



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ESA ÖSTMAN

Merenkulun johtamiskulttuurin pi- lottivalmennuksen seurantatutki- mus

MERENKULUN KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Östman, Esa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2020
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Merenkulun johtamiskulttuurin pilottivalmennuksen seurantatutkimus		
Tutkinto-ohjelma Merikapteenin tutkinto-ohjelma		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vuonna 2019 järjestetyn merenkulun johtamiskulttuurin LOBAS pilottivalmennuksen vaikuttavuutta seurantatutkimuksen avulla. Kerätyn datan avulla pyrittiin muodostamaan tietoa siitä, miten valmennuksen jälkeistä toimintaa voitaisiin kehittää ja miten valmennuksen vaikutuksia voitaisiin syventää yksilöllisellä tasolla.</p> <p>Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluilla. Kysymyksiä haastattelussa oli yhteensä 7, jotka haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi. Haastatteluihin valittiin vain valmennuksen hyväksytysti suorittaneet henkilöt. Yhteensä 11 henkilö haastateltiin.</p> <p>Haastattelujen perusteella koottiin laadullinen aineisto, jota analysoimalla pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä henkilöiden kesken. Tuloksien perusteella valmennukseen osallistuneet kokivat valmennuksen sopivaksi ja tarpeelliseksi merenkulkualalle. Valmennukseen osallistuneet myös kokivat valmennuksesta olleen heille hyötyä henkilökohtaisella tasolla.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että Suomen merenkulkualalla, johtamiskoulutukselle koettiin olevan tarvetta ja hyötyä. Kehitysideana esitettiin muun muassa seurantaa tai kertausta valmennukselle esimerkiksi vuosi varsinaisen koulutuksen jälkeen.</p>		
<p>Asiasanat Merenkulku, johtaminen, valmennus, koulutus</p>		

Author(s) Östman, Esa	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2020
	Number of pages 38	Language of publication: Finnish
Title of publication Pilot coaching of maritime management culture, a Follow-up study		
Degree program Master of maritime management		
<p>The aim of the thesis was to study the effectiveness of the LOBAS pilot coaching of maritime management culture held in 2019. The data was collected with a follow-up study. The data collected was used to provide information on how post-coaching activities could be developed and how the effects of coaching could be deepened on an individual level.</p> <p>The study was conducted through semi-structured interviews. There was a total of 7 questions during the interview, which the interviewees were able to familiarize themselves with in advance. Only persons who had successfully completed the coaching were selected for the interviews. A total of 11 people were interviewed.</p> <p>Based on the interviews, qualitative data was compiled, which was analyzed to find similarities between the individuals. Based on the results, the participants felt that the coaching was suitable and necessary for the shipping industry. The participants also felt that the coaching was beneficial to them on a personal level.</p> <p>In conclusion, it was concluded that management training in the Finnish maritime sector was perceived to be necessary and beneficial. One of the development ideas was to organize a follow-up or refresher course for coaching, for example, one year after the actual training.</p>		
<u>Key words</u> Shipping, management, coaching, training		

Sisällys

1 JOHDANTO	5
2 SUOMALAINEN MERENKULKU JA SEN JOHTAMISKULTTUURI.....	7
2.1 Suomalaisen merenkulku tilannekuva vuonna 2020.....	7
2.2 Lähitulevaisuuden yhteistä ennakkointia ja arviointia.....	9
2.3 Suomalaisen merenkulun johtamiskulttuurin nykytila.....	10
2.4 Tutkimuslähde 1.....	11
2.5 Tutkimuslähde 2.....	13
2.6 Johtopäätökset merenkulun johtamiskulttuurin tilannekuvasta	15
3 MERENKULUN JOHTAMISKULTTUURIN VALMENNUSPILOTTI VUONNA 2019.....	17
3.1 Syväjohtamisen valmennuksen perusprosessi.....	17
3.2 LOBAS valmennuspilotin arviointia vuonna 2019.....	19
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	23
4.1 Tutkimuskysymykset	23
4.2 Aiheen rajausta.....	23
4.3 Tutkimuksen käytännön toteutus ja tutkimusmenetelmät.....	23
5 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS JA TULOKSET	25
5.1 Haastattelut.....	25
5.2 Haastattelutulokset	26
5.2.1 Miten arvioit suorittamasi valmennuksen vaikuttavuutta kokonaisuutena tällä hetkellä? (1–10).....	26
5.2.2 Kuinka tarpeellisena koet saamasi valmennuksen suhteessa merenkulun johtamiskulttuurin kehittämiseen? (1–10).....	27
5.2.3 Millaisen arvosanan antaisit valmennukselle? (1–10)	28
5.2.4 Mitä pysyviä uusia tapoja saatu valmennus on tuonut tapaasi toimia työyhteisössä?	29
5.2.5 Millaisin toimin valmennuksen vaikutusten syventämistä voisi tukea varsinaisen prosessin päättymisen jälkeen?	30
5.2.6 Koetko että olet jatkanut tai pyrkinyt jatkamaan henkilökohtaista kehittymistä?	30
5.2.7 Miten itse kehittäisit valmennusprosessia?	31
5.3 Johtopäätökset haastattelutuloksista.....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	34
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tutkimuksellaan johtaminen merenkulussa (Yrkeshögskolan Novia, 2019) merenkulualan opiskelija Lauri Sarivaara sai merenkulkuyhteisön Suomessa huomaamaan, että merenkulun johtamiskulttuurin muutokselle on huutava ja pikainen tarve.

Syksyllä 2018 merimieseläkekassa (MEK) teki kehittämisaloitteen Suomen Merimieskirkolle (SMK) Sarivaaran alustavien tutkimustulosten perusteella. Merenkulualan keskeiset toimijat kokoontuivat marraskuussa 2018 tämän aloitteen takia. Mukana olivat Suomen Varustamoyhdistys (SV), Merimieseläkekassa, Merimieskirkko, Suomen merimiesunioni (SMU) ja varustamoista Finnlines, Tallink Silja, ESL Shipping sekä merenkulkuoppilaitoksista Aboa Mare (osa Noviaa) Turusta. Kokouksessa oltiin yksimielisiä siitä, että edistäville toimille on tarvetta. Sarivaara käytti tutkimuksessaan viitekehyksenä syväjohtamisen mallia. Tämän takia kokoukseen kutsuttiin mukaan syväjohtamisen asiantuntijat, dosentti Tommi Kinnunen ja dosentti Vesa Nissinen tuloksia arvioimaan.

Keskustelujen jälkeen kokous päätti toteuttaa pilottivalmennuksen vuonna 2019, johon jokainen osallistujataho voisi lähettää osallistujia mukaan. Pilottivalmennuksen tavoitteena oli muodostaa tietoa siitä, miten valmennus, joka perustuu syväjohtamiseen, vastaisi merenkulun johtamiskulttuurissa havaittuihin edistystarpeisiin. Valmennuksen tarjoajaksi valittiin syväjohtamisen valmennusta tuottava Deep Lead Oy. (Merimieseläkekassa www-sivut 2020)

Joulukuussa 2019 valmistunut pilottivalmennus toteutettiin suunnitellusti kahdeksan kuukauden mittaisena. Alussa osallistujia oli 15 henkilöä useista organisaatioista. Valmennuksen onnistuneesti suoritti 13 henkilöä saaden todistuksensa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on, edellä kuvatun hankkeen ohjausryhmän tehtävänannon mukaisesti, seurantatutkimuksella tutkia vuonna 2019 toteutetun valmennuspilotin vaikuttavuutta. Valmennusprosessiin liittyvää tietoa syvennetään pilottivalmennukseen osallistuneiden haastatteluilla vajaa vuosi alkuperäisen valmennuksen

päättymisen jälkeen. Tämän opinnäytetyön on tilannut hankkeen ohjausryhmä ja tämä tutkimus tulee osaksi laajempaa hankkeeseen liittyvää vaikuttavuustutkimusta.

Opinnäytetyön pääasiallinen pyrkimys on syventää käsitystä syväjohtamisen valmennusprosessin vaikuttavuudesta yksilöllisellä tasolla. Samalla muodostetaan tietoa siitä, miten itse valmennusta ja erityisesti sen jälkeistä toimintaa voitaisiin kehittää, jotta jatkuvan oppimisen periaatteet jäisivät osaksi valmennettavien ammatillista kasvua. Merenkulun toimintaympäristöä koskeva, ajankohtainen, tilannekuva saa myös oman huomionsa, johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna.

Valmennuspilotin hyväksytysti suorittaneiden henkilöiden teemahaastattelut toteutettiin syys-marraskuussa 2020.

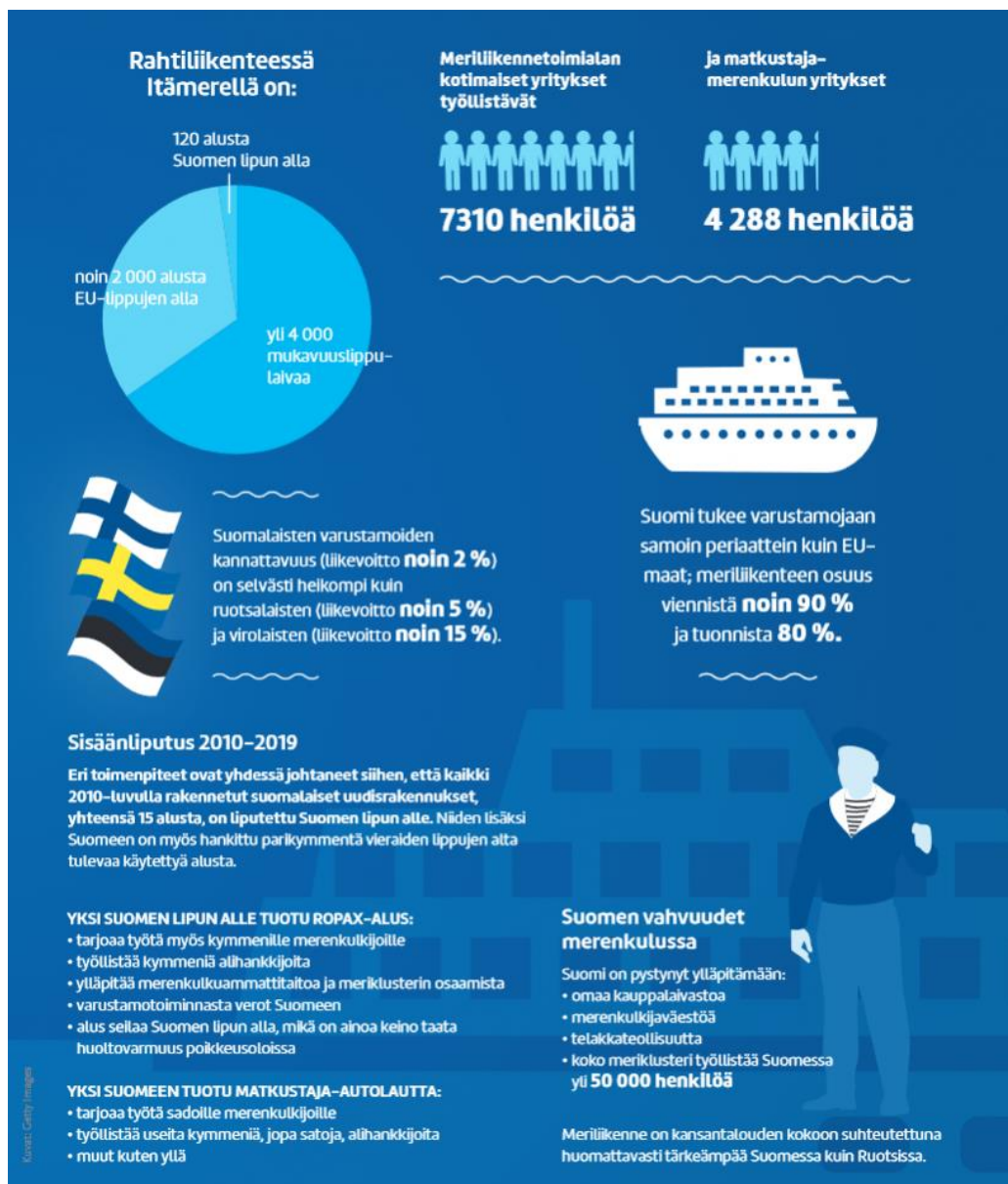
2 SUOMALAINEN MERENKULKU JA SEN JOHTAMISKULTTUURI

