

Petri Sutinen

Johtaminen erityistilanteissa

1. Johdanto

Poikkeustilanne vaatii johtajalta **suhtautumisen muutosta ja tyylin vaihtoa** normaalitilanteeseen nähden. Johtaminen kriisin aikana toimii parhaiten, mikäli johtamistaidolla on luotu valmiiksi hyvää ryhmän **toimintapohjaa** normaalissa aktiviteetissa.

- Hyvä johtaja osaa johtamisen taidon niin normaalitilanteessa kuin erityisessäkin tilanteessa. Kriisitilanteen johtamistaito voi vaatia hyvinkin erilaisia ratkaisuja johtajalta.
- Normaali yleinen johtamistaito on pohja kaikelle toiminnalle kriisitilanteissa. Ei voida nähdä, että keskittymällä pelkästään johtamiseen erityistilanteissa voisi kehittyä hyväksi johtajaksi kaikissa kuviteltavissa olevissa pulmallisissa tai vaarallisissa tapahtumissa. Ilman pohjalla olevaa hyvää johtamistaitoa on toiminta erityistilanteissa vain kulissi, joka voi romahtaa.
- On muistettava, että normaali retkitoiminta ei ole sillä tavoin alisteiseen hierarkiaan sidottua, kuten on esimerkiksi yritysten tai armeijan sisäinen toiminta.
- Retkijohtajan asema ei ole sama kuin yrityksen johtajan. Kaikki tietävät, että työpaikalla työntekijä on ainakin periaatteessa johtajan palvelija. Retken tai koulutuksen asiakkaalla on kuitenkin olemassa (osittain täysin oikea!) valmis ennako-odotus ja pohjakäsitys siitä, että asiakas on tunnetason pyrkimyksissä aina oikeassa ja opas on vain maksettu palvelija, ei isäntä.
- Retken johtaja voi juuri tästä syystä helposti menettää johtajuutensa retkillä erilaisissa kriisitilanteissa.

2. Johtajuuden perusta

Johtajuudesta ja johtamistaidosta on olemassa kymmeniä, jollei satoja erilaisia teorioita. Tässä paketissa keskitytään johtajuuteen, lyhennellen ja mukaellen, retkeilytoimintaan erikoistuneen National Outdoor Leadership Schoolin teoreettisen formaatin kautta. Tämä näkemys mielestäni kuvaa erinomaisen hyvin johtamista ylipäätäänkin, ja aivan erityisen hyvin kuvaa juuri retkikuntien ja ulkoilmatoimintojen johtajuutta. Näkemys on hyvin käytännöllinen ja käytännönläheinen. (NOLS on Pohjois-Amerikan suurin opas- ja ohjaajakoulutuslaitos.)

Johtajuus näyttäytyy erilaisessa valossa yritystoiminnassa, ja selkeästi erilaisessa valossa esim. armeijassa. Käsitykseni mukaan samoja käytännön piirteitä ja pyrkimyksiä toki esiintyy kaikissa näissä johtamistoiminnoissa, mutta

eroavaisuuksia, lähtökohtien perustavanlaatuisista eroista johtuen, kieltämättä on olemassa. Samat teoriat eivät yksiselitteisesti sovi viihteeseen, työhön, tai toisten kuolemaan lähettämiseen, vaikka samoja perusasioita ilmenee kaikissa näissä toiminnoissa. Tärkeää on tunnistaa tilanteet, jotka eroavat lähtökohtaisesti peruspyrkimyksiltään toisistaan. Suoraan yritysmaailmasta tai armeijasta siirretty johtamistaito ei ole vuorostaan parasta mahdollista retkitoiminnan johtajuutta.

Tämä esitys keskittyy johtamistaitoon nimenomaan retkitoiminnan kautta, mikä ei suinkaan ole johtamisen helpoin muoto.

