

Lähiesihenkilötyön kehittäminen Imatran tullitoimipaikalla

Tiivistelmä

Tekijä Johanna Silvennoinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 67	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Lähiesihenkilötyön kehittäminen Imatran tullitoimipaikalla		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Tulli, Imatran tulli, Imatran tullitoimipaikka		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvällistä ja tarkkaa tietoa Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilötyön nykytilasta sekä eritoten löytää työn kehittämistarpeita perustuen lähiesihenkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin ja näemyksiin. Tavoitteena oli nostaa esiin konkreettisia kehittämisideoita lähiesihenkilötyön kehittämiseksi toimipaikalla.</p> <p>Teoreettinen viitekehys tälle tutkimuksella koostui esihenkilötyöhön, sen rooleihin, moniin muotoihin, esihenkilötyön haasteisiin, kehittämiseen sekä työhyvinvointiin liittyvästä kirjallisuudesta, verkkojulkaisuista sekä artikkeleista. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelujen aineisto analysoitiin aineistoista, tutkijan havainnoista ja ihmisten kokemuksista ja tuntemuksista haastatteluista nousseiden teemojen avulla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilötyön nykytila on pääsääntöisesti hyvä, vaikka kehittämiskohteita löytyykin. Haastattelun avulla nousi esiin kehittämiskohteita ja konkreettisia kehittämis ehdotuksia, joiden avulla lähiesihenkilötyöskentelyä toimipaikalla voitaisiin edelleen parantaa ja kehittää. Lähiesihenkilöt myös itse toivovat kehittämistoimenpiteitä toteutettavan, jotta heillä olisi jatkossakin parhaat mahdolliset edellytykset työnsä hoitamiseen. Kehittämistyö nähdään tärkeänä koko työyhteisön kannalta.</p>		
Asiasanat esihenkilötyö, kehittäminen, lähiesihenkilö, Tulli		

Abstract

Author Johanna Silvennoinen	Type of Publication Master's thesis	Published 2022
	Number of Pages 67	
Title of Publication Development of supervisory work at Imatra Customs Office		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, Business Development and Leadership		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Finnish Customs, Imatra Customs Office		
Abstract <p>The purpose of this Master's thesis was to obtain as deep and accurate information as possible about the current state of supervisory work at the customs office and, in particular, to find development needs based on the experiences and views of shift managers. The aim was to found out concrete development ideas for the development of managerial work.</p> <p>The theoretical framework for this research consisted of literature, online publications and articles on managerial work, its roles, many forms, challenges, development and well-being at work. The thesis was a qualitative study. The data from the qualitative research were collected through themed interviews. The data from the interviews were analysed using themes emerging from the interviews, the researcher's observations, and people's experiences and views.</p> <p>The results of the research showed that the current state of supervisory work at Imatra Customs Office is generally good, although development sites are found. The interviews revealed development targets and concrete development proposals that could further improve. The shift managers themselves also wanted development measures to be taken so that they would continue to have the best possible conditions to carry out their work. Development work is seen important for the whole work community.</p>		
Keywords managerial work, development, Customs, shift management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Opinnäytetyön aihe ja rajaukset.....	1
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.4	Aikaisemmin tehdyt tutkimukset.....	4
1.5	Tutkimusmenetelmä	4
1.6	Tutkimuksen rakenne	6
2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	7
2.1	Tietoa Tullista	7
2.2	Organisaatorakenne	7
2.3	Strategia	8
2.3.1	Tullin strategiset kärkiteemat	8
2.4	Imatran Tulli.....	9
3	Esihenkilötyön moninaiset tehtävät.....	12
3.1	Mitä esihenkilötyö on?	12
3.2	Esihenkilön roolit	12
3.3	Johtamisen monet muodot.....	15
3.3.1	Asiajohtaminen	15
3.3.2	Ihmisten johtaminen.....	15
3.3.3	Moderni johtaminen	17
4	Esihenkilötyö vaikuttaa työhyvinvointiin	19
4.1	Esihenkilötyöllä kohti parempaa työhyvinvointia	19
4.2	Esihenkilön oma työhyvinvointi	21
5	Esihenkilötyön haasteet	23
5.1	Esihenkilötyön vaikeus	23
5.2	Esihenkilötyön henkiset haasteet.....	24
5.3	Ihmissuhdeongelmat työpaikalla	25
5.4	Motivaation puuttuminen.....	26
5.5	Hankalat ihmiset työpaikalla	27
5.6	Vaikeat kohtaamistilanteet	29
5.7	Muutoksessa johtaminen	30
6	Esihenkilötyötä voi kehittää.....	33
6.1	Täydellistä esihenkilöä ei ole	33
6.2	Esihenkilötyön kehittämisen keinoja	35

6.2.1	Esihenkilökoulutus	35
6.2.2	Työssä oppiminen	36
6.2.3	Työnohjaus	37
6.2.4	360-asteen johtajuuden arviointimenetelmä.....	37
6.2.5	Mentorointi.....	38
6.2.6	Coaching	39
7	Tutkimuksen toteutus.....	40
7.1	Tutkimusmenetelmä	40
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	40
7.3	Tutkimuskohde	41
7.4	Teemojen laatiminen ja aineistonkeruu	42
7.4.1	Haastattelun teemat.....	43
7.5	Haastattelujen toteutus	45
7.6	Aineiston analysointi	45
8	Tutkimuksen tulokset	47
8.1	Taustatiedot.....	47
8.2	Ajatuksia esihenkilötyöstä.....	48
8.3	Toimipaikan lähiesihenkilötyö	49
8.4	Lähiesihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin	50
8.5	Esihenkilötyön haasteet.....	52
8.6	Esihenkilötyön kehittäminen	53
8.7	Kaikki haastatteluissa saadut kehitysehdotukset koostettuna	54
9	Pohdinta ja päätelmät	57
9.1	Aineisto.....	57
9.2	Tutkimuksen johtopäätökset	58
9.3	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen	59
9.4	Tutkimuksessa saaduista kehittämis ehdotuksista	60
9.4.1	”Mitä kuuluu?” –hetket lähiesihenkilöiden kanssa	61
9.4.2	Täsmäkoulutusta ja teemapäiviä lähiesihenkilöille	61
9.4.3	Yhteistapahtuma lähiesihenkilöille yhteishengen kohottamiseksi	61
9.4.4	Uusia toimintamalleja työn tekemiseen	62
9.4.5	Esihenkilöiden työnohjaus ja coaching.....	63
9.4.6	Tiedonkulun parantaminen	64
9.5	Jatkotutkimusaiheet.....	64
10	Yhteenveto	65

Lähteet	66
---------------	----

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pitäisi johtaa niin, että toiminta on tuloksellista ja tuottavaa. Huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Muistaa myös kaikki lakisääteiset velvollisuudet. Olla karismaattinen, luotettava, empaattinen, jämpä ja innostava esihenkilö. Hoitaa myös muut työt esihenkilötyön lisäksi. Ja paljon, paljon muuta. Esihenkilöille asetetaan nykyään paljon vaatimuksia. Pitäisi olla vähän kaikkea ja toisaalta taas, ei liikaa, vaan juuri sopivasti kaikkea. Käytännössä tämän kaiken toteuttaminen voi olla erittäin haastava tehtävä. Esihenkilötyö on kuitenkin parhaimmillaan erittäin palkitsevaa ja pahimmillaan todella rankkaa ja kuluttavaa.

Toimiva lähiesihenkilötyö on yksi tärkeimpiä hyvinvoivan organisaation peruspilareita. Se vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, heidän motivaatioonsa, sitoutumiseensa sekä työtyytyväisyyteen.