Suomalaisella merenkululla sekä laivateollisuudella on pitkät perinteet kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Muuttuva maailma vaikuttaa kuitenkin myös meriliikenteeseen. Jatkuva teknologinen kehitys tulee väistämättä aiheuttamaan kehitystarpeita myös aluksilla toimivan miehistön osaamisvaatimuksiin, työtapoihin ja menestyksekkään toiminnan mahdollistavaan johtamiseen ja tiimityöhön. (Meriklusteriohjelma www-sivut 2020)

2.1 Suomalaisen merenkulku tilannekuva vuonna 2020

Kansainvälisen luonteensa takia merenkulku on erittäin kansainvälisesti säänneltyä toimintaa. Kansainvälinen sääntely luo perusteet merenkulun kansalliselle sääntelylle, joka takaa kansainvälisesti yhteneväisen sääntelyn merenkulun toimintaympäristössä. (Suomen Varustamot www-sivut 2020)

Vuonna 2019 Suomen ulkomaanliikenteen meriteitse tapahtuva kuljetussuorite nousi vuoteen 2018 verrattuna vientivolyymien osalta 0,7 % ja laski tuontivolyymien osalta 5,7 %. Vientikuljetukset olivat 53,3 milj. tonnia ja tuontikuljetukset 47,9 milj. tonnia. Tuonnista Suomen lipun alla seilaavilla aluksilla kulki 45,9 % ja viennistä 20,1 %. Suurimmat kuljetusvolyymit olivat viennin osalta Hamina-Kotkan, Sköldvikin ja Helsingin satamissa. Suurimmat tuontisatamat olivat Sköldvik, Helsinki ja Naantali. Matkustajaliikenteen osalta matkustajamäärät pysyivät edellisvuoden tasolla. Vuonna 2019 matkusti 19,1 miljoonaa matkustajaa Suomen ja ulkomaiden välillä (kasvua 0,6 % edellisvuoteen). Suurimmat matkustajasatamat olivat Helsinki (12,8Milj), Turku (2,6Milj) ja Maarianhamina (2,4Milj). (Lähde: Tilastokeskus). Euroopan Tilastokeskuksen (EuroStat, 2015) mukaan Suomen talous on Euroopan maista kolmanneksi riippuvaisin merenkulun kapasiteetista Islannin ja Norjan jälkeen.



Kuva 1. Merenkulun toimintaympäristö 2020 (Suomen Varustamot www.sivut).

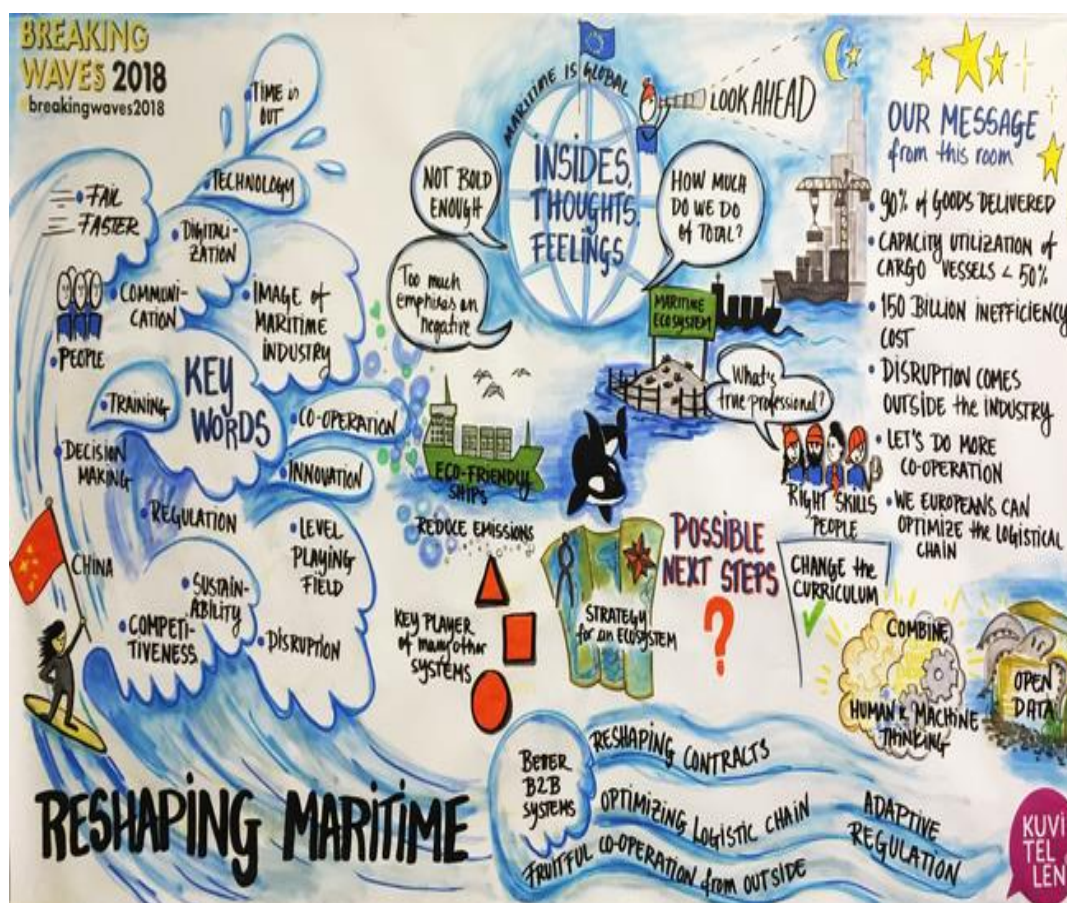
Laskutavasta riippuen, Suomalainen merenkulku työllistää hieman vajaa 10 000 työntekijää (tilanne vuonna 2019). Tämä merenkulkijaväestö takaa sen, että Suomessa on nyt ja tulevaisuudessa osaavia merenkulkijoita turvaamassa Suomen huoltovarmuuden ja suomalaisen kauppalaivaston. (Suomen Varustamot ry).

Suomalainen Merenkulun koulutus ja osaamisen kehittäminen takaavat myös Ammatitaitoisen merenkulkuväestön. Näin varmistetaan, että päteviä merenkulkijoita riittää myös koko meriklusterin tarpeisiin, sillä merenkulkijoita tarvitaan myös muualla kuin aluksilla. Osana merenkulkua meriklusteri työllistää n. 50 000 henkilöä ja välillisesti jopa 500 000 henkilöä. Riittävä ja pätevä miehitys takaa turvallisen merenkulun (Suomen varustamot ry).

2.2 Lähitulevaisuuden yhteistä ennakkointia ja arviointia

Suomalaisen merenkulun lähitulevaisuuden näkymät tiivistyvät oivallisesti Suomen varustamot ry:n strategissa päämäärissä kohden vuotta 2025 (Suomen varustamot www-sivut 2020):

- Suomen lipun kilpailukyky on EU-maiden kärkeä. Varustamoelinkeinojen toimintaedellytykset ovat vakaat ja ennakoitavat
- Suomen kauppalaivaston markkinaosuudet sekä vienti, että tuontikuljetuksissa ja matkustajaliikenteessä ovat kasvaneet yli 40 %:iin, varmistaen kansallisen huoltovarmuuden.
- Merenkulkuala on laajasti tunnettu vastuullisena toimijana sekä edelläkävijä uuden teknologian ja innovaatioiden kehittämisessä.
- Osaavat, motivoituneet ja hyvinvoivat ihmiset ovat voimavaramme. Alan osaaminen vastaa nopeasti muuttuvan toimintaympäristön edellytyksiä.



Kuva 2. Merenkulun tulevaisuushaasteet (Meriklusterin Yearbook 2019, s.7).

2.3 Suomalaisen merenkulun johtamiskulttuurin nykytila

Tutkittaessa johtamiskulttuurin valmennusta on tärkeää käydä läpi mitä johtamiskulttuuri on ja mitä sillä tarkoitetaan. Johtamiskulttuuri käsitteenä on hyvin laaja ja kätkee sisäänsä erittäin ison kokonaisuuden.

Johtamiskulttuuri on ikään kuin kokoelma johtamisnormeja ja käytäntöjä, jotka saavat alkunsa organisaation historiasta ja johtamisesta. Se on organisaatiokulttuurin osa-alue, joka kuvaa hallintotodellisuuksia virallisen politiikan ja menettelyjen ulkopuolella. (Spacey 2016.)

Johtaja itse luo tai omaksuu vanhan, organisaatiossa jo olleen, johtamiskulttuurin eli yksinkertaistettuna tavan johtaa.

Johtamiskulttuurilla on välineellistoiminnallinen rooli. Se on tietynlainen johtamisen taide, joka kerryttää jo itsessään johtajuustaitoja kuten kykyä organisoida prosesseja, luoda toimivaa työympäristöä ja parantaa viestintää. Kaikki kertyvät tekijät yhdessä auttavat luomaan identiteetin tunnetta organisaation kanssa, ylläpitämään hyvää organisaatioilmapiiriä kulttuuritasolla ja lisäämään organisaation kestävyyttä ratkaistaessa kriisejä ja pyrittäessä asteittaiseen kehitykseen kohti haluttua suuntaa. (Žukauskas, Vveinhardt & Andriukaitienė 2018.)

Vuoden 2013 ”Hyvä työelämä merellä” -konferenssin osanottajien kokousedustajien mukaan merenkulkualan toimintakulttuurin suurimmiksi vaikeuksiksi todettiin: heikot työolot, työntekijien arvostuksen vähäisyys, miehityksen vajeisuus, uupumus, tapaturmat, yksinäisyys, epävarmuus ja pitkästyminen. (Kallunki & Pekkola 2014, 94.)

Eräs huomattavimmista stressitekijöistä merenkulkualalla ovat useita viikkoja, jopa kuukausia, kestävät työvuorot erossa perheestä, jolla on vaikutuksia sekä perheen että työntekijän hyvinvointiin (Thomas, Sampson & Zhao 2003). Työympäristönä laiva siis eroaa huomattavasti maatoista.

Työlle ominaisia haastavia luonteenpiirteitä ovatkin yksinäisyys, koti yhteydenpidon vähäisyys, jaksotyö, miehityksen vähäisyys, laivalla työ- ja vapaa-ajan viettäminen samassa tilassa samojen ihmisten kanssa, vaihtuvat sääolosuhteet ja lämpötilat, lastaukset ja purut sekä vaaralliset lastit. Työn rasittavuus kohdistuu erityisesti

kansipäällystön osalta pääosin henkisiin tekijöihin ja miehistön osalta pääosin fyysisiin ominaisuuksiin (Kallunki & Pekkola 2014, 94.)

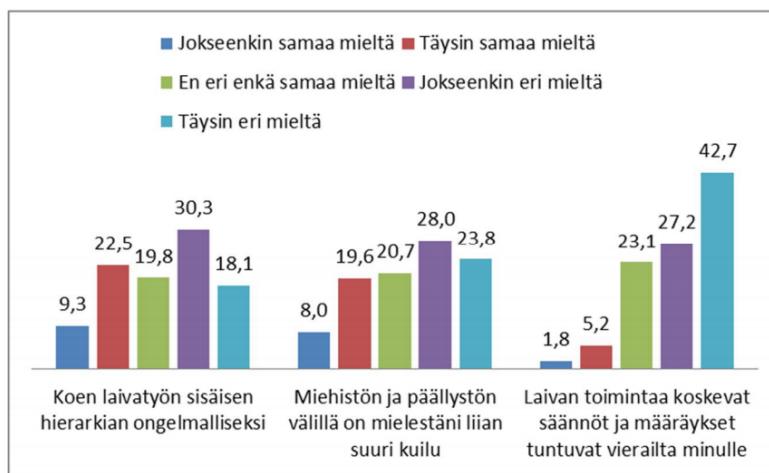
Johtamiskulttuurin pitäisi siis pystyä mukautumaan edellä kuvattuihin olosuhteisiin, jotka muuttuvat jatkuvasti. Nykyaikainen johtamiskulttuuri suomalaisilla laivoilla onkin eräänlaisessa murrostilassa. Vanhanaikainen käsitys, että on hyviä ja huonoja johtajia eikä asialle voi tehdä mitään, on muuttumassa. Modernin johtamistaidon merkitys nouseekin tulevaisuudessa huomattavasti merkittävämpään rooliin kuin mitä se on tähän mennessä ollut. Kehittämällä johtamiskulttuuria voitaisiin saada aikaan myös parannuksia työhyvinvointiin. Kun johtamiskulttuurilla luodaan työympäristö ja toimintatavat, joissa työntekijät viihtyvät paremmin, luodaan samalla motivoituneempia työntekijöitä. Tämä edesauttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja pitkäkestoiseen jaksamiseen.