3. Hyvän retkijohtamisen periaatteita luettelona:

RETKIKÄYTÖS:

- Muista asemasi, olet palvelija. Palvele aina **ryhmän** tarpeita ja päämääriä.
- Ole yhtä huolissasi muista ryhmäläisistä ja heidän hyvinvoinnistaan, kuin olet itsestäsi.
- Kohtele kaikkia kunnioittavasti ja arvostuksella.
- Ole tasapuolinen – myös huomiosi ja ohjauksen suhteen,
- Tue itsenäisyyttä ja sisäistä johtajuutta jokaisessa ryhmäläisessä.
- Kunnioita kaikkia kulttuureja jotka kohtaat.
- Ole ystävällinen ja avosydäminen.
- Tee osuutesi ja pidä organisaatio tiukasti hallussasi.
- Auta toisia. Älä milloinkaan ala rutiininomaisesti tekemään toisten osuutta.
- Ole aina rehellinen, silloinkin kun se vaikuttaa itsellesi epäedulliselta. Tunnusta virheesi selkä suorana. Kerro syyt, jotta toisetkin voivat oppia.
- Ole ylpeä onnistumisistasi.
- Oma vahva itsetunto, joka ei rakennu toisten ajatuksille ja odotuksille sinusta.
- Sano kyllä ja toteuta, jos pystyt, sano selkeästi ei jos et pysty tai pidät riskejä liian suurina.
- Älä tee liikaa töitä. Sinäkin olet vain ihminen.

TAIDOT:

Kehitä jatkuvasti: a) kovia lajitaitojasi

b) ihmissuhdetaitojasi

c) yleisiä organisoimisen ja hallinnon taitojasi

KOMMUNIKAATIOTAIDOT:

- Puhu kun se on kohteliasta ja ole hiljaa kun se on kohteliasta.
- Opettele luomaan avoin ilmapiiri.
- Anna ryhmän tietää, mitä sinä haluat heistä, ja mitä he voivat tai eivät voi odottaa sinulta.
- Muista informoida ihmisiä kaikista heitä koskevista tilanteista ja tilanteiden muutoksista.
- Opettele kuuntelemaan aktiivisesti. Opettele kysymään tarkennusta, jos jokin asia jäi epäselväksi.
- Omista rohkeus, jolla voit kertoa, mitä tunnet, ajattelet ja haluat.
- Kun kerrot mielipiteitäsi, muista aina aloittaa:”minun mielestäni...” (Omaa mielipidettä ei voi toinen ihminen kiistää. Yleisistä asioista voi sen sijaan olla montaa eri mieltä.)
- Yritä kuvitella ongelmatilanteissa itsesi kriisissä olevien ihmisten tilalle. Ymmärrä heidän tunteitaan jos voit.
- Kun annat palautetta:

Anna palaute pian tilanteen jälkeen, älä jätä sitä myöhemmäksi!

Käytä pääsääntöisesti positiivista palautetta.

Hae negatiivisella palautteella kasvatusta, älä rankaisua.

Ole realistinen ja tarkka kommentteissasi.

Kuuntele, pyydä tarkennusta. Kuuntele, pyydä tarkennusta.

Tee valmiiksi kantava suunnitelma seuraaville vaihtoehtoisille toimille.

Ole yhtä innokas ottamaan kritiikkiä kuin antamaan sitä!!!

4.Johtamistyylit

Johtamiseen on olemassa monia erilaisia perustyyliä. Lyhyesti voidaan esitellä seuraavat:

- A) Autoritaarinen
- B) Konsultatiivinen
- C) Demokraattinen
- D) Automaattinen (tarkkaileva)