Esihenkilön paikalla ei ole helppo olla. Vaatimuksia tulee sekä ylemmältä johdolta että kollegoilta ja työntekijöiltä. Joskus voi tuntua siltä, että kaikki muut luulevat pystyvänsä hoitamaan esihenkilön työt häntä paremmin.

Esihenkilön tulee nykyään olla sekä asia- että ihmisjohtaja. Hänen tulisi hallita oma erityisalansa, organisaation strategiat sekä omata kyvyn toimia erilaisten ihmisten parissa. Hänellä on myös oltava erinomainen asiantuntemus, erittäin hyvä itsetuntemus ja täydellinen ihmistuntemus. Melko paljon vaatimuksia yhdelle ihmiselle.

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa tutkijan kiinnostuksesta omaan lähiesihenkilötyöhönsä ja lähiesihenkilötyöskentelyn kehittämiseen omalla tullitoimipaikallaan. Lisäksi tullitoimipaikalla koettiin kehittämistyölle lähiesihenkilötyöskentelyyn liittyen olevan tarvetta.

1.2 Opinnäytetyön aihe ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Imatran tullitoimipaikalle. Opinnäytetyön aiheena on: Lähiesihenkilötyön kehittäminen Imatran tullitoimipaikassa. Tutkimuksella on tarkoitus saada mahdollisimman syvällistä ja tarkkaa tietoa tullitoimipaikan lähiesihenkilötyön nykytilasta sekä eritoten löytää työn kehittämistarpeita perustuen lähiesihenkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tavoitteena on nostaa esiin mahdollisia konkreettisia kehittämisideoita lähiesihenkilötyön kehittämiseksi toimipaikalla.

Tutkimuksen aihe on rajattu esihenkilötyöhön, sen rooleihin ja moniin muotoihin, esihenkilötyön vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä esihenkilötyön haasteisiin ja kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään Imatran tullitoimipaikassa vuorotyössä työskenteleviin lähiesihenkilöihin sekä heidän sijaisiinsa. Tutkimuksella kartoitetaan näkemyksiä siitä, millälailla kehittäminen lähiesihenkilötyöhön liittyen toimipaikassa tulevaisuudessa tarvitsee tehdä, millaisena lähiesihenkilöt kokevat lähiesihenkilötyön tilan tullitoimipaikalla tällä hetkellä ja miten lähiesihenkilöt kokevat oman työnsä esihenkilöinä.

Vaikka Imatran Tulliin kuuluukin Imatran tullitoimipaikan lisäksi myös Niiralan tullitoimipaikka, Savo-Karjalan liikkuvaryhmä sekä Parikkalan tullitoimipaikka, keskitytään tässä tutkimuksessa kuitenkin esihenkilötyön tilaan ainoastaan Imatran tullitoimipaikan osalta, jottei tutkimuksesta tule liian laaja. Jokainen toimipaikoista on myös oma yksikkönsä, jokaisessa on myös omanlaisensa työtavat ja henkilökemiat. Lisäksi maantieteellisesti välimatkaa on kohtalaisen paljon eri tullitoimipaikkojen välillä. Se, mikä toimii yhdessä paikassa, ei välttämättä toimikaan toisessa.

Tutkimusaineisto kerätään asiasta parhaiten tietäviltä, joten haastateltaviksi valitaan Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilöt ja heidän sijaisensa. Tutkimuksessa on nimenomaan kyse lähiesihenkilöiden omakohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista tullitoimipaikan lähiesihenkilötyöstä sekä sen kehittämiskohteista. Imatran tullitoimipaikan ylin johto ja johtoryhmä rajataan haastatteluista pois, sillä heidän tehtävänsä eivät ole samanlaisia, eivätkä verrattavissa lähiesihenkilöiden tehtävien kanssa. Myös työskentelyolosuhteet ovat erilaiset, he eivät työskentele lähiesihenkilöiden tavoin vuorotyössä. Vuorotyö omalta osaltaan asettaa haasteita lähiesihenkilötyöhön, esimerkiksi tiedon kulkua tai vaikkapa työhyvinvointia ajatellen.

Lähiesihenkilöiltä saadaan tietoa esihenkilötyöskentelystä ja kehittämiskohteista heidän omasta näkökulmastaan. Samalla heidät myös toivottavasti saadaan ajattelemaan asiaa syvällisemmin ja refleктоimaan aiheita tarkemmin. Kun esihenkilöt saadaan sitoutettua asiaan ja kehitysehdotuksien pohtimiseen, on se todennäköisesti toimipaikan lähiesihenkilötyön kehittämisen kannalta tuloksellisempaa kuin pelkkä muun henkilöstön mielipiteiden lukeminen paperista.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää lähiesihenkilötyön nykytilaa Imatran tullitoimipaikalla ja etsiä mahdollisia kehittämiskohteita sekä konkreettisia kehittämisehdotuksia toimipaikan lähiesihenkilötyön parantamiseksi. Tutkimus on tarpeellinen, sillä lähiesihenkilötyöskentelyllä ja toimintatavoilla on suuri vaikutus koko työyhteisön työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Nämä taas vaikuttavat suuresti organisaation tuloksellisuuteen sekä esimerkiksi työnantajaimagoon.

Tarkoituksena on saada mahdollisimman syvällistä tietoa toimipaikan lähiesihenkilötyön kehittämistarpeista lähiesihenkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin nojautuen. Aihetta lähestytään siis lähiesihenkilöiden itsensä näkökulmasta. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin saada toimipaikan lähiesihenkilöiden ääni kuuluviin tutkimuksen aiheiden tiimoilta.

Tavoitteena on aluksi tutkia muihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjautuvaa tietoa esihenkilötyöskentelystä ja johtamisesta, esihenkilötyön vaikutuksesta työilmapiiriin, esihenkilötyön ongelmatilanteista ja haasteista sekä esihenkilötyön kehittämisestä. Tutkimuksen kannalta oleellisten aiheiden teemoihin perehdytään, jotta haastattelussa osataan kysyä tutkimuksen kannalta oikeita asioita.

Opinnäytetyössä halutaan vastaus seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- Millaisia kehittämiskohteita lähiesihenkilöt näkevät toimipaikan lähiesihenkilötyöskentelyssä ja mitä kehittämistoimenpiteitä ne heidän mielestään vaativat?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen on lähiesihenkilötyön tila Imatran tullitoimipaikassa tällä hetkellä esihenkilöiden itsensä näkökulmasta?
- Mitä haasteita koetaan toimipaikan lähiesihenkilötyöskentelyssä?
- Kuinka lähiesihenkilöt puuttuvat työyhteisönsä ongelmatilanteisiin ja koetaanko ongelmatilanteisiin puuttuminen hankalana?
- Miten lähiesihenkilöt näkevät oman esihenkilötyönsä vaikututtavan työilmapiiriin?