2.4 Tutkimuslähde 1

Valdemar Kallunki & Juhani Pekkola, 2014. Merenkulun työurat ja työnlaatu. 91–99. Kallungin ja Pekkolan (2014) tutkimuksen aineistona toimiva postikysely toteutettiin keväällä 2013. Otanta perustui merimieseläkekassan jäsenrekisteriin. Otanta tehtiin rekisteristä kahdelle kohderyhmälle, aktiivisille merenkulkijoille ja merentyöstä poistuneiden joukolla. Otoksoksi tuli kaikkiaan reilu 5000 vastaajaa, joista 50,6 % oli merityön päättäneitä ja 49,4 % aktiivisia merenkulkijoita. Naisia otoksesta oli 31 prosenttia ja miehiä 69 prosenttia, mikä vastaa kohtuullisesti merimiesammateissa toimivien naisten 28 prosentin osuutta kesäkuussa 2012.

Kaikkiaan 1954 vastaajaa täytti kyselyn. Vastausaktiivisuus oli siten 39 prosenttia. Vastaaajien joukossa oli kuitenkin vain vähän merityöstä poistuneita, minkä perusteella merityön aktiivien vastausprosentti osoittautui korkeaksi. Tutkimuksen aineistona käytettiin merityötä parhaillaan tekevien osa-aineistoa (N=1420). Aktiivisessa merityössä toimivien vastausprosentti oli korkea, sillä kaikkiaan 57 prosenttia tästä kohderyhmästä vastasi kyselyyn.

Merityön hierarkkisuuutta lähestyttiin sisäistä hierarkiaa, miehistön ja päällystön välistä suhdetta sekä sääntöjen ja määräysten vierautta koskevilla kysymyksillä (Kuva 3).



Missä määrin olet samaa tai eri mieltä viimeistä laivatyötäsi koskevista väitteistä?

Kuva 3. Vuorovaikutuskulttuurin piirteitä merityössä (Kallunki & Pekkola, 2014)

Eniten hierarkisuus koettiin ongelmaksi laivoilla risteilyliikenteessä, jossa merimiehiä on suhteellisesti paljon vähemmän kuin talouspuolen henkilöstöä. Hakurahtiliikenteessä hierarkia ongelmia koettiin vähiten ja linjaliikenteessä sekä muussa liikenteessä tulokset olivat jotain siltä väliltä.

Johtopäätöksinään Kallunki ja Pekkola (2014, 91–99) toteavat että merenkulkualalla työntekijöiltä vaaditaan, lailla säädettyä, riittävää fyysistä ja psyykkistä kuntoa, jota seurataan viranomaisten toimesta mutta seurantaan ei kuitenkaan kuulu mitään työkehittämistä. Organisoidun merimiespalvelutoiminnan tavoitteena on pääosin elämänlaadun ja viihtyvyyden kehittäminen laivalla, mutta merenkulkijoiden omien arvioiden mukaan ammattitaitoa pyritään kehittämään huomattavasti vähemmän kuin työympäristön turvallisuutta. Kehittämisen myös koettiin kohdistuvan eriarvoisesti miehistöön ja päällystöön.

Osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen todettiin olevan lähes hyödyntämätön voimavara, johon panostamalla pystyttäisiin järkevästi parantamaan työssä pysymistä ja työelämän laatua. Sääntely merenkulussa hyväksytään hyvin merimiesten keskuudessa mutta laajemmin ongelmaksi koetaan organisaatioon liittyvä sisäinen hierarkia. Hierarkisuuden ongelma koetaan pahimmaksi talousosaston keskuudessa. Miehistö ja muut työntekijät kokevat hierarkisuuden vähemmän ongelmana kuin talousosasto mutta selkeästi enemmän kuin kansi- ja konepäällystö, jotka kokevat hierarkisuuden vähiten ongelmaksi.

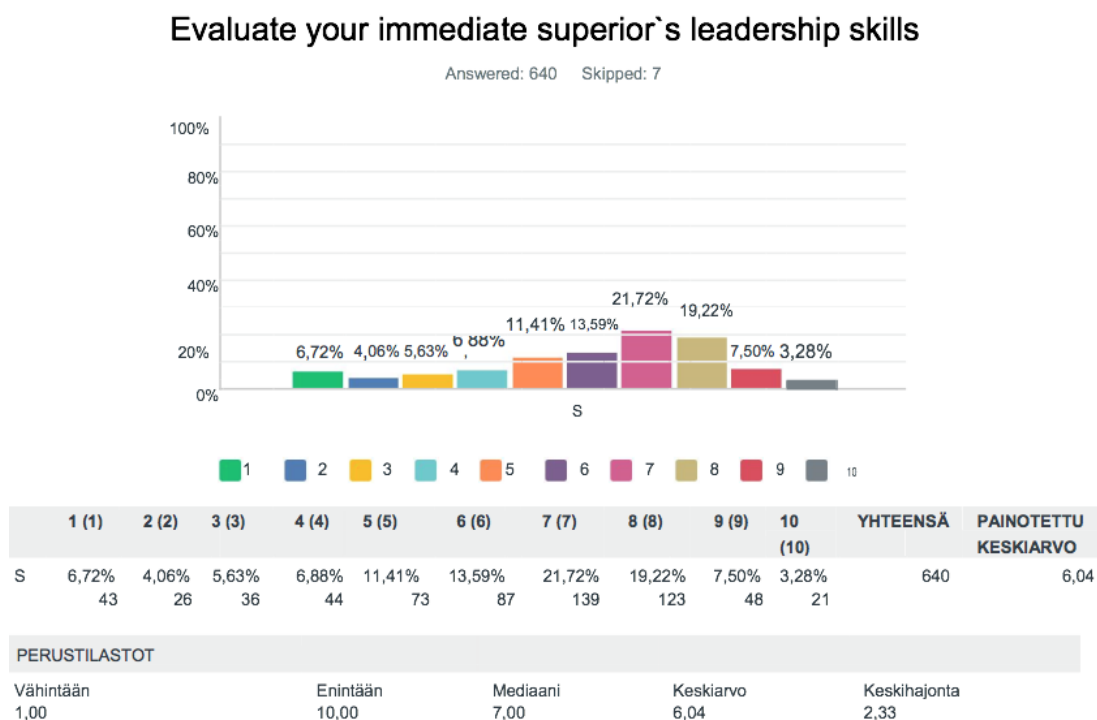
Kallungin ja Pekkolan (2014, 91–99) mukaan työhön liittyvien säännösten ja määräysten sisäistäminen ei tuota ongelmaa merityön ammattiryhmille. Tämän takia löydettyessä ne yhteydet ja tilanteet, joissa hierarkkisuuudesta voitaisiin edes jollain tasolla luopua voisi luoda uusia mahdollisuuksia parantaa merenkulun työlaatua.

2.5 Tutkimuslähde 2

Lauri Sarivaara, 2019. Johtaminen merenkulussa. Artikkelit kahdessa eri lehdessä, julkaisematon tutkimusraportti kirjoittajan hallussa.

Lauri Sarivaara (2019) tutki suomalaisen merenkulun johtamiskulttuurin tilannetta rakentamalla tutkimukseensa kirjallisuuskatsauksen perusteella viitekehyksen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella laadittiin 62 kysymyksen luettelo haastatteluja varten. Yhteensä 15 henkilöä haastateltiin merenkulun eri osa-alueilta. Haastattelujen tarkoituksena oli luoda yleiskäsitys siitä, millaisena ihmiset kokevat nykyään johtamis- ja vuorovaikutuskulttuurin merellä.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta ja triangulaation mahdollistamiseksi päätettiin suorittaa myös kyselytutkimus. Molemmissa tutkimustavoissa oli laaja edustus merenkulun eri ammattiryhmistä ja alustyypeistä.

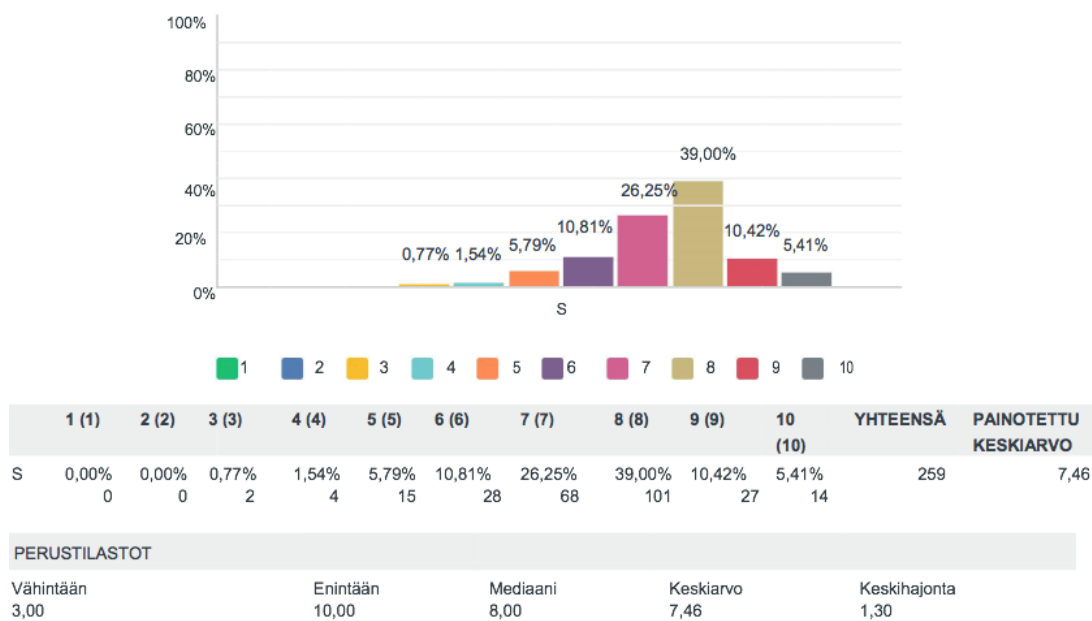


Kuva 4. Sarivaaran tutkimuskysely: esimiesten taidot alaisten arvioimina

Sarivaaran (2019) mukaan molemmista tutkimusmetodeista ilmeni, että jokainen laiva on oma itsenäinen yksikkönsä, jossa vallitsee oma työntekekulttuuri ja ilmapiiri. Tämä johtuu siitä, että merenkulun kulttuurista on puuttunut yhtenäinen johtamistaidon sekä vuorovaikutustaidon arvostus ja kehittäminen. Joitain yksittäisiä koulutuksia on ollut, mutta vanhoillinen kulttuuri on säilynyt ennallaan.

Evaluate your leadership skills.

Answered: 259 Skipped: 388



Kuva 5. Sarivaaran tutkimuskysely: esimiesten itsearvio omista taidoistaan.

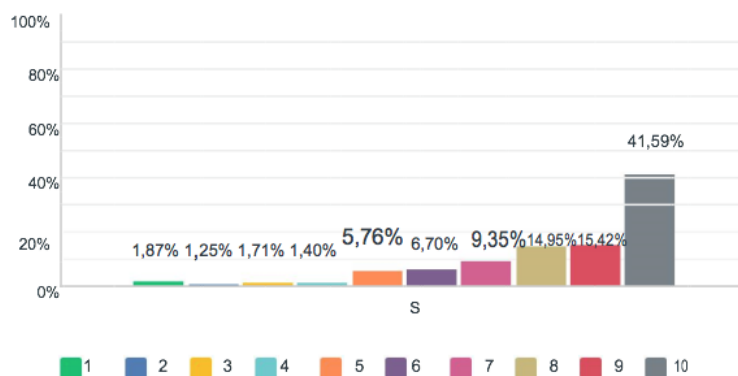
Johtamiskulttuurin yhteneväisyyden puutteen vuoksi vastauksia tuli laajalla skaalalla. Koska jokainen laiva on oma yksikkönsä ja jokaisessa asemassa työskentelee kaksi eri henkilöä niin ei voida yleistää, että joka laivalla asiat ovat juuri näin. Voidaan vain todeta, että näistä syistä jollain laivalla asiat voivat olla hyvin ja toisella huonosti. Sarivaaran (2019) havaintojen mukaan esimiehet suomalaisilla laivoilla kokevat osavansa arvioida itseään suhteellisen hyvin ja että johtamistaidot ovat pääpiirteissään varsin kohtuullisella mallilla. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin tehdä johtopäätös, että yleinen näkökulma esimiehistä eroaa edellä mainitusta.