- Perussääntö on: hyvä johtaja hallitsee kaikki nämä tyylit.
- Nimenomaan fyysisissä kriisitilanteissa ja ryhmän toiminnan alkuvaiheessa pitää jokaisen hyvän johtajan olla kykeneviä autoritaariseen, hallitsevaan johtamiseen. Johtaja puhuu ja määrää toiminnan, jonka ryhmä toteuttaa. Autoritaarinen tyyli ei kuitenkaan tarkoita maskuliinista komentelua. Normaali luentotilannekin, missä yksi puhuu ja kolmekymmentä kuuntelee, on autoritaarisesti johdettu.
- Autoritaarinen johtamistapa vaatii äänenkäyttöä, varmaa esiintymistä ja fyysistä elehdintää, joka kertoo muillekin automaattisella tavalla, kuka on juuri nyt tilanteen todellinen johtaja. Kyse ei ole ihmisen fyysisestä koosta, vaan johtajan eleistä, ilmeistä ja toiminnan varmuudesta. Hyvä lajikohtainen ammattitaito antaa automaattisesti hyvän pohjan autoritaariselle esiintymiselle. Jokainen lajin osaaaja kertoo kehon viesteillään aloittelijaryhmälle: ”Hei, homma hallussa. Seuraahan minua.” Henkinen epävarmuus ei sovi hyvin minkäänlaiseen johtamiseen.
- Aloitteleva johtaja voi joutua korostamaan autoritatiivista puoltaan – jos ohjaaminen ei vielä ole rutiinia, on parempi pitää langat käsissä ja antaa löysää vasta, kun tietää osaavansa ottaa tilanteen haltuun myöhemmin vaikeuksista. Jos esimerkiksi retken ensimmäisenä päivänä johtaja ei pidä ryhmän yhteisistä turvallisuusvaatimuksista kuten kaikille sopivasta vauhdista kiinni, toisena päivänä vaikeammassa oloissa ryhmää voi olla vaikea saada noudattamaan vaatimuksia. Asiallinen tiukkuus voi olla myös varautumista erityistilanteisiin.
- Psyykkisissä kriisitilanteissa ja vakiintuvan ryhmän normaalitoiminnassa on konsultatiivinen lähestymistapa yleensä hedelmällisin. Ryhmäläiset oppivat toimimaan osittain itsenäisesti ja pystyvät itse tekemään osan päätöksistä. Johtaja neuvoo ja ohjaa aktiivisesti tässä päätöksenteossa. Johtaja mahdollisesti kieltää autoritaarisesti jotkin vaihtoehdot. Tällöinkin johtamistapojen kirjo sekoittuu tilanteen aikana, hyvällä johtajalla on erilaisia toimintatapoja.
- Henkisissä kriiseissä konsultatiivinen lähestymistapa on ”se oikea tapa”. Toisen ihmisen ajatukset ovat hänen omiaan ja henkiset muutokset tulevat hänen ajatustensa kautta. Kaikki rakentava, minkä henkisissä kriiseissä voi saada aikaan, tapahtuu kommunikointitaitojen, ihmissuhdetaitojen, kuuntelemisen ja keskustelun kautta. Autoritaarisesti ongelma voidaan korkeintaan hetkiseksi lakaista maton alle.
- Demokraattinen lähestymistapa toimii vuorostaan parhaiten, kun tulkitaan ryhmän todellisia haluja ja tarpeita. (Muistathan että olet palvelija!) Tällöin on johtaja kokouksen puheenjohtaja joka kysyy ihmisten tunteita ja toiveita. Enemmistön kanta saattaa ratkaista tulevan toiminnan linjauksia. Motivaatio toimintaa kohtaan on kaiken onnistuneen toiminnan peruslähtökohta. Hyvä johtaja varmistaa, että ryhmä on aidosti motivoitunut haasteeseen, jonka he itse tai taho x on heille tilannut. Tämä voi, ja sen ehkä pitäisi, vaikuttaa tapaan, millä johtaja jatkossa tulee toimimaan.
- Luonnollisesti, mitään fyysiseen tai henkiseen turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä ei voi ratkoa demokraattisesti. Retkeläisiltä ei voi olettaa asiaan liittyvää syvää tietoa tai ymmärrystä. Joissakin henkisissä kriiseissä avoin ”tupakeskustelu” voi kuitenkin olla hyvinkin hedelmällinen ratkaisu, ryhmäläisten keskinäisen ymmärryksen lisääntyessä. Tällöin kuitenkin tarvitaan demokraattiseen lähestymistapaan paljolti konsultatiivista, tai ajoittain jopa autoritaarista, otetta tilanteen hallitsemiseksi.
- Automaattinen johtamistapa sopii vuorostaan passiivisille jaksoille, kuten iltatoimiin, ruoanlaittoon, etc. Tämäkään johtamisen malli ei ole helppo kaikille persoonille. On myöskin osattava ajoittain taka-alalle

jäämisen kyky. Johtaja, joka ei osaa antaa ryhmälle yhtään omaa aikaa, kiristää hiljalleen ryhmän stressikynnystä. Erityisesti pitkissä ryhmän toiminta-ajoissa tästä voi tulla osa ongelmaa.