Tutkimuskysymykset on valittu, jotta haastatteluista saadulla kuvalla toimipaikan lähiesihenkilötyön nykytilasta ja kehittämisideoilla pystyttäisiin mahdollisesti selkiyttämään ja yhdenmukaistamaan toimipaikan esihenkilötyöskentelyä sekä pidemmällä tähtäimellä parantamaan myös henkilöstön työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä. Samalla tutkimus mahdollisesti haastaa tutkimuksessa mukana olevat lähiesihenkilöt itsensä ajattelemaan oman työnsä ja työtehtäviensä oleellisia asioita, näkökulmia ja kehittämiskohteita.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu esihenkilötyöstä, sen rooleista ja monista muodoista, esihenkilötyön haasteista, kehittämisestä sekä esihenkilötyöskentelyn vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Empiirisen aineiston hankinta toteutetaan haastatteluilla, jonka tuloksena saadaan tietoa lähiesihenkilötyön tämänhetkisestä tilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Haastattelujen kysymykset luodaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

1.4 Aikaisemmin tehdyt tutkimukset

Esihenkilötyön kehittämisestä ja sen toimivuudesta yrityksissä on tehty paljon tutkimuksia. Monet näistä on tehty määrällisinä tutkimuksina tai määrällisen ja laadullisen yhdistelminä. Julkisen sektorin organisaatioihin kohdistuvia, esihenkilötyön kehittämistä käsitteleviä laadullisia tutkimuksia löytyy vähemmän. Joitakin tutkimuksia on kuitenkin tehty. Esimerkiksi Ristoaho & Viitanen (2015) ovat tutkineet opinnäytetyössään Hyvinkään sairaalan lähiesihenkilötyön nykytilaa ja kehittämiskohteita. Jääskeläinen (2021) on tutkinut opinnäytetyössään lähiesihenkilötyön kehittämistä rajavartiolaitokselle, lähinnä itsensä johtamisen näkökulmasta. Tulliin on aikaisemmin tehty vain yksi tutkimus esihenkilötyön kehittämisestä. Lauhamaa (2020) on tutkinut opinnäytetyössään Tullin pohjoisen maarajan esihenkilötyön kehittämistä. Itse Imatran tullitoimipaikkaan ei ole tehty aikaisemmin yhtään tutkimusta esihenkilötyöstä.

Kerran vuodessa Tullissa tehdään VMBaro -tutkimus. VmBaro on Valtion henkilöstötutkimus. Sen avulla Tullissa mitataan ja seurataan muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyttä, lähiesihenkilöiden johtamistyön onnistumista sekä valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä. Vastaaminen tapahtuu omaan sähköpostiin tulevan vastauslinkin kautta. Kyselyyn vastataan väittämien sekä avoimiin vastauskenttiin vastaamalla. (Tulli 2022c; Palkeet 2022.)

Kyselystä saatuja tuloksia käytetään Valtiovarainministeriön ja Tullin välisen tulossopimuksen sekä Tullin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuunnitelman toteutumisen seurannassa. Kyselyn tuloksia hyödynnetään myös Tullin työhyvinvointisuunnitelmassa sekä työyhteisöjen omissa toimenpidesuunnitelmissa. Tullitason tulokset toimitetaan tiedoksi myös työterveyshuoltoon. Käytännössä tullitoimipaikan lähiesihenkilöt saavat käyttöönsä ja eteenpäin työstettäväksi oman toimipaikkansa tulokset. Tulokset käydään läpi oman ryhmän kanssa ja laaditaan toimenpidesuunnitelma jatkosta. VMBaro -tutkimuksen kysymykset eivät kuitenkaan mene kovinkaan syvälle lähiesihenkilötyöhön, vaan keskittyvät ennemminkin yleisesti toimipaikan työhyvinvointiin, joten nyt toteutettava tutkimus ei ole verrannollinen VMBaro -tutkimuksen ja sen tulosten kanssa. (Tulli 2022c; Palkeet 2022.)

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kokemukset heidän kokemastaan todellisuudesta. Kokemusten kuvausten oletetaan kertovan niistä asioista, joita ihmiset pitävät itselleen tärkeinä. Laadullisella tutki-

muksella haetaan syvyyttä tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen. Sen tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää ihmisten toiminnasta jotain, jota ei ole välittömästi havainnoitavissa. (Puusa A. & Juuti P. 2020, 56–57, Vilka 2015, 118–120, Ronkainen ym. 2014, 81–82.)

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkimus on induktiivista, vuorovaikutteista sekä tapahtuu ilmiön omassa ympäristössä. Laadullinen tutkimus palvelee organisaatiota tilanteessa, jossa halutaan selvittää, miten asioihin voidaan vaikuttaa ja miksi jokin ilmiö näyttää tietyntyyppisenä. (Puusa & Juuti 2020, 76, Kananen 2014, 21.)

Tutkimus on suurelta osaltaan tapaustutkimus. Metsämuurosen (2006, 92) mukaan lähtökohtaisesti miltei kaikki laadulliset tutkimukset ovat tavallaan tapaustutkimuksia. Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, mutta sen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä. Sen pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus valitaan usein menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää aihetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Ojasalo ym. 2018, 52–53.)

Tutkimuksessa on tarkoitus päästä lähiesihenkilöiden syvällisiin kokemuksiin tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimuksen tehtävä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä ja se pyrkii kuvaamaan ja selittämään tiettyä ilmiötä (Laine ym. 2015, 31).

Tässä tutkimuksessa on kuitenkin myös osittain kyse toimintatutkimuksesta, joka on saanut alkunsa halusta ja toimipaikan tarpeesta kehittää tutkimuksen kohteena olevan tullitoimipaikan lähiesihenkilötyötä. Toimintatutkimus perustuu aina johonkin tapaukseen, joten se voidaan nähdä myös yhtenä tapaustutkimuksen versiona. Tapaus- ja toimintatutkimus eroavat toisistaan siinä, miten tutkimuskohdetta arvioidaan ja aineistoa kerätään (Heikkinen ym. 2006, 245.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi, siinä tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järjellä käyttämällä. (Heikkinen ym. 2006, 16). Tutkimuksessa haetaan yhteistyössä lähiesihenkilöiden kanssa mahdollisia kehittämisehdotuksia ja -toimenpiteitä toimipaikan lähiesihenkilötyöhön. Opinnäytetyön seurauksena halutaan saada aikaan käytännön parannuksia tai ehdotuksia. Tutkimuksen tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on usein osa yhteisöä, jota tutkimus koskee. Tässä tapauksessa tutkimuksen tekijä itse on työskennellyt Imatran Tullissa lähes 18 vuotta, josta kah-

deksan vuotta nyt tutkimuksen kohteena olevissa lähiesihenkilötehtävissä. Tutkimuksen aikana kirjoittaja kuitenkin vaihtoi toiseen toimipaikkaan ja uusiin tehtäviin, joten toiminnallinen tutkimus tehdään nyt vain soveltuvien osien. Tutkijalla on kuitenkin vahva esiymmärrys sekä kokemus nyt tutkittavasta aiheesta.

Tällä tutkimuksella haettavaa muutosta ei vielä varsinaisesti viedä konkreettisesti eteenpäin, vaan sen avulla haetaan kehittämisideoita havaittuun mahdolliseen ongelmaan. Todellinen kehittämistyö alkaa vasta opinnäytetyöstä saatujen ehdotusten pohjalta ja jälkeen. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo ym. 2015, 37, 52.) Tutkimus pohjautuu vahvasti sosiaaliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen. (Heikkinen ym. 2006, 16).

Tutkimuksessa saatujen mahdollisten kehittämis ehdotuksien siirtäminen käytäntöön jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle toteutettavaksi. Käytäntöjen muuttaminen ja luominen kestävät yleensä varsin pitkään, kun taas opinnäytetyön tekeminen kestää melko lyhyen aikaa (Ojasalo ym. 2015, 24).

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää esihenkilöiden omat kokemukset, tuntemukset ja kehitysehdotukset koskien toimipaikan lähiesihenkilötyöskentelyä. Edellä mainitut seikat huomioiden, on perusteltua käyttää laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimustapana tapaus-tutkimusta sekä toimintatutkimusta soveltuvien osien.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu johdannosta sekä kymmenestä pääluvusta. Seuraavassa pääluvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu pääluvuista kolme–kuusi.

