOY. Juva.
- Elkind, D. 1991. *Nästan vuxen. Tonåringar i kris. (All grown up and no place to go: Teenagers in crisis)*. Kääntänyt Svante Hansson. Stockholm: Natur och kultur.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Grint, Keith. 1998. *Sociology of Work*. Polity Press.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative methods in management research*. Revised edition. Newbury Park, CA: Sage
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Moilanen, P. 1999. *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Atena Kustannus. Juva.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hogan, R., Raskin, R., Fazzini, D. 1990. The Dark Side of Charisma. In the book *Measures of Leadership*, Ed. by Clark and Clark. Leadership Library of America Inc. New Jersey.
- House, R.J. 1976. Theory of charismatic Leadership. In J.G. Hunt & L.L.
- Howell, J.M., Avolio, B.J. 1992. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, 6 (2).
- Kotter, J. 1990. *Johtajuus menestystekijänä*. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Larson (Eds.) *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale. Southern Illinois University Press.
- Lehtinen J. R., Storbacka, K. 1986. *Palvelujohtaminen*. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Lämsä, A. -M., Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita. Helsinki.
- Neilimo, K. 2005. *Oma kauppa*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Nissinen, V. 2000. *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Helsinki.
- Nissinen, V. 2001. *Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Department of Management and Leadership. Helsinki: Edita Oy. MpKK. JohtL.
- Nissinen, V. 2003. *Johtaminen hukkuu sanahelinään*. *Ekonomi* 1/2003. Teksti Riitta Hildén; 16-19.
- Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Northouse Peter, G. 2003. *Leadership, Theory and Practice*. Sage Publications.
- Puolustusvoimien koulutusopas 2000. Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus. Johtajaksi kasvaminen*. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus.
- Tichy, N. M. ja DeVanna, M.A. 1986. *The Transformational Leader*. New York. John Wiley.
- Weber, M. 1947. *The Theory of social and economic Organizations*. (T. Parsons, Trans.). New York. Free Press.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organizations*. 5. painos. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Muut lähteet:

Kettunen, P. 2003. Luento 22.9. Jyväskylä yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
www.s-kanava.fi
www.s-kanava.fi/rekrytointi

LIITE

Teemahaastattelun runko

Demograafiset tiedot: ikä, sukupuoli, kokemusvuodet johtajana?

Minkälainen tiimi sinulla on johdettavana? Alaisten lukumäärä?

Minkä tyyppistä johtamista palvelusektorilla toteutat, esimerkiksi?:

- tiiminvetäjä
- kehittäjä, verkosto
- toimeenpanija, manageri
- ihmisten kohtaaminen

Mitkä ovat omat johtamisteesisi eli mihin uskot johtamistyössäsi?

Mitä motivoinnin keinoja käytät työssäsi:

-
-
-
-

Milloin ja missä olet osallistunut syväjohtamisen koulutukseen?

Miten käsität syväjohtamisen kulmakivet, toimiiko tuote näissä kategorioissa, vastaako todellisuus syväjohtamisen periaatteita?:

- luottamuksen rakentaminen
- inspiroiva tapa motivoida
- älyllinen stimulointi
- ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Onko sinulle tehty johtajaprofiili ja mitä ajatuksia ja tunteja se herätti?

Oletko päivittänyt johtajaprofiiliasi koulutuksen jälkeen? Missä ajassa se pitäisi päivittää koulutuksen jälkeen ja siitä eteenpäin?

Oman johtajaprofiilin arviointia: valmius, johtamiskäyttäytyminen, miten ne ovat muuttuneet?

Onko johtajaprofiili sinulle henkilökohtaisen kehittämisen väline?

Mitä hyvää annettavaa syväjohtamisopilla on johtamisen kehittämiseen?

Mitä huonoja puolia olet kokenut olevan syväjohtamisen mallissa? Mitä olisit toivonut enemmän? Ole kriittinen!

Syväjohtamisen toimivuus ja käyttökelpoisuus omassa työssäsi?

Käytätkö koskaan kontrolloivaa tai passiivista johtamista ja jos niin missä tilanteissa, esimerkiksi pakkotahtisuus, syklisyys, työryhmän väliset suhteet?

Syväjohtamisen uskottavuus omassa työssäsi? Miten tämä johtamismalli ”myydään” esimiehille ja työryhmälle? Erottuuko tämä malli aikaisemmista, mahdollisesti käytetyistä?

- luottamus esimieheen
- luottamus menetelmään
- työryhmän jäsenten välinen luottamus
- tulosvastuun vaikutus

Palveluyrityksen johtamisen kannalta syväjohtamisen mallista puuttuvat työntekijät. Ovatko he mielestäsi tärkeitä ja jos niin miten ottaisit heidät mukaan tähän prosessiin?

Eikö tämä malli ole vähän liian johtajakeskeinen/itsekeskeinen?

Entä palveluyrityksen asiakkaat, tarvitaanko heitä tässä prosessissa?

Mitä kehitysideoita sinulla on vielä esittää syväjohtamisen malliin?