- Hyvä johtaja hallitsee kaikki johtamistyylit.

5. Erityistilanteet ja kriisit: Ennen

- Suurin osa kriiseistä, niin henkisistä kuin fyysisistäkin, olisi ollut vältettävissä ennakkotarkastelulla ja harkinnalla. Niin fyysisessä kuin henkisessäkin kriisissä vaaditaan johtajalta suurta ymmärrystä.
 - Fyysisissä kriiseissä vaaditaan tietotaitoa säästä, lajiteknisistä seikoista, ryhmän jäsenistä ja mahdollisista riskeistä. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä pelastautumissuunnitelman ja pelastussuunnitelman realisuudesta.
 - Henkisissä kriiseissä taas vaaditaan suurta ymmärrystä ihmisestä, ihmisen psyykestä ja ihmisyydestä. On huomattavaa, että valitettavan usein henkisiä kriisejä seuraa retkellä jonkinasteinen fyysinen kriisi.
- Hyvä johtaja tarkkailee aina ryhmää, sen fyysistä ja henkistä tilaa, käytössä olevan tekniikan toimivuutta ja luontoa jossa toimitaan. Hyvä johtaja miettii kaikkia mahdollisia seuraavien tuntien seuraamuksia.
- Kaikki kriisit ovat helpompia torjua etukäteen kuin jälkikäteen.
- Hyvä retkenjohtaja ei tee optimistisia oletuksia. Oletus on suurten mokausten pääasiallinen lähtökohta.
- Hyvä retkenjohtaja luottaa vain varmaan tietoon, ja varman tiedon puuttuessa retken vetäjä *sisäisesti varautuu pahimman kuviteltavissa olevan skenaarion mukaisesti ja suunnittelee tulevaa toimintaa ottaen tämänkin mahdollisuuden huomioon.*
- Kriisit seuraavat useimmiten näiden perussääntöjen unohtamisesta.
- Hyvä johtaja on turvallisuusajattelultaan äärimmäinen pessimisti.
- Rajaa alkoholin käyttö minimiin. Voimakkaasti humaltunut ryhmä on niin henkinen kuin fyysinenkin riski jopa rantaleirissä oltaessa. Turvallinen raja on hyvin matalalla. Harkitse tarkoin, mitä riskejä haluat tietoisesti ottaa asian suhteen! Estä huumaavien aineiden käyttö.
- Pessimistinen oletus on turvallisuusajattelun lähtökohta.
- Ryhmänjohtajan kriisitoiminta jakautuu siis mielestäni kahteen haaraan: ennaltaehkäisyyn ja toimintaan itse kriisissä. Monesti ymmärretään vain jälkimmäinen toiminta varsinaiseksi kriisitoiminnaksi. Tämä ajatusmalli ei käsitykseni mukaan kestä kriittistä tarkastelua. Kriisillä on nousu- ja kehitysvaiheensa ennen kriisin laukeamista. Johtajan kriisitoiminta kattaa koko erityistilanteen ajan. Parasta johtajuutta on kriisin tukahduttaminen ennen sen puhkeamista.