Ensimmäinen teoreettisen viitekehysten luku käsittelee esihenkilötyötä yleisesti, esihenkilötyön rooleja ja johtamisen erilaisia muotoja. Neljännessä luvussa käydään läpi esihenkilötyön vaikutusta työhyvinvointiin. Viidennessä pääluvussa tarkastellaan esihenkilötyön haasteita. Viimeisessä, kuudennessa, teoreettisen viitekehysten luvussa perehdytään esihenkilötyön kehittämiseen.

Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään tutkimuksen kohde ja aineistonkeruumenetelmä. Kahdeksannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Yhdeksännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen aineistoa, johtopäätöksiä, saatuja kehitysehdotuksia, tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen viimeisestä, kymmenennestä, luvusta löytyy yhteenveto tästä opinnäytetyöstä.

2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

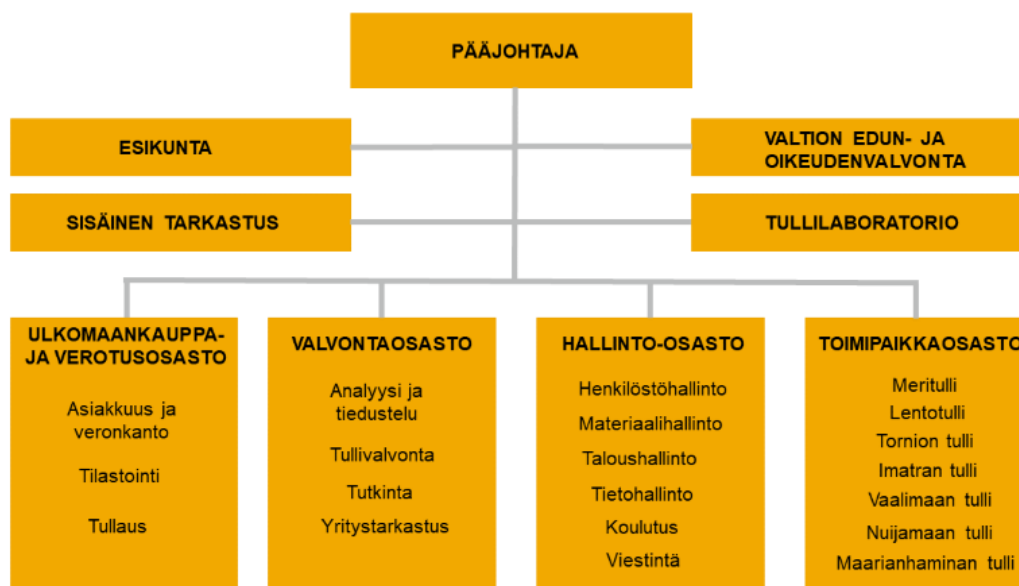
2.1 Tietoa Tullista

Suomen tulli on valtiovarainministeriön alainen virasto ja osa Euroopan Unionin tullijärjestelmää. Tulli toimii yhteistyössä elinkeinoelämän sekä kotimaisten ja ulkomaisten viranomaisten kanssa. (Tulli 2022a.)

Tullin tehtävänä on kantaa tullit ja tullin luonteiset maksut, väylämaksut ja muut Tullin kannettavaksi määrätyt maahantuonnin verot ja maksut, edistää tavarakaupan sujuvuutta ja varmistaa sen oikeellisuus. Tullin tehtävänä on myös suojata ympäristöä, kansalaisia ja yhteiskuntaa. Tulli vastaa Suomen tuonnin, viennin ja kauppataseen virallisten ulkomaankauppatilastojen tuottamisesta. Vuoden 2021 lopussa Tullissa työskenteli 2 038 henkilöä. (Tulli 2022a.)

2.2 Organisaatorakenne

Tullia johtaa pääjohtaja. Tullissa on yksiköitä (osastot, tullilaboratorio, esikunta, valtion edun- ja oikeudenvalvonta sekä sisäinen tarkastus) sekä niiden ohjaamia toimintayksiköitä (toiminnot ja tullit). (Tulli 2022a.)



Kuva 1. Tullin organisaatiokaavio (Tulli 2022a.)

2.3 Strategia

Tullilla on laadittu strategia vuosille 2020-2023. Strategiassa on huomioitu toimintaympäristön muutokset ja 2020-luvun haasteet, vastataan valittujen kärkiteemojen avulla. Strategiassa korostuu yhteiskuntavastuu ja ihmiset. (Tulli 2022b.)

Tullin missio

- Turvaamme Suomea osana Euroopan tulliliittoa ja kannamme yhteiskuntavastuuta
- Suojaamme ihmisiä terveydelle haitallisilta tavaroilta ja ympäristöä vaarallisilta aineilta
- Tuemme ulkomaankaupan sujuvuutta ja yritysten tasapuolisia kilpailuedellytyksiä
- Tarjoamme oivallisia palveluita tulliasioiden hoitamiseksi
- Tuloksemme syntyvät yhdessä tekemällä

(Tulli 2022b.)

2.3.1 Tullin strategiset kärkiteemat

Johtaminen ja työkuultuuri

Tullin arvot ja eettiset periaatteet ohjaavat toimintaamme. Johtamisemme on osallistavaa. Toimimme yhteisten päämääriemme ja tavoitteidemme hyväksi.

- Lisäämme henkilöstön osallistamista
- Parannamme johtamista ja esihenkilötyötä esihenkilöiden valmiuksia tukemalla
- Tiivistämme Tullin sisäistä yhteistyötä
- Kehitämme Tullin pääprosessien kuvaamista

Yhteiskuntavastuu

Toteutamme tehtävämme monikulttuurisessa toimintaympäristössä vastuullisesti ja vaikuttavasti mahdollisuuksia hyödyntäen ja uhkiin varautuen. Olemme esimerkillinen toimija – askeleen edellä ekologisessa, taloudellisessa ja sosiaalisessa vastuussa.

- Lisäämme yhteiskunnallista vaikuttavuutta
- Noudatamme kestäväen kehityksen periaatteita ja osallistumme ilmastonmuutoksen torjuntaan
- Toteutamme toiminnassamme tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja työelämän monimuotoisuutta

(Tulli 2022b.)

Teknologia ja tieto

Tieto ja teknologiat parantavat palveluita ja valvontaa. Otamme käyttöön uusia toimintavaroja teknologisia ratkaisuja.

- Määrittelemme Tullin prosessien tietovirrat
- Parannamme tiedolla johtamista, kehitämme tiedonhallintaa ja teknologisia ratkaisuja liiketoimintalähtöisesti ja kustannustehokkaasti

Henkilöstö ja osaaminen

Olemme houkutteleva työnantaja. Kehitämme osaamistamme jatkuvasti ja huolehdimme työhyvinvoinnista.

- Vahvistamme ennakoivaa henkilöstösuunnittelua
- Varmistamme osaamisen, elinikäisen oppimisen ja urapolut
- Parannamme työhyvinvointia ja työkykyä

Sidosryhmät ja verkostot

Yhteistyö tukee tavoitteidemme saavuttamista sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja kumppaneille.

- Olemme aloitteellisia yhteistyössä viranomaisten, asiakasryhmien, sidosryhmien ja verkostojen kanssa sekä parannamme Tullin tunnettuutta

Visio

Enemmän kuin Tulli – yhdessä askeleen edellä.

(Tulli 2022b.)

2.4 Imatran Tulli

Imatran Tulliin kuuluu Imatran tullitoimipaikan lisäksi myös Niiralan tullitoimipaikka, Savo-Karjalan liikkuvaryhmä sekä Parikkalan tullitoimipaikka.