Kyseessä ei kuitenkaan ole se, etteivät merenkulun esimiehet ymmärtäisi hyvän johtamistaidon piirteitä ja arvostaisi niitä, vaan vanhan tavan mukaan käsitetään, että laivakulttuurissa asiat tehdään kuten ennenkin on tehty. Vankka ja perinteisiä arvoja sisältävä kulttuuri, johon on aina opittu käytännössä, jättää näin alleen vaivatta uudet opit.

Kyselytutkimuksessa havaittiin selkeä muutostarve merenkulkijoiden omasta näkökulmasta. Asteikolla 1–10, merenkulun johtamis- ja vuorovaikutuskulttuurin muutostarve kysymykseen, noin 84 prosenttia antoi arvosanan viisi tai enemmän ja noin 56 prosenttia antoi vähintään arvosanan kahdeksan.

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

Answered: 642 Skipped: 5



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

PERUSTILASTOT

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

Kuva 6. Sarivaaran tutkimuskysely: onko merenkulun johtamiskulttuurille muutostarvetta?

Sarivaaran (2019) mukaan molempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että merenkulkijat kokevat johtamis- ja vuorovaikutustaidon koulutuksen tärkeäksi ja sitä myös toivotaan. Työ elämän kurssit olisivat tervetulleita ja koulutuksen pitäisi alkaa jo merenkulku opintojen alkuvaiheessa työelämän kurssit olisivat tervetulleita.

2.6 Johtopäätökset merenkulun johtamiskulttuurin tilannekuvasta

Suomessakin merenkulun toiminta- ja johtamiskulttuuria ohjaa edelleen alan pitkä ja ainutlaatuinen historia. Johtamiskulttuurin perspektiivistä tarkasteltuna pääosassa on laivan kapteenin rooli ja asema suhteessa muuhun henkilöstöön. Kapteenin perinteisesti täysin kiistaton auktoriteettiasema ja käskyvalta on eräs merenkulun toimintakulttuurin tunnistettavimpia piirteitä.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on jo tapahtunut henkilöstöä koskevia rakenteellisia muutoksia, jotka koskevat kaikkia suomalaisia varustamoja. Huomattavin näistä muutoksista on laivojen sekamiehityksen vakiintuminen. Sekamiehityksellä tarkoitetaan sitä, että pienenkin aluksen miehistöstä merkittävä osa voi olla joko EU maista tulevaa, tyypillisesti Itä-Euroopan maista, sekä toisaalta filippiiniläisiä vierastyöläisiä, joita koskevat osin erilaiset työehdot kuin suomalaisia. (SMU:n www-sivut 2020.)

Sekamiehitys on merkinnyt myös englannin kielen vakiintumista johtamisen kannalta työkieleksi. Lisäksi on huomattava, että ulkomaalainen työvoima keskittyy aluksilla suorittaviin töihin, ja ylin päällystö on suomalaisilla aluksilla edelleen valtaosin suomalaista. Johtamiskulttuurin kannalta tämä kehitys on ehdottomasti noteerattava osaksi toimintaympäristön selkeää muutosta – monimuotoisuus on tullut myös merenkulkuun aiempaan vahvemmin.

Eräs, tämän hankkeen pilottivaiheessa, dosentti Tommi Kinnusen haastattelussa, esiin noussut johtamisen haaste, on aluksen päällystön vuorottelu. Jokaisella aluksella on pääsääntöisesti kaksi kapteenia, ja he vuorottelevat töissä tietyin, ennalta määrättyin jaksoin, kuten muukin henkilöstö. Käytännöllisesti katsoen ei ole olemassa mitään koulutusta tai mekanismia, jolla eri aikaan töissä olevien kapteenien johtamiskäyttämistä, etenkin ihmisten johtamisen tapaa, voitaisiin yhtenäistää. Tämän takia muiden aluksella työskentelevien on pystyttävä sopeutumaan siihen, että johtamiskäytäntö voi muuttua hetkessä huomattavasti, kun kapteenien työvuoro vaihtuu.

Lähitulevaisuudessa merenkulkuun on tulossa myös paljon toimintaympäristön muutoksista johtuvaa painetta merenkulun henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen (Maritime commons, 2019, 13). Johtamiskulttuuri on tämän muutoksen osa sekä väline muutoksien hallitsemiseen. Siksi merenkulun johtamisen kehittämisen hanketta voidaan pitää erittäin tärkeänä.

3 MERENKULUN JOHTAMISKULTTUURIN VALMENNUSPI- LOTTI VUONNA 2019

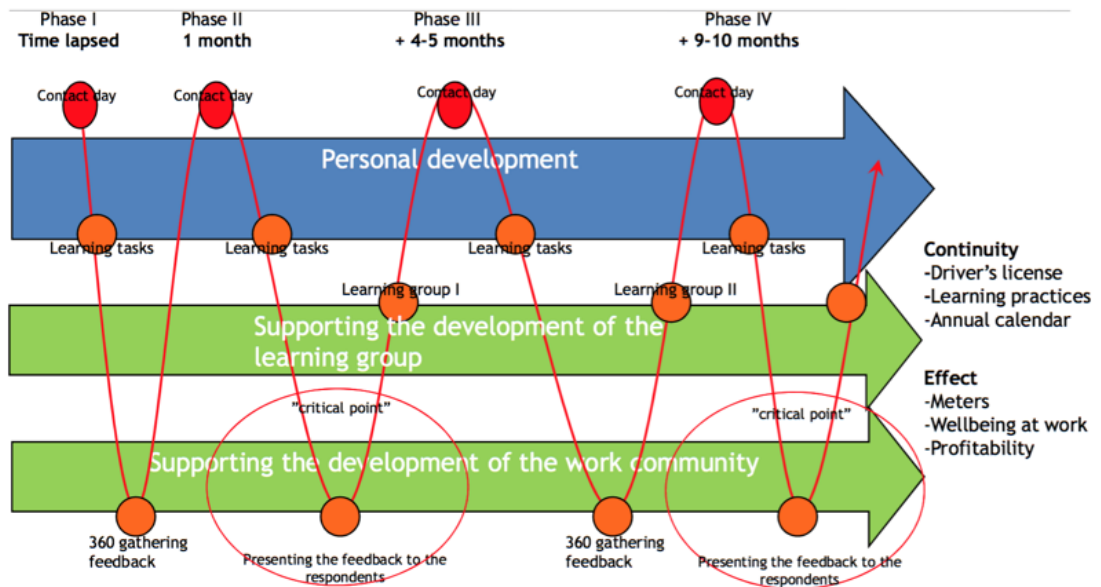
3.1 Syväjohtamisen valmennuksen perusprosessi

Pilottivalmennuksen toteutus perustui kirjalliseen puitesopimukseen, jossa tilaajaa edustivat Suomen Varustamot ry, Merimieseläkekassa ja Suomen Merimieskirkko. palveluntuottajaksi valikoitui Deep Lead Oy, jolla on liiketoiminnallinen yksinoikeus syväjohtamiseen[®] perustuvan valmennuksen toteuttamiseen. Valmennuspilotin nimeksi tuli ”Leadership on Board and Shipping” eli lyhyesti LOBAS.

Valmennuksen sisältö rakennettiin, toimialan erityispiirteet huomioiden, syväjohtamisen valmennuksen perusprosessin mukaiseksi siten, että osallistujamäärän ylärajaksi määritettiin 15 henkilöä. Kaksi henkilöä ei pystynyt suorittamaan valmennusta loppuun saakka, joten 13 henkeä suoritti valmennuksen loppuun. Pilottiin osallistuivat seuraavat tahot (alkuperäinen osallistujamäärä sulkeissa):

- Suomen Varustamot ry (1)
- Aboa Mare (2)
- Suomen Laivapäällystöliitto (1)
- Finnlines (5)
- Tallink & Silja Line (1)
- ESL Shipping (5).

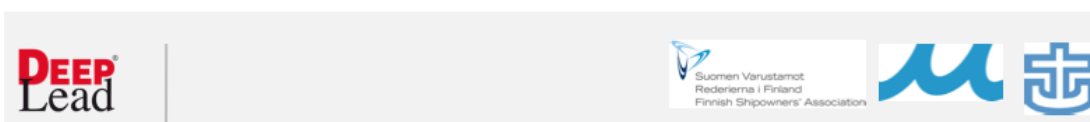
Syväjohtamisen perusprosessi pohjautuu sekä tieteelliseen tutkimukseen että noin 20 vuoden jatkuvaan arviointiin sadoissa valmennushankkeissa. Syväjohtamisen prosessin toteutusmalli on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Syväjohtamisen valmennuksen perusprosessi (Niemi & Kinnunen 2016. 57)

Koko valmennusprosessin tarkoitus ja merkittävimmät vuorovaikutukselliset sisällöt sisältyvät syväjohtamisen malliin (kuva 8). Tämä malli on aikanaan rakennettu operationaaliseksi viitekehukseksi tavoiteltavaa vuorovaikutusta mittaavalle työkalulle. (Nissinen 2001, 56.)

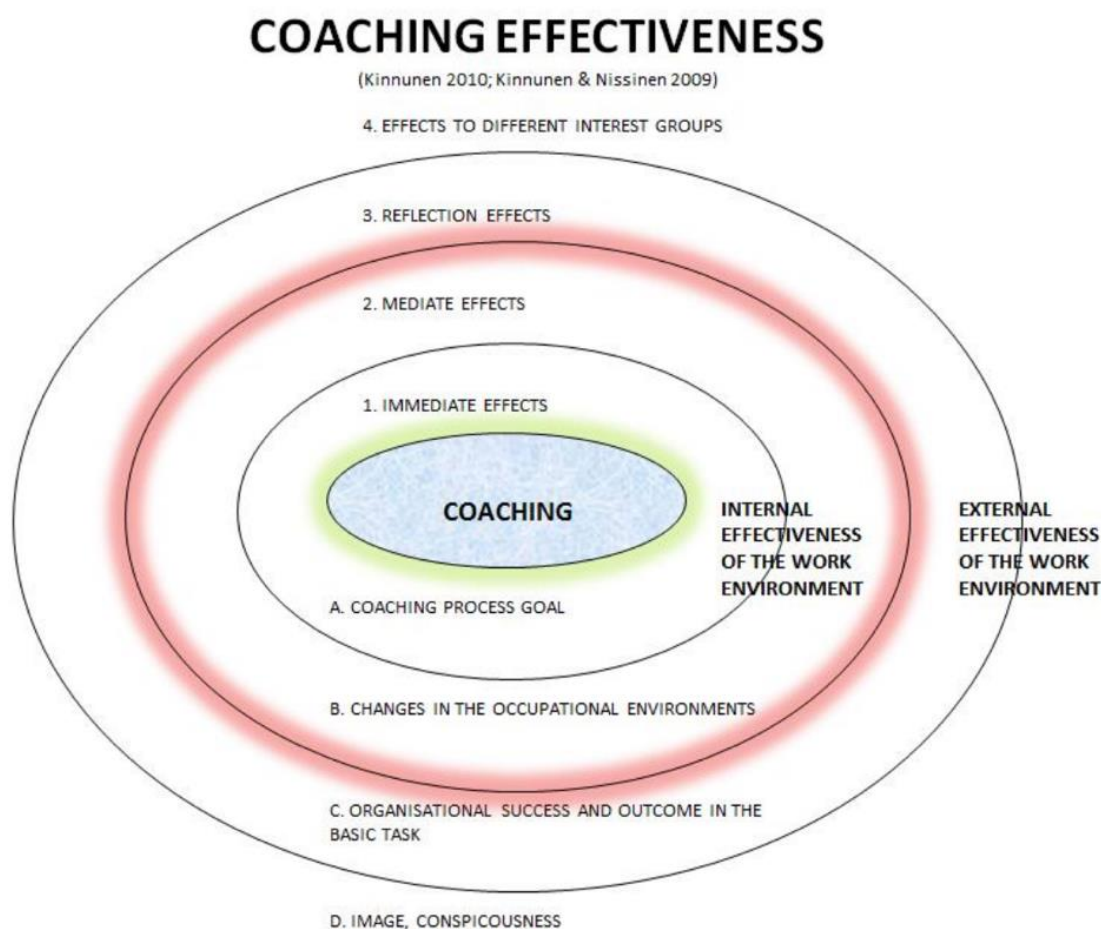
The Deep Leadership Model® (DLM)



Kuva 8. Syväjohtamisen malli (LOBAS opetusmateriaalit).