6. Itse kriisi

- Johtajalle on vaikein kuviteltavissa oleva tilanne joutua todellisen kriisin prässäisiin. Todellisessa kriisissä johtajan tulee ottaa tilanne **vahvasti hallintaansa**. Toimenpidevaihtoehtojen pitää **olla ennalta harkittuja, määrätietoisia ja nopeita**.
- Johtaja ei saa selitellä, puolustella, kerjätä, kättää, anoa tai kerätä pisteitä. Ainoa asia, mitä hyvä johtaja kriisissä ajattelee, on **kriisiä laukaisevien toimenpiteiden tehokkuus ja nopeus**. Kriisissä tähän pyritään täysin totaalisella tavalla, kaikki muut asiat ovat väliaikaisesti täysin toissijaisia. Johtajan ajatukset keskittyvät 100%täydellisesti vakavan kriisin laukaisuun. Ryhmä on hinnalla millä tahansa saatava järkipäiseen toimintaan kriisin laukaisemiseksi.
- Hyvä johtajuus normaalitilanteessa antaa parhaan pohjan toiminnalle kriisitilanteissa. Ihmiset ja ryhmä ovat poikkeusoloissa samoja kuin mitä ne olivat normaalitilanteessakin: Johtajan selkeästi erottuva tyylinvaihdos, joka hyvin määrätietoisesti ohjeistaa ja pyrkii aktiivisesti purkamaan kriisiä, tuo tehokkuutta ja luo toivoa ryhmään paremmin kuin mikään muu saatavilla oleva keino.
- Itse johtajan on rakennettava mielessään valmis toimintakaavio erilaisia kriisejä varten. Monet kriisit, niin henkiset kuin fyysisetkin, ovat käyntiin päästyään erittäin nopeita. Monesti itse tilanteessa ei juurikaan jää jäljelle enää aikaa ajatella. Mikäli valmiit toimintakaaviot eri vaihtoehtoineen puuttuvat johtajan mielestä, on kuitenkin parempi ajatella ensin kuin hosua. Kynnys hätänumeroon soittamiseen ei saa olla liian korkea.
- Fyysisiin kriiseihin lajitaidot, fysiologian tuntemus ja ensiaputaidot antavat hyvät ratkaisumallit. Henkisiin kriiseihin tarvitaan vuorostaan ihmissuhdetaitoja ja kokemusta.

7. Henkiset kriisit, itse ratkaisumallit, sekä toimintatavat fyysisen kriisin jälkeen

Kriisipalautetta antaessasi:

- Muista, että kukaan ei halua tulla nolatuksi. Muistathan aloittaa asiakeskeiset lauseet väittelyssä: ”minun mielestäni...”
- Suoraan annettu negatiivinen palaute voi johtaa torjuntareaktioon. Opettele antamaan negatiivinen palaute hyödyllisemmällä tavalla.
- Käytä negatiivisen palautteen annossa ”hampurilaismallia”. Päällimmäinen sämpylä on positiivisen yhteyden luominen. Kerro positiivisia asioita palautteen kohteelle. Pyri luomaan ja säilyttämään positiivinen lataus, yritä edes välittää kyseisestä ihmisestä koko viestinnän keston ajan. Itse pihvi yhteyden luomisen jälkeen on sinällään negatiivinen asiasisältö. Älä käytä sanaa ”mutta”, joka tuhoaa yhteyden. Kerro sen sijaan, että miten hienoa olisi vielä sekin, jos jatkossa tekisitkin tämän asian jotenkin toisin. Sämpylän alaosa sisältää sen jälkeen harkitun korjauskehotuksen.
Älä tee noin! vai: Sehän meni lupsakkaasti ja sitä voi tehostaa vielä kun teet noin ja noin.
- Älä tohtoroi tai laadi kuvia ”oikeasta ihmisyydestä”. Kuuntele, HARKITSE ja kommentoi aina yksilöllisesti HARKITEN.