Henkilöstöä Imatran tullitoimipaikassa on noin 50 henkilöä. Tästä henkilöstömäärästä ylemmässä johdossa tai sektorivastaavina (osa johtoryhmää) työskentelee neljä henkilöä ja henkilöstöhallinnossa yksi henkilö. Lisäksi muita virka-aikaa tekeviä toimistohenkilöitä on toimipaikassa yksi. Loput työskentelevät vuorotyössä kuudessa eri ryhmässä. Jokaista ryhmää vetää vuoropäällikkö (lähiesihenkilö). Vuoropäälliköllä on ryhmässään myös sijainen, joka tarvittaessa tuuraa esihenkilöä. Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan lähiesihenkilöllä tullitoimipaikan vuoropäälliköitä ja heidän sijaisiaan.

Toimipaikan vuoropäällikön (tarvittaessa sijaisen) päivittäisiin työtehtäviin kuuluvat työnjohdotehtävät sekä oman tehtäväalueensa (tulliselvitys tai -valvonta) operatiiviset tehtävät. Työtä tehdään pääsääntöisesti 12 tunnin vuoroissa välillä 07 – 19 ja 19 – 07. Aikaa pitäisi löytyä molempien tehtävien hyvään hoitamiseen. Käytännössä näin harvoin on, ja työnjohdolliset ja esihenkilöiden hallinnolliset ja muut tehtävät kärsivät helposti operatiivisten tehtävien mennessä edelle.

Vuoropäällikön tehtävässä korostuvat johtamis- ja vuorovaikutustaidot. Päivittäinen johtaminen on jatkuvaa viestintää erilaisten ihmisten ja ihmisryhmien kanssa. Alati muuttuvan toimintaympäristössä tarvitaan myös joustavuutta ja päätöksentekokykyä. Usein toimenpiteitä vaativat tilanteet syntyvät äkillisesti ja yllättäen, jolloin joudutaan soveltamaan ja tekemään ratkaisuja nopeasti. Harkinta-aikaa päätöksille on vähän ja päätökset on tehtävä usein itsenäisesti. Käytännössä kulloinkin vuorossa oleva toimipaikan vuoropäällikkö on vastuussa siitä, että työt sujuvat 24/7, viikon ja vuoden jokaisena päivänä. Työyksikön tulos, työntekijät, sidosryhmäyhteistyö ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen ovat vain osa siitä laajasta vastuusta, joka vuoropäällikön tehtävään kuuluu.

Tutkimuksen teon aikana Venäjä hyökkäsi Ukrainaankin ja aloitti sodan. Tämä vaikutti merkittävästi itärajan tullitoimipaikkojen työtilanteeseen ja muutti niiden toimintaa ainakin väliaikaisesti. Erilaiset pakotteet Venäjää kohtaan pysäyttivät ensin kaupallinen liikenteen lähes kokonaan. Lopulta myös matkustajaliikenne Venäjältä Suomeen on erilaisten toimenpiteiden ja pakotteiden myötä vähentynyt minimiin. Lisäksi tutkimuksen teon aikana valloillaan ollut COVID 19 –pandemia ja sen tuomat rajoitukset rajaliikenteessä ovat vaikuttaneet sekä toimipaikan henkilöstöön, että työtehtäviin ja niiden määrään.

Edellä mainittujen tekijöiden johdosta työt ovat rajatullitoimipaikoilla vähentyneet ja Tullin muihin toimintoihin (esimerkiksi oikaisutoimeen, sähköiseen palvelukeskukseen, lento- ja meritulliin) on avattu paikkoja rajatullitoimipaikkojen henkilökunnalle. Työpaikkoja on siirretty niihin Tullin toimintoihin, joissa työtä edelleen riittää. Imatran Tulliin kuuluva Parikkalan Tulli on toistaiseksi kiinni. Myös Imatran tullitoimipaikan yöaikaista aukioloa on toistaiseksi rajoitettu. Yöllä työskennellään tällä hetkellä minimimiehityksellä, sillä öisin ei liikennettä ole. Jonkun on kuitenkin oltava päivystämässä toimipaikalla öisinkin mahdollisten yllättävien tilanteiden varalta.

Tulli on muuttuvassa tilanteessa toiminut nopeasti ja välttänyt ainakin toistaiseksi mahdolliset henkilöstön irtisanomiset tai lomautukset. Imatran tullitoimipaikan osalta on tapahtunut vähennystä henkilöstön keskuudessa juuri näiden toimenpiteiden vuoksi. Avatut, uudet työpaikat ovat toistaiseksi määräaikaisia. On kuitenkin täysin mahdotonta ennustaa, mihin Venäjän tilanne kehittyy. Varmaa on kuitenkin se, että paluu normaaliin ei tapahdu lähiaikoina.

Muuttuneen tilanteen myötä myös osa lähiesihenkilöistä on siirtynyt uusiin tehtäviin ainakin määräaikaisesti ja joka ryhmässä ei tutkimuksen tekohetkellä ole sekä esihenkilöä että hänen sijaistaan.

Itärajan tullitoimipaikoilla eletään tutkimuksen tekohetkellä erittäin vaikeita aikoja. Henkilöstö työskentelee epävarmuudessa, ilman tietoa tulevasta, päivä kerrallaan. Se vaatii paljon koko henkilöstöltä, mutta myös esihenkilöiltä. Heidän on jaksettava motivoida henkilöstöä, pitää yllä hyvää työilmapiiriä ja luotava uskoa parempaan huomiseen, vaikka he itsekin joutuvat kamppailemaan saman epävarmuuden kanssa.

3 Esihenkilötyön moninaiset tehtävät

3.1 Mitä esihenkilötyö on?

Johtaminen ja esihenkilötyö täytyy määritellä ensin, jotta sitä voidaan käsitellä kunnollisista lähtöasemista. Johtamisen määritelmät ovat moninaiset ja sen kiteyttäminen muutamaan sanaan tai lauseeseen onkin mahdoton tehtävä.

Esihenkilötyöltä ja johtamiselta ei kuitenkaan vaadita ihmeitä. Johdonmukaisuus esihenkilötyöskentelyssä luo turvallisuutta ja ennustettavuutta sekä kertoo toiminnan oikeudenmukaisuudesta. Päätöksenteossa tulee toimia mahdollisimman oikean tiedon mukaan. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samalla tavalla, kunnioittavasti ja ystävällisesti sekä heitä tulee kuulla heitä koskevissa asioissa. Mahdolliset epäonnistumiset täytyy uskaltaa myöntää ja tehdyt virheet pitää korjata. Oman, johdonmukaisen linjan pitäminen on ehdoton edellytys tulokselliselle esihenkilötyölle. (Ahlroth & Havunen 2015, 18–19; Kehusmaa 2011, 178.)

Esihenkilötyö on vahvasti inhimilliseen vuorovaikutukseen nojaava ammatti. Esihenkilön tehtävänä on tukea ihmisiä ja saada heidän energiansa ja mielenkiintonsa suunnattua kohti yrityksen tavoitteita. Esihenkilö on työyhteisön keulakuva ja toimii esimerkkinä henkilöstölle. (Järvinen 2001, luku 7.)