3.2 LOBAS valmennuspilottin arviointia vuonna 2019

Yksi syväjohtamisen valmennusmenetelmän käytön periaatteita on jokaisen valmennusprosessin vaikuttavuuden arviointi. Vaikuttavuuden arvioinnissa noudatetaan sitä varten kehitettyä, kuvassa 9 esitettyä, kehämallia (Niemi & Kinnunen 2016. 56–65.)



Kuva 9. Syväjohtamisen valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnin kehämalli. (Niemi & Kinnunen 2016. 59)

LOBAS valmennuspilotti kesti kokonaisuudessaan kahdeksan kuukautta. Tämä aika-raami lähestyy minimiä syväjohtamisen perusprosessin toteutukselle. Pyrkimyksenä olisi yleensä melkein vuoden mittainen ajanjakso. Kootun tiedon määrä prosessin aikana on suuri – mutta tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden vain kehämallia vastaavan ensimmäisen tason vaikuttavuuden arviointiin.

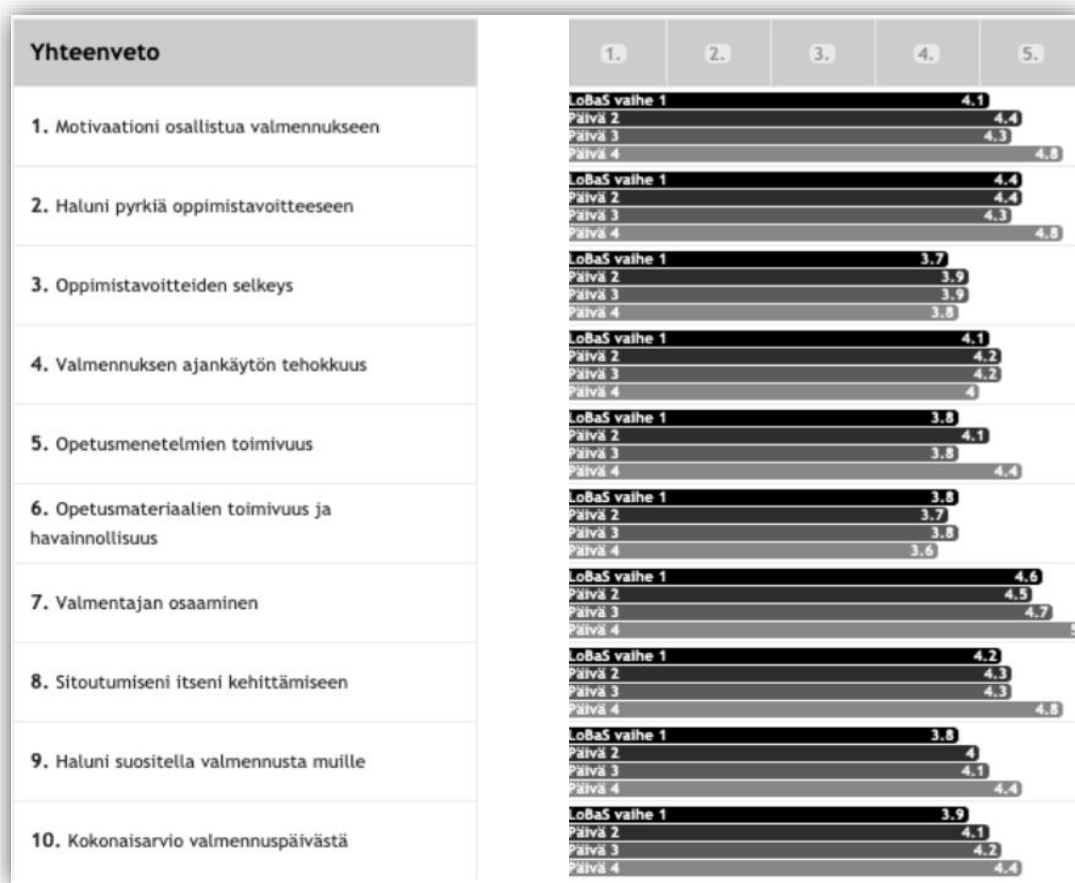
LOBAS valmennuspilottiin osallistuneet henkilöt koottiin yhdeksi ryhmäksi erilleen omista organisaatioistaan. Työyhteisökohtaista vaikuttavuutta ei näin ollen pystytty

juurikaan mittaamaan, joten ei voitu odottaa valmennuspilotin tarjoavan merkittävää vaikuttavuutta kehämallin toisella tasolla.

Osallistujista kaikki eivät kuitenkaan olleet avoimen vapaaehtoisia valmentautumaan, vaan organisaatiot osoittivat haluamansa henkilöt valmennukseen. Tällä tavoin tähdättiin takaamaan se, että ainakin valmennuksen ensimmäisen tason arviointi antaa todennukaisen kuvan tyypillisen esimies asemassa olevan merityöntekijän halukkuudesta ottaa vastaan valmennusta.

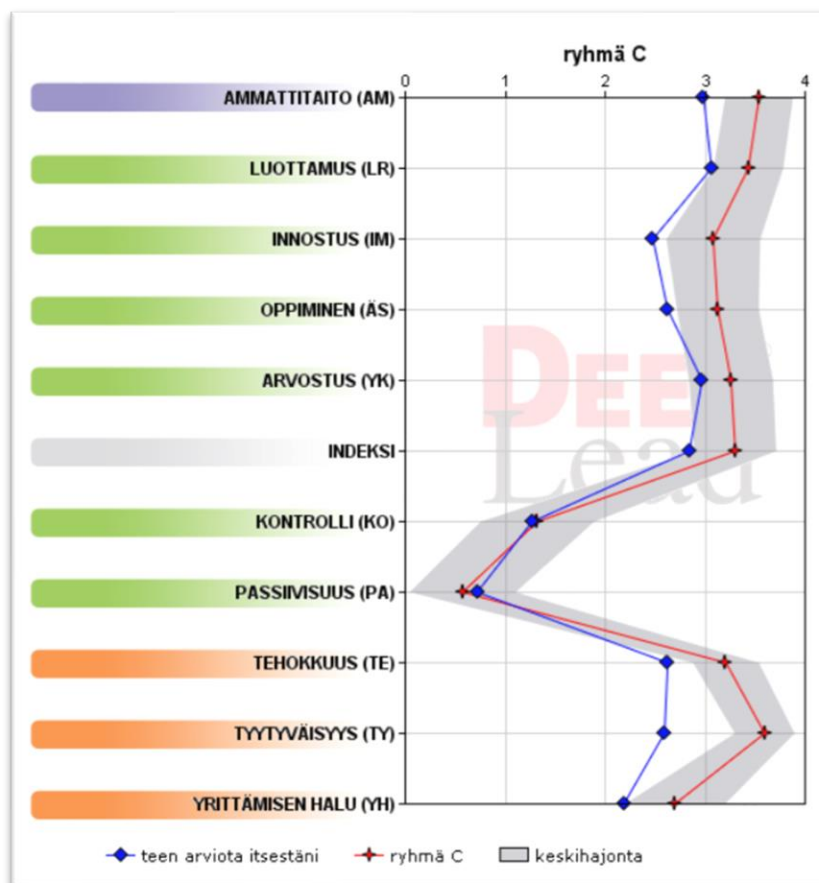
LOBAS valmennuspilotin vaihekohtainen kokonaispalaute on esitetty kuvassa 10. Eri-tyistä mielenkiintoa herättää erityisesti palautteen yleistaso ja sen kehittyminen valmennuksen edetessä. Syväjohtamisen perusprosessin toimivuuden osoittaa erityisesti se, että valmennuksen edetessä ja osallistujien ymmärryksen syventyessä palaute kokonaisuutena järjestelmällisesti paranee. Tämän pohjalta pystytään toteamaan, että henkilökohtaisella tasolla jonkinlaista vaikuttavuutta syntyi.

Palautteiden tavoiteltava taso, asteikolla 1–5, oli 4,0. Kahdessa kohdassa palaute kuitenkin jäi alle tavoite tason. Kysymys 3: oppimistavoitteiden selkeys ja kysymys 6: Opetusmateriaalien toimivuus ja havainnollisuus olivat nämä kaksi kohtaa.



Kuva 10. LOBAS johtamisvalmennuspilotin palaute vaiheittain (asteikko 1–5).

Toukokuussa 2019, ensimmäisessä palautekierroksessa valmennukseen osallistujat saivat ryhmänä alaisiltaan seuraavan kuvan 11 mukaisen palautteen.



S

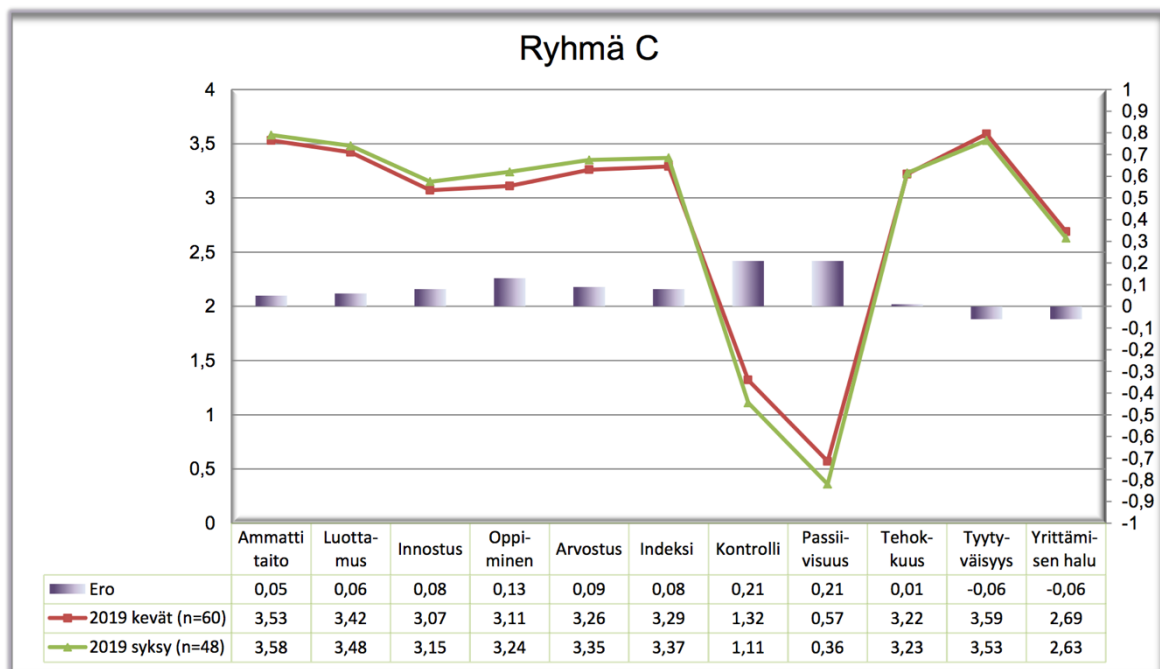
Kuva 11. LOBAS valmennuspilotti, ensimmäinen palautekierros, kaikki osallistujat, itsearvio suhteessa alaisien arvioon.

Kuvasta 11 huomataan, ensimmäisellä palautekierroksella osallistujien itsearviointi oli syväjohtamisen kulmakivien ulottuvuuksilla keskimäärin noin 0.4 yksikköä alhaisempien kuin heidän alaisiltaan saama palaute. Kohta ”indeksi” henkilökohtaisissa profiileissa on tietynlainen tehokkuusluku. Indeksiksi lasketaan suoraan viiden ensimmäisen ulottuvuuden keskiarvona. Sarivaaran (2019) tutkimuksen mukaisesti oletusarvona voitiin pitää, että keskimääräisessä merenkulun esimiesryhmässä tuo indeksi olisi lähikohtaisesti noin 2.90 tasolla. LOBAS pilottiin osallistuneella ryhmällä tuo indeksi oli jo alkumittauksessa tasolla 3.29.

Huolimatta osallistujien valintaan liittyneestä keskustelusta voidaan todeta, että pilotin osallistujajoukko ei todennäköisesti edustanut merenkulun normaalijakaumaa.