- Pyri luomaan ”tappio, tappio” tai ”voitto, tappio” kaksintaisteluasettelmia ”voitto, voitto” tilanteiksi. Tähän päästään suuntaamalla ajatukset hiljalleen kysymykseen: ”Mitä juuri nyt me kaikki voimme tästä uudesta kokemuksesta oppia” . Valitse sanasi harkiten, välttä makaabereja tai teennäisiä tilanteita.
- Käytä vaikeissa tilanteissa mielellään suoran palautteen sijasta epäsuoraa. Jos esim. jokin ryhmän jäsen aiheuttaa suurta stressiä koko ryhmälle makaamalla aamuisin kaksi tuntia muita pitempään teltassa, voi lähestymisen aloittaa esim. lauseella: ”No, onhan meillä nyt ryhmässämme kerrankin aivan loistava tekosyy viettää hyvin joutilasta aamua, kun emme muutakaan voi. Ehkä se tekee hyvääkin työkiireiden jälkeen”. Tällaista viestiä on vaikeaa pitää hyökkäyksenä, kuitenkin se kertoo kohteelle viestin perussisällön.
- Jos suoraa nopeaa negatiivista palautetta ehdottomasti tarvitaan, tee se järkähtämättä. Älä riitele, kinaa, kättä, äläkä ainakaan milloinkaan kerjää. Ilmoita asia äläkä anna mitään vaihtoehtoja.
- Ole tiukka jos tiukkuus on välttämätöntä. Ole tällöin ehdottoman järkähtämätön pehmeällä ja sovittavalla tavalla. *Älä alennu riitelemään.* Riehuminen murentaa auktoriteettia.
- Selvitä, kuuntele, tarkenna ja keskustele, jälleen kerran. Käytä muuta ryhmää väkenäsi jos lisävoiman tarvetta ilmenee. Ryhmäpaine taltuttaa yksityisen ihmisen useimmissa tapauksissa. Jos saat koko ryhmän vastaasi, olet jo tehnyt aiemmin suuren luokan virheitä.
- Jos surutyötä tarvitaan, anna sille tilaa.
- Älä anna yksittäisten periaatteiden rajoittaa toimintasi tehokkuutta. Jokainen tilanne on erilainen ja voi vaatia hyvinkin erilaista toimintaa.
- Kriisin jälkeen on ensisijaista estää lisävahinkojen syntyminen. Näihin kuuluvat niin fyysiset, aineelliset kuin henkisetkin vahingot.

8. Johtajuuden tukemisen rakenne

- Retken johtajan asema lepää ryhmän kunnioituksen varassa. Parhaiten toimiva johtajuus on koko ryhmän toimintaan perustuvaa.
- Johtajuuden tukeminen nousee ryhmän sisältä. Johtajan tekemät virheet, jotka johtavat vetäjän auktoriteetin kyseenalaistamiseen, tuovat koko toiminnan kriisiin.
- Johtajuuden tukeminen nousee hyvästä ryhmähengestä.
- Kukaan meistä ei ole täydellinen missään suhteessa. Tämän takia on hyödyllistä ymmärtää johtajuuden tukemisen karkea perusrakenne. Johtajuus, jota ryhmä aktiivisesti tukee, seisoo kuitenkin kokemuksieni mukaan järkähtämättömän lujalla kivijalalla. Piilojohtajat on tällöin valjastettu hyödylliseen toimintaan. Ryhmän yhdistetty tietotaito on käytössä ja patoutumia puretaan, ilman, että johtajan arvovalta on missään vaiheessa uhattuna.
- Tämä on ryhmädynaaminen ja aktiivinen johtajuuden malli.

- Johtajuuden kiistämistä on nouseminen piilojohtajaksi, joka kumoaa johtajan ohjeet ja pystyttää vallankumouksen.
 - Passiivista olemista on vaikeneminen virheellisen toiminnan havaitsemisen jälkeen.
 - Johtajuuden tukemista on vaikeneminen ryhmän edessä ja kahdenkeskisesti hampurilaismallin ja positiivisen yhteyden kautta esiin tuotu korjauskehotus ryhmän johtajalle.
 - Vain hyvin poikkeuksellisissa (vaaralliseksi nopeasti kehittyvissä) tilanteissa voi suositella tästä ohjeesta poikkeamista.
-
- Ollessasi johtaja, opi ottamaan vastaan tarjottu johtajuuden tukeminen! Ollessasi johtajan alaisuudessa, muista yrittää tukea johtajuutta, jos tarvetta ilmenee!
 - Suuri osa johtajista ei välttämättä ole tähän valmis. Älä milloinkaan ole piilojohtaja, ilman äärimmäisiä syitä, ollessasi toisen johtajan alaisuudessa!

Tekstin yhtenä lähteenä on käytetty yhdysvaltalaisen National Outdoor Leadership Schoolin tekstiä NOLS Leadership Pamphlet 2000.

Petri Sutinen (2003)