Hyvän johtajuuden perusta on hyvä itsetuntemus. Se tarkoittaa sitä, että esihenkilö tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Hän kykenee arvioimaan omaa käyttäytymistään ja ymmärtämään toimintansa ja päätöksen taustalla olevia henkilökohtaisia vaikuttimia. Hän myös tarkastelee omaa esihenkilötyötään mahdollisimman objektiivisesti ja hakee aktiivisesti palautetta kehittyäkseen entistä paremmaksi esihenkilöksi. Hän ymmärtää oman vajavaisuutensa esihenkilönä ja sen, ettei tule koskaan täydelliseksi ja valmiiksi. (Kehusmaa 2011, 119.)

Esihenkilön velvollisuus on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat myös esihenkilön tehtäviin. (Järvinen 2001, luku 2.)

3.2 Esihenkilön roolit

Esihenkilö toimii tehtävässään aina kahden, hyvin erilaisen roolin varassa. Toisaalta hän on kuin kaikki muutkin organisaatiossa eli ihminen ihmiselle, jakaen siten muiden työyhteisön jäsenten kanssa yhteisiä työhön, työpaikan toimintaan ja ihan vain elämään liittyviä kokemuksia. Toisaalta taas hän toimii ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet monin tavoin muista työyhteisön jäsenistä. Tästä persoonallisen ja ammatillisen roolijaon välisestä

tasapainosta riippuu paljon se, onnistuuko esihenkilö tehtävässään. (Järvinen 2001, luku 7.)

Esihenkilön ammatillinen rooli perustuu siihen, että hänelle on organisaatiossa julkisesti määritelty esihenkilötehtävä sekä siihen liittyvät vastuut, velvollisuudet ja oikeudet. Hyvin usein esihenkilötyö on vain osa henkilön toimenkuvaa. Siihen saattaa liittyä lisäksi paljonkin monenlaisia asiantuntijatehtäviä tai päivittäiseen suorittavaan työhön osallistumista. Se, mikä kuitenkin erottaa esihenkilön olennaisesti kaikista muista työyhteisön jäsenistä, on hänen roolinsa esihenkilönä. Tämän vuoksi työyhteisön jäsenet suuntaavat häneen tietynlaisia odotuksia ja kääntyvät hänen puoleensa. Esihenkilötehtävän vuoksi hänen suhteensa muihin työyhteisön jäseniin määrittyy valtasuhteeksi: esihenkilöllä on työnjohto-oikeus alaisiinsa eli hän voi määrätä heitä tekemään erilaisia tehtäviä. Valtasuhteesta johtuu, että alaiset ovat taas monella tavalla riippuvaisia esihenkilöstään esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien, palkkaus- tai urakehityksenkin suhteen. (Järvinen 2001, luku 7.)

Työntekijät toivovat, että esihenkilö ymmärtää heitä ja on vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Siksi esihenkilön tulee käyttää tehtävässään myös omaa persoonaansa, jotta hän voi olla aidossa kontaktissa johtamiinsa ihmisiin. Jos esihenkilö toimii korostuneen yksipuolisesti joko vain ammatillisen roolinsa tai persoonallisen minuutensa varassa, joutuu hän todennäköisesti ennemmin tai myöhemmin vaikeuksiin tehtävässään. (Järvinen 2001, luku 7.)

Esihenkilön ammatillinen rooli on aivan olennaisen tärkeä hänen oman ja koko työyhteisön jaksamisen kannalta. Ammatillisesta roolistaan käsin esihenkilö kykenee rajaamaan työtään ja siihen liittyviä tehtäviä ja vastuita. Tilanteissa, joissa työyhteisön monet inhimilliset murheet ja ongelmat ovat imaisemassa esihenkilön mukaansa, on aiheellista ottaa etäisyyttä ja katsoa tilannetta esihenkilön roolista käsin. Silloin voi jäsentää vastuunsa ja tehtävänsä harkiten sekä asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Esihenkilön rooliin kuuluu tarvittaessa sanoa viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeitakin päätöksiä ja kyetä tuottamaan myös pettymyksiä. (Järvinen 2001, luku 7; Aarnikoivu 2008, 23.)

Työelämä on nykyään asiantuntijapainottunutta ja sen myötä esihenkilön rooli on läpikäynyt suuren muutoksen. Esihenkilö ei enää halutessaan voi ”pomottaa”, sillä usein työntekijä hallitsee työnsä esihenkilöä paremmin. Esihenkilön riippuvuus alaisistaan on siis kasvanut, koska hän ei voi yksipuolisesti tietää ja taitaa alaistensa työsuorituksia. (Järvinen 2011, 28.)

Esihenkilö on siis joutunut laskeutumaan alas jalustaltaan. Hänen tehtäväkseen on tullut luoda tiimilleen olosuhteet, joissa työntekijät haluavat ponnistella tavoitteiden toteuttamiseksi. Esihenkilötyön muutosmatkaa mutkistavat vielä alaisten muuttuneet ja joskus jopa melkoiisiin mittasuhteisiin kasvaneet odotukset esihenkilöä ja työpaikkaa kohtaan. Enää ei

riitä, että esihenkilö huolehtii töiden hoitumisesta ja tuloksiin pääsemisestä. Hänen odotetaan vastaavan myös alaistensa työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymisestä sekä erilaisista henkilökohtaisista yksilöllisistä toiveista ja murheista. Työssä jaksaminen ja siinä viihtyminen ovat toki tärkeitä asioita. Ongelma onkin siinä, millaiset mittasuhteet nämä asiat ovat saaneet. Yliholhoamiseen taipuvaisessa yhteiskunnassa on muistettava, että ihmiset ovat täysin itse vastuussa fyysisestä kunnostaan tai työn ulkopuolisesta elämästään. Esihenkilön niskaan ei voi eikä saa kasata vastuuta ihmisten koko elämästä. (Järvinen 2011, 28–29.)

Esihenkilölle ei välttämättä ole aina selvää, mitä esihenkilön rooli tarkoittaa tai mitä esihenkilötyö on käytännössä. Esihenkilötyö tulisi mieltää erilaisiksi toimenpiteiksi, joilla edistetään sitä, että henkilö kykenee antamaan parhaan mahdollisen työpanoksensa organisaation käyttöön. (Aarnikoivu 2008, 25.)

Esihenkilötyö vaatii pitkäjänteisyyttä ja panostusta. Usein kuitenkin valitettavasti on niin, että esihenkilötyö hoidetaan, jos muulta työltä jää aikaa. Moni esihenkilö tuskailee ja kokee huonoa omaatuntoa siitä, ettei ehdi tehdä lainkaan esihenkilötyötä, kun kaikki aika kuluu operatiiviseen työhön. On kuitenkin syytä muistaa, että esihenkilö on aina esihenkilö, tekipä hän sitten mitä tahansa. Esihenkilön rooli on läsnä jatkuvasti. Tehdessään operatiivista työtä esihenkilö johtaa omalla esimerkillään. Esimerkillä johtamisen merkitys on siis erittäin tärkeä tiedostaa. (Aarnikoivu 2008, 35.)

Vaikka nykypäivänä puhutaankin paljon itseohjautuvuudesta ja asiantuntijatyöstä, esihenkilön roolin ja esihenkilötyön merkitys ei kuitenkaan ole vähentynyt. Painopiste vain on siirtynyt perinteisestä asijaohтамisesta muualle. Esihenkilötyön pääpainopisteenä on luoda sellaiset puitteet ja toimintaedellytykset, jotka tukevat työyhteisön toimimista tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti. (Aarnikoivu 2008, 55.)