Tästä huolimatta alaisien arvioissa osallistujat onnistuivat keskimäärin kehittämään omaa johtamiskäyttäytymistään (kuva 12). Yksikään muutoksista ei ole tilastollisesti

merkitsevä, mutta kuitenkin kontrolloivan ja passiivisen käyttäytymisen kehittyminen on erittäin lähellä tätä rajaa. Johdonmukaisuudessaan tulos on kuitenkin merkittävä.



Kuva 12. LOBAS valmennuspilotti, ensimmäisen ja toisen palautekierroksen vertailu, kaikki osallistujat, alaisten arvioiden muutokset.

Lähtötaso huomioon ottaen, tulosta voidaan pitää osoituksena valmennuksen hyvästä vaikuttavuudesta.

Tulevaisuuteen tarkasteltaessa LOBAS pilottivalmennuksesta voidaan todeta, että lähes kaikki osallistujat saavuttivat sitoutumisensa kautta henkilökohtaisen oppimisen tavoitteet. Valmentajien arvion (haastattelu 11.5.2020) mukaan mahdollisen seuranta-tutkimuksen tulisi osoittaa, että valmennuksen loppuun suorittaneista:

- 90 % antaa edelleen valmennuksesta hyvän tai kiitettävän arvion,
- 70 % ilmoittaa jatkaneensa edelleen henkilökohtaista kehittymistä ja

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuskysymykset

Valmennuspilotin vaikuttavuusraportti antaa varsin tarkan lähtökohdan vaikuttavuuden arvioinnille, joten teemahaastattelun yksittäisillä kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön alakysymyksiin kohtalaisen tarkasti.

Tutkimuksen pääkysymys: miten merenkulun valmennuspilottiin osallistuneet henkilöt arvioivat suorittamansa valmennuksen vaikuttavuutta vajaa vuosi valmennuksen päättymisen jälkeen?

Alakysymys 1: Kuinka tarpeellisena haastateltavat kokevat saamansa valmennuksen suhteessa merenkulun johtamiskulttuurin kehittämiseen?

Alakysymys 2: Mitä pysyviä uusia tapoja saatu valmennus on tuonut haastateltavien tapaan toimia työyhteisössä?

Alakysymys 3: Miten haastateltavat kehittäisivät itse valmennusprosessia?

Alakysymys 4: Millaisin toimin valmennuksen vaikutusten syventämistä voisi tukea varsinaisen prosessin päättymisen jälkeen?

Alakysymys 5: Kokevatko haastateltavat, että ovat jatkaneet tai pyrkineet jatkamaan henkilökohtaista kehittymistä?

Lisäksi kysyttiin, millaisen yleisarvosanan haastatellut antaisivat valmennukselle, asteikolla 1–10.

4.2 Aiheen rajaus

Vain valmennuksen hyväksytysti suorittaneet haastatellaan koska näin saadaan yhteneväinen joukko, jossa kaikki ovat suorittaneet täysin saman valmennuksen. Kysymykset perustuvat haastateltujen henkilökohtaisiin kokemuksiin.

4.3 Tutkimuksen käytännön toteutus ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö perustuu suoraan vuonna 2019 toteutettuun LOBAS valmennuspilottiin ja sen vaikuttavuusraporttiin, joka toimii lähtökohtana jälkihaastatteluille.

Teemahaastattelut osallistujille toteutettiin heidän aikataulujensa mukaan sovitellen elo-marraskuussa 2020, maailman tilanteen takia, kokonaan etäyhteyksin. Haastatteluille lähetettiin kysymykset etukäteen tutustuttavikseen.

Teemahaastattelun runko ja kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Haastatteluista koostuu laadullinen aineisto, jota käsittelen ja tulkitSEN hermeneuttisella tutkimusotteella, tarkennettuna Tuomen & Sarajärven laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi kirjan avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

5 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Haastattelut

Haastateltavia, jotka olivat suorittaneet valmennuksen loppuun, oli yhteensä 13 henkilöä. Tavoitteena oli saada haastatelluksi jokainen kolmestatoista henkilöstä mutta yhtä osallistujaa ei tavoitettu useista yhteydenotoista huolimatta. Yhteensä siis 12 henkilöä saatiin haastateltua. Ryhmä sisälsi osajia useilta merenkulun aloilta. Mukana oli merikapteenoja, yliperämiehiä, varustamoiden toimihenkilöitä, merenkulkuliiton edustaja sekä merenkulun korkeakoulun opettajia. Ryhmän monipuolisuus on hyvä asia koska kyseessä oli pilottivalmennus, jolla testattiin syväjohtamiskoulutuksen soveltuvuutta merenkulkualalle mutta samalla monipuolisuus oli aiheuttanut hämmennystä valmennettavien keskuudessa. Osa oli kokenut, että valmennus ei vastaa juuri heidän alaansa vaan on suunnattu enemmän eri alan toimijoille. Jatkossa valmennettaessa kohdennetumpia ryhmiä tällaisista huolista päästään helposti eroon.

Haastattelut toteutettiin 3 kuukauden aikana syys-marraskuussa 2020. Toiveena oli hoitaa haastattelut etäyhteyksin käyttäen hyödyksi videopuheluita mutta haastateltavien töiden ja muiden kiireiden takia osa jouduttiin hoitamaan puhelulla ja osa vain lähetti vastauksensa etukäteen lähetyn kyselylomakkeen avulla. Yhteensä siis 3 videoyhteydellä, 6 puhelulla ja 3 kyselyllä tehtyä haastattelua. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 12 minuuttia. Kysymyksiä haastattelussa oli yhteensä 7, joista 3 ensimmäistä olivat numeerisesti arvioitavia ja loput 4 avoimempia kysymyksiä. (LIITE 1) Tutkimukseen täysin liittymätön seikka, joka tuli näkyvästi esiin haastatteluja sopiessa oli se, että suurin osa vältteli viimeiseen asti videoyhteyttä. Tästä syystä toivottu videoyhteys haastattelu onnistuttiin toteuttamaan vain osalle haastatelluista.

Yksi haastatelluista ei halunnut olla mukana seurantatutkimuksessa mutta antoi kuitenkin vastaukset kysymyksiin. Näiden vastausten luonne oli vihamielinen, jonka takia vastaukset jouduttiin hylkäämään koska yhteenkään kysymykseen ei tullut, asiallista, kysymykseen liittyvää vastausta. Näin ollen tulosten analysointiin saatiin otoskooksi 11 henkilöä.

Yleisluonne haastatteluissa oli avoin ja vapaa. Jokainen sai itse valita sopivan ajan- kohdan ja haastatteluissa pyrittiin mahdollisimman luonnolliseen keskusteluun

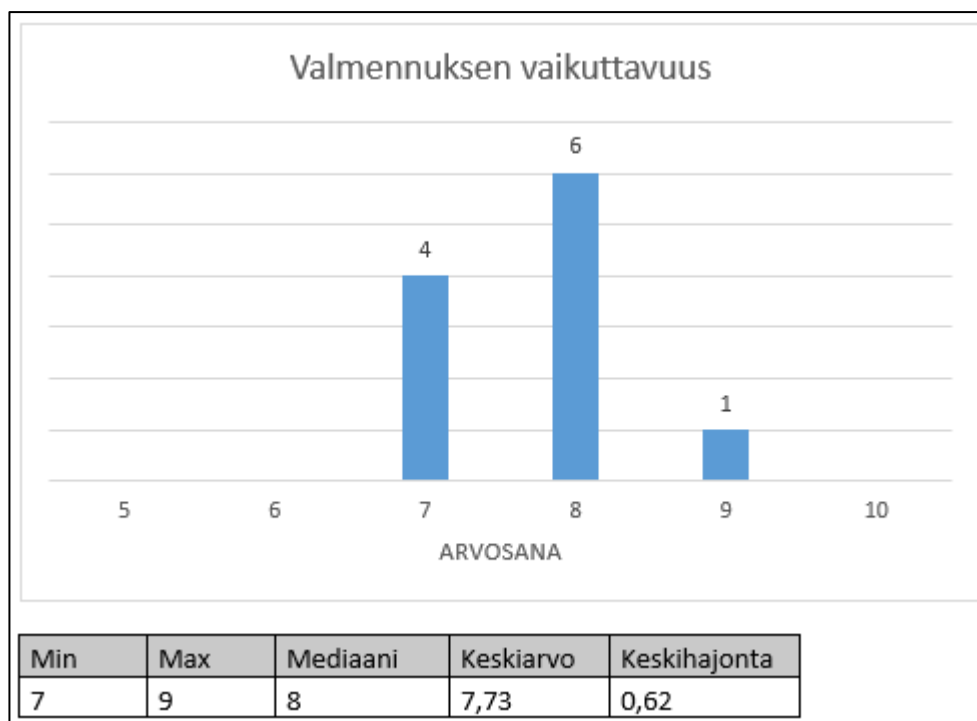
valituista aiheista. Haastattelut etenivät kysymys kerrallaan ja tarvittaessa kysymysten tarkoituksista keskusteltiin ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä.

Tulosten analysointia varten annetut arvosanat luokiteltiin seuraavasti: hylätty (1), välttävä (2), kohtalainen (3–4), tyydyttävä (5–6), hyvä (7–8) ja kiitettävä (9–10).

5.2 Haastattelutulokset

5.2.1 Miten arvioit suorittamasi valmennuksen vaikuttavuutta kokonaisuutena tällä hetkellä? (1–10)

Valmennuksen vaikuttavuus koettiin haastattelujen perusteella erittäin onnistuneeksi. Valmennuksesta oli haastattelu hetkellä kulunut noin vuosi ja kuitenkin kaikilla haastatelluista oli hyvin selkeä näkemys valmennuksen aiheuttamasta vaikutuksesta omaan johtamiseen. Alla olevassa taulukossa 1 on esitelty koottuna kysymyksen arvioinnit. Noin 91 % koki valmennuksen vaikutuksen olleen hyvä ja 9 % antoi kiitettävän arvion.



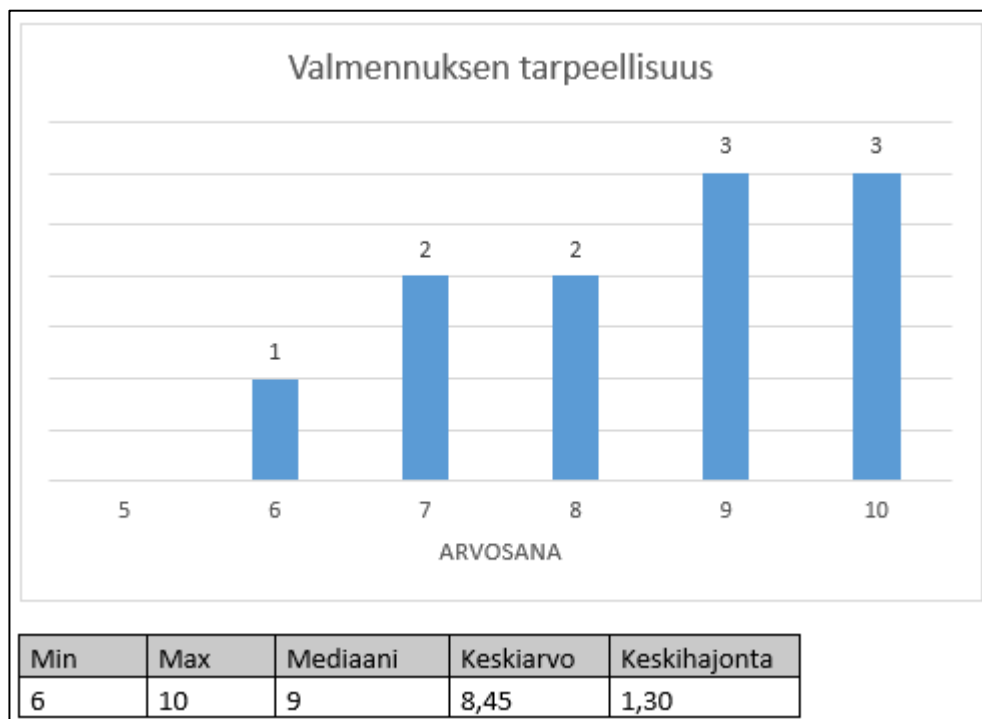
Taulukko 1: Miten arvioit suorittamasi valmennuksen vaikuttavuutta kokonaisuutena tällä hetkellä? (1–10)

Kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 7,73 keskihajonnan ollessa hyvin maltillinen 0,62. Otoksen pienen koon takia mitään tilastollisesti merkitseviä päätelmiä ei tulosten perusteella pystytä toteamaan. Voidaan vain saadun aineiston pohjalta todeta, että

kaikki haastatellut kokivat valmennuksella olleen positiivisia vaikutuksia henkilöiden omaan johtamiseen.