Oman esihenkilöroolin rakentuminen vie aikaa. Rooliin sopeutumista edistää, jos henkilöllä on valmiuksia vuorovaikutukseen ja kokemusta ihmisten toiminnasta. Esihenkilöltä odotetaan henkistä tasapainoa, todellisuudentajua, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja hänen tulisi olla esimerkillinen ammatti-ihminen. Esihenkilönä työskentely ja tehtävässä onnistuminen edellyttää johtajuuden ottamista haltuun ja sen merkityksen ymmärtämistä. Esihenkilötyön päätarkoitus ei ole pelkästään asioiden johtaminen vaan myös ihmisten johtaminen, mikä lieneekin johtamistehtävistä kaikkein vaikein. (Järvinen 2012, 143.)

3.3 Johtamisen monet muodot

Perinteisen johtamismallin mukaan ihmiset tekevät työtään vain palkan takia. Esihenkilön perustehtävänä on johtaa ja valvoa alaisiaan ja luoda yksinkertaiset työrutiinit. Tästä perinteisestä johtamismallin ajatusmaailmasta on kuitenkin siirrytty kohti toisenlaista ajattelua.

Usein näkee johtamisen jaettuna käsitteisiin asijahtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Nykypäivän työelämässä ja johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa törmää kuitenkin usein myös käsitteeseen modernijohtajuus.

3.3.1 Asijahtaminen

Asioiden johtamisessa painotetaan sääntöjen noudattamista sekä hallinnollisia ohjeita. Asioiden johtamisessa uudet ideat ja luovuus ovat vaikeuksissa, sillä menestys mitataan ainoastaan oikein tekemisen ja numeroiden valossa. Valvonta on tärkeämpää kuin innovointi. (Juuti & Vuorela 2012, 17.)

Esihenkilöasemaan nouseminen houkuttelee joskus esihenkilöitä käyttämään pääasiallisesti asiakeskeistä johtamista. Usein se poikkeaa siitä, mitä alaiset esihenkilötyöltä toivoivat. Esihenkilötyöstä tulee johtamista vasta, kun muut saadaan mukaan toimintaan. Hyviä tuloksia alkaa tulla vasta, kun johtaminen on jaettua. Ihmiset tekevät ne asiat, joita esihenkilöt yrittävät saada aikaan, eikä ilman ihmisiä synny tuloksiakaan. (Juuti 2016, 48.)

Jos esihenkilöt keskittyvät pelkästään asijahtamiseen ja päämäärähakuiseen toimintaan, he eivät pysty kohoamaan muiden silmissä vastuualueen toimintoja edustavaksi henkilöksi. Samalla menetetään mahdollisuus saada luoduksi hyvää työilmapiiriä sekä eri toimintojen välistä yhteistyötä. (Juuti 2016, 49.)

3.3.2 Ihmisten johtaminen

Nykyajan joustavasti toimivissa, asiakaskeskeisissä, verkostoituneissa organisaatioissa hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen perusedellytys. On tiedostettava, että kukin on oman työnsä paras asiantuntija. Tällöin ei ole järkevää ryhtyä liiaksi valvomaan tai ohjaamaan henkilöiden työsuorituksia, sillä pääsääntöisesti jokainen haluaa varmasti onnistua omassa työssään. Aina kaikki ei kuitenkaan suju hyvin. Siksi tarvitaan esihenkilön auttavaa, kannustavaa, rakentavaa sekä empaattista otetta työntekijän työsuoritusta tukemaan. Ihmisten työn tukeminen on yksi esihenkilötyön keskeisimpiä tehtäviä. Esihenkilön tehtävänä on nostaa ihmisten vahvuuksia esille ja kannustaa jatkuvaan kehittymiseen. (Juuti & Vuorela 2012, 17–21.)

Ihmisten johtamisen logiikka on täysin erilainen kuin asioiden johtamisen. Ihmisten johtaminen on paljon vaikeampaa, sillä ihmisten johtamisessa eivät päde samat lainalaisuudet kuin asioiden maailmassa. Emme tiedä, mitä toisen henkilön mielessä liikkuu, ellemmme voi puhua avoimesti ja rehellisesti hänen kanssaan. Esihenkilön pulmana saattaakin olla se, että kukaan ei oikeastaan puhu hänelle aidosti, koska muut tietävät esihenkilön voivan vaikuttaa heidän asemaansa, palkkaansa ja uraansa. Ihmisten johtaminen koostuu monista psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Ihmisten johtamiseen vaikuttavat sellaiset tekijät, kuten esimerkiksi mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. (Juuti 2016, 61.)

Ihmisten johtaminen nojaa argumenttien varassa olevaan suostutteluun ja vaikuttamiseen. Ihmisten johtamista vaikeuttaa esiintyvien näkökulmien moninaisuus. Jokainen ihminen on ainutkertainen ja hänen toimintansa ennakkoon ennustaminen mahdotonta. Myös sosiaaliset tekijät lisäävät ihmisten johtamisen vaikeutta. Ihmisten johtamista vaikeuttaa myös johdon ja työntekijöiden näkökulmien ristikkäisyys. Esihenkilö törmää väkisin asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen erilaisiin oletuksiin. Esihenkilön tulisi pyrkiä saamaan asioita aikaan yhdessä ihmisten kanssa. (Juuti 2016, 63.)

Ihmisten johtamisessa kasvuhakuisen maailmankuvan omaksuminen on tärkeää. Tällöin voi kokea kaikki esihenkilötyössä kohdatut haasteet oppimismahdollisuuksina. Samalla muut otetaan mukaan ongelmia ratkaisemaan ja yhteistä tulevaisuutta rakentamaan. Kasvuhakuisen maailmankuvan esihenkilöt uskovat ihmisten kykyihin ja kehittymismahdollisuuksiin. (Juuti 2016, 64–66.)

Osaavia ja työhönsä motivoituneita ihmisiä tulee johtaa arvostavasti. Esihenkilön tulee olla johdonmukainen, tasapuolinen ja rehellinen. Hänen tulisi kertoa työpaikan asioista avoimesti kaikille ja ottaa kaikki työyhteisön jäsenet mukaan toimintaa kehittämään sekä luottaa myös siihen, että ihmisten tekemät ehdotukset ovat hyviä, ainakin kokeilemisen arvoisia. Esihenkilö saa ottaa jämäkästikin kantaa asioihin, mutta hänen on oltava kuitenkin valmis kuulemaan erilaisia argumentteja ja ehdotuksia sekä tukemaan jokaista työntekijää. (Juuti 2016, 68.)

Ihmisten johtaminen on esihenkilötehtävästä vaikein ja riskipitoisin. Siinä ei kokeneinkaan esihenkilö tule koskaan mestariksi. Ihmisten johtamisessa tehdäänkin paljon virheitä, joista osa saattaa olla hyvinkin kohtalokkaita. Seurauksena voi olla pahimmillaan suuria taloudellisia menetyksiä ja muita kriisejä. (Järvinen 2011, 20–21.)

3.3.3 Moderni johtaminen

Vaikka paljon nykyään korostetaankin esihenkilötyössä tietynlaista alaisläheisyyttä ja pehmeyttä, tulee esihenkilötyössä vastaan tilanteita, joissa pelkkä mukavana esihenkilönä oleminen ei riitä. Hyvä johtaminen pitää sisällään oikeassa paikassa rentoa ja lämmintä johtamista ja oikeassa paikka tiukkaa asioihin tarttumista ja päätöksentekoa. Kun puhutaan esihenkilötyön kohdalla sosiaalisesta älykkyydestä, on kyse tarkoituksenmukaisesta käyttäytymisestä eri tilanteissa. (Kultanen 2016, 35.)