5.2.2 Kuinka tarpeellisena koet saamasi valmennuksen suhteessa merenkulun johtamiskulttuurin kehittämiseen? (1–10)

Kysymys 2 jakoi mielipiteitä hieman enemmän kuin 2 muuta numeerisesti arvioitua kysymystä. Taulukossa 2 esiteltyjen tulosten mukaan kaikki kokivat valmennuksen tarpeelliseksi merenkulun johtamiskulttuurin kehittämistä ajatellen. Hajonta oli kuitenkin selkeästi suurempaa keskihajonnan ollessa 1,30. Tähän saattaa osittain vaikuttaa haastateltujen henkilökohtaiset kokemukset johtamisesta. Jos omat kokemukset johtajista ja johtamisesta ovat pääosin positiivisia niin valmennuksen tarpeellisuus voitiin kokea pienemmäksi kuin henkilöt, joilla oli enemmän, tai paremmin muistissa, negatiiviset kokemukset.



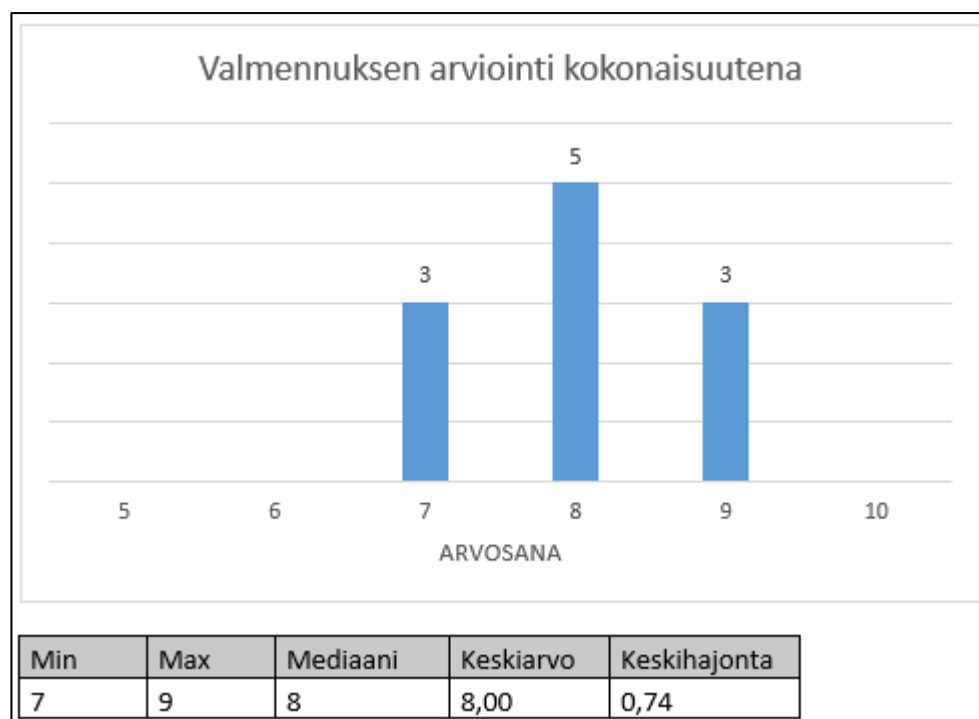
Taulukko 2: Kuinka tarpeellisena koet saamasi valmennuksen suhteessa merenkulun johtamiskulttuurin kehittämiseen? (1–10)

Keskiarvon ollessa 8,45, noin 55 % arvioikin valmennuksen tarpeellisuutta kiitettävällä, 36 % hyvällä ja 9 % tyydyttävällä arvosanalla. Tulosten johdonmukaisuus oli

jopa hieman yllättävää koska valmennukseen osallistuneet työskentelivät useilla eri merenkulun toimialoilla ja silti kaikki olivat samalla kannalla sen suhteen, että kehitystä tarvitaan. Tämän otoksen perusteella merenkulun johtamiskulttuurin kehittämiseksi koettiin siis olevan suuri tarve ja valmennuksen koettiin olevan siihen toimiva kehittämistyökalu.

5.2.3 Millaisen arvosanan antaisit valmennukselle? (1–10)

Yksi valmentajien oma arvio oli, että seurantatutkimuksen tulisi osoittaa, että valmennuksen loppuun suorittaneista 90 % antaisi hyvän tai kiitettävän arvon valmennukselle. Taulukossa 3 esiteltyjen tulosten mukaan osallistujista 27 % antoi valmennukselle kiitettävän ja 73 % hyvän arvon. Näin ollen tavoiteltuun 90 %:n päästiin kirkkaasti kun 100 % valmennetuista antoi hyvän tai kiitettävän arvon.



Taulukko 3: Millaisen arvosanan antaisit valmennukselle? (1–10)

Tulos on yhdenmukainen myös haastatteluissa käytyjen keskustelujen kanssa. Kaikki haastatellut kokivat johtamisvalmennuksen positiiviseksi asiaksi, johon ei varustamoissa, kouluissa ja koulutuksissa ole aikaisemmin kiinnitetty riittävästi huomiota.

5.2.4 Mitä pysyviä uusia tapoja saatu valmennus on tuonut tapaasi toimia työyhteisössä?

Ensimmäinen avoimempi kysymys herätti hyvää keskustelua valmennuksen esille nostamista asioista. Valmennuksessa käytetty 360° palaute, jossa tehtiin itsearvio sekä saatiin sidosryhmäpalautetta, oli kaikille haastatelluille uusi työkalu, joka oli selkeästi tuonut esiin jokaisen omia onnistumisia ja kipukohtia johtamisessa. Jokaisen henkilön saama palaute oli henkilökohtaista, joten yhtäläisyyksien veto jokseenkin ongelmalista. Muutama aihe kuitenkin toistui useammassa keskustelussa, jotka olivat kaikki havaittuja kehityskohteita. Yleisin vastaus oli, että palautteen perusteella kommunikaatiota ja kuuntelemista on pyritty tietoisesti kehittämään. Lähes 55 % haastatelluista oli saanut näistä aiheista palautetta ja pyrkinyt ottamaan ne paremmin huomioon työelämässä valmennuksen jälkeen. Muita yleisiä vastauksia olivat tiedonkulku, informaatio, vastuunjako ja läsnäolo. Nämä kaikki ovat varmasti yleisiä ongelmia monissa työpaikoissa eikä merenkulku näin ollen poikkeaa huomattavasti, kehityskohteiden valossa, niin sanotuista maatöistä.

Vain yksi vastasi, ettei ollut oppinut valmennuksessa varsinaisesti mitään uutta ja koki että oma johtamistyyli on hyvä ja toimiva. Tämä on täysin mahdollista koska jokainen laiva on erilainen niin miehistön kuin päällystönkin osalta, joten tietty johtamistyyli voi toimia hyvin toisella laivalla mutta ei toisella. Silti vastauksen jyrkkyys oli häkellyttävä. Sarivaaran (2019) lause ”oppimaan voi myös opetella” ei toteutunut tässä kommentissa. Vastaja oli tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen eikä sen takia edes harkittu, että mitään kehitettävää omassa tekemisessä voisi olla.

Kahdessa vastauksessa esille nousi myös palautteenanto kulttuuri ja sen puuttuminen merenkulusta. Vastajat kokivat, että valmennuksen myötä olivat saaneet vahvistusta sille, että palautetta on hyvä saada ja antaa, vaikka se olisi välillä huonoakin. Osa oli myös pyrkinyt siirtämään 360° palautteen käytön omalle laivalleen, jotta saataisiin helpommin annettua ja avoimempaa palautetta. Omien kokemusteni perusteella palautteenanto kulttuuri laivoilla on perinteisesti ollut sitä, että vain epäonnistumisista saadaan palautetta. Nykyään tätä ollaankin ymmärtääkseni kehittämässä mutta sen juurtuminen merenkulkuyhteisöön voi varmasti kestää vielä jonkin aikaa.

5.2.5 Millaisin toimin valmennuksen vaikutusten syventämistä voisi tukea varsinaisen prosessin päättymisen jälkeen?

Kysymyksessä numero 5 pohdittiin voisiko opittuja asioita saada jotenkin jäämään tai pysymään mielessä koska helposti palataan vanhoihin tapoihin ja opitut asiat unohtuvat.

Vastauksissa kaikilla oli samanlainen idea. Kymmenen yhdestätoista vastaajasta, eli noin 91 %, toivoi jonkinlaista jatkoseurantaa tai kertausta valmennuksen toteuttajilta, jossa opittuja asioita voitaisiin palautella mieleen ja käydä läpi omia kokemuksia työelämästä. Kenelläkään ei kuitenkaan ollut tarkkoja ajatuksia seurannan toteuttamisesta vaan pallo heitettiin täysin valmennuksen toteuttajille. Osa toivoi etäyhteydellä, osa kasvotusten, osa ryhmän kesken ja osa yksilönä toteutettavaa seurantaa. Tämä kuulostaa tietysti hyvältä ajatukselta mutta aiheuttaisi jonkin verran lisätyötä valmennuksen toteuttajille. Lähes kaikki kuitenkin itse ymmärsivätkin, että tämänkaltaisen jatkoseuranta voitaisiin toteuttaa vain käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Muista poikennut vastaus painottaisi merenkulussa enemmän maaorganisaatiolta saadun tuen ja palautteen määrää valmennuksen aikana ja sen jälkeen. Laivatyössä palautteen antoa saattaisikin helpottaa, jos palautetta annettaisiin maaorganisaation kautta eikä välttämättä laivan sisäisesti.

Tiivistettynä siis lähes kaikki toivoivat niin sanottua debriefingiä noin vuosi valmennuksen jälkeen, joka on loogista koska monissa muissakin merenkulkualan koulutuksissa vaaditaan kertauskoulutuksia suoritettavaksi tasaisin väliajoin.

5.2.6 Koetko että olet jatkanut tai pyrkinyt jatkamaan henkilökohtaista kehittymistä?

Kysymys numero 6 oli toinen valmentajien antama arvio seurantalutkimuksen tuloksista. Arvio oli että 70 % ilmoittaa jatkaneensa henkilökohtaista kehittymistä valmennuksen jälkeen. Haastattelujen perusteella kahdeksan yhdestätoista, eli noin 73 %, on pyrkinyt jatkamaan kehittymistä. Yksi vastanneista ei ollut varma ja kaksi vastasivat, etteivät varsinaisesti ole asiaan kiinnittäneet huomiota. Valmentajien oma arvio siis toteutui mutta mielenkiintoa herätti se, että molemmat, jotka vastasivat, etteivät ole jatkaneet kehitystä, toivoivat kysymyksessä numero 5 seurantaa, joka palauttaisi opittuja asioita mieleen. Toinen heistä kertoi keskustelun edetessä, että on siirtynyt uuteen laivaan, jossa huomattavasti kovempi kiire kuin edellisessä laivassa ja tämän takia

kaikki johtamistaitojen kehitys on unohtunut koska vanhat tavat tulevat käyttöön, kun on kiire. Tämä olikin loistava esimerkki siitä miksi johtamistaitojen kehittäminen pitäisi ottaa enemmän esille jo merenkulun koulutuksen aikana, jotta voitaisiin helpommin pyrkiä välttämään huonojen tapojen muodostuminen ja luotaisiin valmiuksia omien johtamistaitojen pohdinnalle ja kehitykselle.

5.2.7 Miten itse kehittäisit valmennusprosessia?

Viimeisen kysymyksen vastaukset muodostivat 3 erillistä teemaa, jotka olivat valmennuksen selkeys, laivatyön erikoisuus ja pilottiryhmän monimuotoisuus.

Valmennuksen selkeydellä tarkoitettiin niin esityksen kuin myös asioiden selkeyttämistä. Noin 30 % vastanneista koki, että varsinkin alussa olisi hyvä paremmin avata käytettyä käsitteistöä sekä valmennuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi toivottiin, että käytettäisiin enemmän ruohonjuuritasolla käytettäviä esimerkkejä, jotka olisivat paremmin sovellettavissa omiin kokemuksiin. Näin saataisiin haastateltujen mukaan luotua selkeämpi kokonaisuus ja tavoite, johon olisi helpompi sitoutua, kun sen on paremmin sisäistänyt.

Noin 45 % vastanneista taas koki, että valmennusta tulisi enemmän suunnata nimenomaan laivatyöhön ja sen erikoisuuksiin kuten esimerkiksi parijohtamiseen. Koska kyseessä oli pilottivalmennus niin on ymmärrettävää, että valmennusta ei voida suunnata täysin vain yhdelle ryhmälle sopivaksi koska silloin muissa tehtävissä toimivat taas kokisivat itsensä täysin ulkopuolisiksi mutta tämä on hyvä kehityskohde tulevaisuutta kohden, kun johtamiskoulutus laivoilla alkaa toivottavasti yleistymään.

Pilottiryhmän monimuotoisuudella tarkoitettiin osittain edellä mainittua tilannetta, jossa samassa ryhmässä on toimijoita meri- ja maapuolelta. Parempi termi tätä kuvaamaan olisi homogeeninen. Eli ryhmien toivottiin koostuvan henkilöistä, joilla kaikilla sama tausta. Tässä tapauksessa siis, että kaikki olisivat samanlaisessa ympäristössä töissä. Jälleen pitää muistaa, että kyseessä pilottiryhmä ja tämän kaltainen toiminta ei olisi ollut järkevää tässä tilanteessa mutta jatkossa varmasti saadaan paremmin homogeenisia ryhmiä valmennukseen, jolloin valmennusta voidaan tarvittaessa muokata vastaamaan juuri tiettyä ammattikuntaa ja heidän tarpeitaan.

5.3 Johtopäätökset haastattelutuloksista

Kokonaisuutena haastattelut onnistuivat hyvin ja tuloksista saatiin kerättyä joitakin johdonmukaisuuksia. Pienen otoskoon takia, haastattelujen perusteella, ei pystytä tekemään tilastollisesti merkitseviä yleistyksiä koko merenkulkualan. Valmennusryhmä kuitenkin koostui useilla eri merenkulkualan toimialoilla työskentelevistä henkilöistä, joten näin saatiin varsin kattava yleisnäkemys merenkulkualan tarpeista johtamisvalmennukseen. Aineistoa voidaan siis tutkia kyseisen ryhmän mielipiteiden ja niiden yhtäläisyyksien valossa.

Haastattelujen perusteella saatiin varsin selkeä käsitys siitä, että valmennukseen osallistuneet olivat kokeneet johtamisvalmennuksen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi merenkulkualalle. Tämä kävi ilmi kysymysten 1 ja 2 tuloksista. Valmennuksen vaikuttavuus koettiin, keskiarvolla 7,73, hyväksi ja valmennuksen tarpeellisuus, keskiarvolla 8,45, erittäin tarpeelliseksi. Tarpeellisuutta painotti myös se, että yli puolet valmennukseen osallistuneista arvioi valmennuksen tarpeellisuutta kiitettävien arvosanoin.

Valmennukseen osallistuneiden positiivinen asenne, merenkulkualan johtamiskoulutusta kohtaan, näkyi myös valmennuksen kokonaisuuden arvioinnissa. Valmennusta ei voitu kohdistaa vain tietylle ammattiryhmälle koska kyseessä oli pilottiryhmä, joka koostui useissa eri merenkulkualan toimissa työskentelevistä henkilöistä. Silti, keskiarvolla 8 arvioitu, kysymys 3 osoitti että kaiken kaikkiaan valmennus oli onnistunut haastateltujen mukaan hyvin tai jopa kiitettävästi.

Avoimet kysymykset antoivat haastatelluille mahdollisuuden arvioida ja pohtia tarkemmin mitä konkreettisia vaikutuksia valmennuksella oli ollut henkilökohtaisella tasolla, sekä miten valmennusta voitaisiin jatkossa kehittää vastaamaan juuri merenkulun tarpeita.

Suurimpia vaikutuksia valmennus oli tuonut henkilöiden tapaan saada ja käsitellä palautetta. Palautteen saaminen oli haastatelluille positiivinen kokemus ja se koettiin hyödylliseksi työvälineeksi pyrittäessä kohti henkilökohtaista kehittymistä. Positiivinen palaute vahvisti henkilöiden uskoa omaan tekemiseen ja hyvässä hengessä annettu negatiivinen palaute herätti keskustelua omista kehityskohteista.

Toinen positiivinen asia oli henkilökohtaisen kehittymisen jatkuminen valmennuksen jälkeen. Yli 70 % valmennukseen osallistuneista pystyi toteamaan, että on tietoisesti, jatkanut henkilökohtaista kehittymistä valmennusprosessin päättymisen jälkeen. Tämä

tulos on yhdenmukainen aikaisempien, valmennuksen vaikuttavuuden kokemisen, tuloksien kanssa ja antaa hyvän kuvan valmennuksen toimivuudesta merenkulkualalle. Kaikessa toiminnassa löytyy kuitenkin aina jotain kehitettävää ja niin myös haastattelujen mielestä. Yli 90 % valmennukseen osallistuneista pohti jonkinlaisen jatkoseurannan hyödyllisyyttä valmennuksen vaikutusten syventämistä auttamaan ja tämä onkin tulevaisuuden johtamisvalmennuksissa huomioon otettava seikka. Resurssien puitteissa toteutettava kertaus, tai vain valmennusryhmän välinen vertaistukikeskustelu, voisi auttaa pitämään opittuja asioita mielessä ja tuoda esille uusia haasteita henkilöiden omien kokemusten muodossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vuonna 2019 järjestetyn LOBAS valmennuspilottin vaikuttavuutta, vajaa vuosi alkuperäisen valmennuksen jälkeen, seurantatutkimuksen avulla. Vaikuttavuuden lisäksi pyrittiin muodostamaan tietoa siitä, miten itse valmennusta ja sen jälkeistä toimintaa voitaisiin kehittää. Opinnäytetyöllä pyrittiin syventämään käsitystä syväjohtamisen valmennusprosessin vaikuttavuudesta yksilöllisellä tasolla.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2020 elo-marraskuussa, maailman tilanteen takia etäyhteyksin. Valmennusprosessin hyväksytysti suorittaneita oli yhteensä 13 henkilöä ja 11 saatiin mukaan tutkimukseen. Suurempi otoskoko olisi mahdollistanut, tilastollisesti merkitsevät, laajemmat yleistyksyet koko merenkulkualalle mutta pienemmälläkin ryhmällä saatiin muodostettua yhtäläisyyksiä vastauksissa ja mielipiteissä.

Teemahaastattelujen tulosten perusteella saatiin selkeä kuva johtamiskoulutuksen tilasta suomalaisessa merenkulussa ja sen tarpeellisuuden kokemisesta.

Suomalainen merenkulku on yksi Suomen huoltovarmuuden kulmakiviä. Merikuljetukset ja niihin liittyvät logistiikkapalvelut ovat Suomen ulkomaankaupan perusta. (Ojala, Solakivi, Kiiski, Laari & Österlund 2018, 10) Muilla toimialoilla johtamiseen ja sen koulutukseen kiinnitetään huomattavasti enemmän huomiota kuin merenkulussa, jossa vuosittain liikkuu miljoonia tonneja rahtia. Ihmeellistä onkin, miksi merenkulussa ollaan vasta nyt heräämässä ajatukseen, että johtamistakin voisi oppia ja kehittää koulutuksilla niin kuin muitakin ammattitaitoja. Lisäkoulutus voidaan kuitenkin varustamoissa nähdä vain ylimääräisenä kustannuksena, joista nykyään pyritään pääsemään mahdollisimman tehokkaasti eroon mutta johtamistaitojen kehittäminen koetaan kuitenkin teemahaastattelun tulosten perusteella tärkeäksi osaksi ammattitaidon kehittämistä.

Tulevaisuudessa olisikin tärkeätä panostaa johtamistaitojen koulutukseen jo ammatitopintojen aikana, jotta pystyttäisiin uudistamaan ajattelua johtamisesta ja sen merkityksestä merenkulkuun. Työelämän haasteiden ratkaisuksi voitaisiin tarjota kertauskoulutusta laivoille ja varustamoille säännöllisin väliajoin.

Suoritettu pilottivalmennus vaikutti tarjoavan osallistuneille paljon uusia työkaluja työelämän haasteiden ratkaisuun ja omien taitojen kehittämiseen.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että merenkulkualalla vaikuttaa olevan suuri tarve johtamiskoulutukselle, joka valmistaisi alan opiskelijoita johtamisen haasteisiin ja opettaisi uusia johtamistaitoja kokeneille merenkulkijoille.

LÄHTEET

Merimieseläkekassan www-sivut 2020. Viitattu 13.10.2020.

<https://www.merimieselakekassa.fi/fi/tyohyvinvointijakuntoutus/Documents/Lai-vaty%C3%B6n%20johtamisen%20pilotti.pdf>

Meriklusteriohjelman www-sivut 2020. Viitattu 15.10.2020. <http://meriklusterioh-jelma.fi/imita-kuuluu-suomalaiselle-merenkululle/>

Žukauskas, P., Vveinhardt, J. & Andriukaitienė, R. 2018. Management Culture and Corporate Social Responsibility. IntechOpen.

Spacey, J. 2016. 10+ Types of Management culture. Simplicable www-sivut. Viitattu 22.10.2020. <https://simplicable.com/new/management-culture#:~:text=Management%20culture%20is%20a%20collection,beyond%20official%20pol-icy%20and%20procedure.>

Kallunki, V. & Pekkola, J. 2014. Merenkulun työurat ja työnlaatu. Tampereen yliopisto, 2014. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014. 91–99. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimus-paivat_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suomen varustamot www-sivut 2020. Viitattu 22.10.2020. <https://shipowners.fi/suomen-varustamot-ry/strategia/>

Suomen varustamot www-sivut 2020. Viitattu 22.10.2020. <https://shipowners.fi/tyomarkkinat-ja-osaaminen/tyomarkkina-asiat/kansainvalinen-saantely-ja-ohjeistus/>

Suomen varustamot www-sivut 2020. Viitattu 22.10.2020. <https://shipowners.fi/kilpailukyky/merenkulun-avainluvut/>

Sarivaara, L. 2019. Johtaminen merenkulussa. AMK-opinnäytetyö. Yrkeshögskolan Novia. Julkaisematon tutkimusraportti kirjoittajan hallussa.

Suomen merimiesunionin www-sivut 2020. Viitattu 02.11.2020. <https://www.smu.fi/uutiset/nakokulma-varustamobarometriin-tyovoiman-saatavuudesta-pulaa-mutta-esitykset-sekamiehityksen-lisaamisesta-eivat-luo-alalle/>

Maritime commons. 2019. Transport 2040: Automation, Technology, Employment - The Future of Work. World Maritime University. Viitattu 03.11.2020. https://commons.wmu.se/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=lib_reports

Leadership on Board and Shipping pilottivalmennuksen opetusmateriaalit ja raportit. Kirjoittajan hallussa.

Nissinen, V. 2001. Military Leadership. Väitöskirja. National Defence College. Viitattu 03.11.2020. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/125761/Military+Leadership-web.pdf?sequence=2>

Niemi, P. & Kinnunen, T. 2016. Deep Leadership® Coaching Effectiveness: A Case Study of a Science-Based Company, Business, Management and Economics Research. Academic Research Publishing Group, vol. 2(3). 56–65.

LOBAS pilottivalmennuksen valmentajien haastattelu 11.05.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Jyväskylä: Gummerus.

Ojala, L., Solakivi, T., Kiiski, T., Laari, S. & Österlund, B. 2018. Merenkulun huoltovarmuus ja Suomen elinkeinoelämä – Toimintaympäristön tarkastelu vuoteen 2030. Huoltovarmuusorganisaatio.

2019 pilottivalmennuksen seurantakysymykset

1. Miten arvioit suorittamasi valmennuksen vaikuttavuutta kokonaisuutena tällä hetkellä? (1–10)
2. Kuinka tarpeellisena koet saamasi valmennuksen suhteessa merenkulun johtamiskulttuurin kehittämiseen? (1–10)
3. Millaisen arvosanan antaisit valmennukselle? (1–10)
4. Mitä pysyviä uusia tapoja saatu valmennus on tuonut tapaasi toimia työyhteisössä?
5. Millaisin toimin valmennuksen vaikutusten syventämistä voisi tukea varsinaisen prosessin päättymisen jälkeen?
6. Koetko että olet jatkanut tai pyrkinyt jatkamaan henkilökohtaista kehittymistä?
7. Miten itse kehittäisit valmennusprosessia