Parhaimmillaan asiakeskeisyys ja ihmiskeskeisyys liittyvät synergisesti toisiinsa esihenkilötyössä. Tällöin esihenkilö on saanut muut mukaansa organisaatiolle tärkeiden arvojen ja päämäärien tavoitteluun. Lisäksi töiden organisointi on onnistunut niin, että kullekin ihmiselle tulevat tehtävät ja niihin liittyvät päämäärät ovat sellaisia, joihin kukin on sitoutunut ja jotka tukevat kunkin henkilön kehittymistä työssään. (Juuti 2016, 50.)

Modernissa johtamismallissa vuorovaikutteisuus ja johtajuuden jakaminen korostuvat. Ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi sekä tulla kohdelluiksi yksilöinä. Esihenkilön perustehtäviä onkin saada jokainen tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Tähän liittyy olennaisesti tiedonkulku ja kuunteleminen. Esihenkilön on tärkeää löytää jokaisen vahvuudet sekä aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään ja näin kokoa työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi. Moderni johtaminen on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät. (Manka & Manka 2016, 134–136.)

Modernia johtajuutta on kuvattu vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet. Tämä sisältää usein vertaistyöskentelyä sekä toisinaan myös ylös- tai alaspäin vaikuttamista organisaation hierarkiassa. Tällainen jaettu johtajuus on ennemminkin levittäytynyt laajasti ryhmän sisällä kuin kiinnittynyt yhteen tiettyyn henkilöön, joka toimii virallisena esihenkilönä. Tiimin tehokkuus riippuu pikemminkin tämän vuorovaikutussuhteiden verkoston laajuudesta kuin esimiehen ominaisuuksista. (Manka & Manka 2016, 138.)

Edellä mainittu johtajuuden määritelmä on armollinen esihenkilöä kohtaan, koska yleensä esihenkilö pannaan täysin vastuuseen esihenkilötyön laadusta. Esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta arvioidaan useimmiten erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvillä tekijöillä: tukemisella, neuvonnalla ja valtuuttamisella. Esihenkilötyön tulisi olla neuvottelua ja sen pitäisi antaa tilaa yhdessä tekemiselle. Sen sijaan, että työntekijöitä jatkuvasti valvotaisiin, heihin luotetaan. Yhteinen käsitys yhteisestä tavoitteesta ja siitä, miten toimitaan sen

toteuttamiseksi, sosiaalinen tuki kaikille ryhmän jäsenille sekä jokaisen sananvalta siihen, miten työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi, näyttävät edistävän jaettava johtamista. (Manka & Manka 2016, 138.)

Johtajuuden muodostumisessa korostuu esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitys, luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Työntekijät saavat työnsä tekoon tarpeen mukaan resursseja, esimerkiksi esihenkilön tukea ja ohjausta ja toisaalta taas voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä hyvinkin itsenäisesti. (Manka & Manka 2016, 139.)

Moderniin johtajuuteen sisältyy seuraavia esihenkilöltä toivottavia piirteitä:

- reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi
- esimerkillisyys ja luotettavuus
- psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys
- työntekijöistä huolehtiminen
- valtuuttaminen ja innostaminen
- optimismin johtaminen

Esihenkilön ei kuitenkaan tarvitse olla mikään yli-ihminen, koska muu ryhmä voi kompensoida häneltä puuttuvia ominaisuuksia. Johtajuus muodostuu siis koko ryhmän toiminnasta eikä yksin esihenkilön ominaisuuksista. (Manka & Manka 2016, 139–140.)

Esihenkilön on nykyorganisaatiossa osattava olla aito ja jopa erehtyväinen. On ihan hyväksyttävää sanoa, ettei tiedä ja antaa tilaa muiden asiantuntemukselle. Kyky nauraa itselle ja inhimillisyyden ilmaisut tuovat esihenkilön lähemmäksi muuta organisaatiota. Tämä vaikuttaa paljon siihen, arvostetaanko esihenkilöä. Epäonnistumisten ratkaisukeskeinen käsittely ja niistä oppiminen on olennainen osa modernia johtajuutta. (Korhonen & Bergman 2019, 96–97.)

4 Esihenkilötyö vaikuttaa työhyvinvointiin

4.1 Esihenkilötyöllä kohti parempaa työhyvinvointia

Työssäjaksaminen on nykypäivän työelämässä keskeinen ongelma. Nykypäivän työelämä luo suuria paineita kestää osaamisessa ja muutoksessa mukana. Työhyvinvoinnista ja organisaation työilmapiiristä on tullut työelämän keskeinen kilpailutekijä.

Organisaatiot ja esihenkilötyö ovat muuttuneet samalla kun yhteiskunta on muuttunut. Organisaatioelämää kuvaa jatkuva ja kiihtyvä muutosnopeus sekä monimutkaistuminen. Organisaatioiden on siitä huolimatta edelleen kyettävä toteuttamaan omaa perustehtäväänsä. Jatkuvat haasteet, hektinen muutos ja nopealiikkeisyys voi heijastua voimakkaastikin organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja ahdistaa ihmisiä. (Juuti & Vuorela 2012, 12–13.)

Työhyvinvointiin on vaikuttavat muun muassa työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen sekä hänen omat elintapansa. Esihenkilötyön avulla voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin. Esihenkilöityöllä on suora yhteys työilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Sen kautta jäsenyvät myös työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Esihenkilötyön avulla voidaan käynnistää näihin seikkoihin liittyvää kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2012, 24.)

Hyvällä esihenkilötyöllä pystytään vaikuttamaan työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Huonolla esihenkilötyöllä taas voidaan helposti pilata ne.

Esihenkilötyöllä luodaan edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja työyhteisön hyvinvoinnille. Selvää on, että vain innostuneet, osaavat, motivoituneet ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Kannustavan ja ihmisen toimintaa tukevan johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy edelleen. (Juuti & Vuorela 2012, 11.)

Kehusmaan (2011, 87, 90, 110) sekä Juutin (2016, 9) mukaan hyvän työyhteisön ja hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat muun muassa myönteinen työilmapiiri, oikeudenmukainen johtaminen, korkea työmoraali, vähäiset poissaolot, pieni vaihtuvuus työpaikalla, työstä saatava palaute sekä selkeä ja oikeudenmukainen työnjako.

Yksi hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön peruspilareista on reilu johtaminen. Reilu johtaminen on osallistavaa, yhteisöllistä johtamista. Yhteisöllinen johtaminen korostaa yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. (Kehusmaa 2011, 118.)

Motivaatio näyttelee erittäin suurta roolia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Yksi keskeisimmistä keinoista, joilla esihenkilö voi vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon, on kertoa alaisilleen, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää. Jos jonkun yksilön tai ryhmän työ ei ole merkityksellistä, on ihmisten huono työmotivaatio aivan luonnollinen asia. (Järvinen 2001.)

Esihenkilön tehtäviin kuuluu viedä käytäntöön monia asioita, joiden merkityksellistäminen on työntekijöille tärkeää. Se on osa työpaikan myönteisen ilmapiirin luomista sekä ihmisten johtamista. Selkeä esihenkilön rooli koetaan turvallisuuden tunteena ja luottamuksena oman esihenkilön kykyyn johtaa ja toimia työntekijöiden parhaaksi. (Aarnikoivu 2008, 17.)

Merkityksettömyyden tunne johtuu usein siitä, ettei oman työpanoksen nivoutumista kokonaisuuteen nähdä. Oman työpanoksen ja organisaatiotason tavoitteiden saavuttamisen välillä ei koeta olevan yhteyttä. Esihenkilön tulisikin luoda merkityksiä työntekijälle hyödyntäen strategiaa ja arvoja, tietämällä riittävästi alaisten työtehtävistä ja johtamalla alaisia yksilöllisyydet huomioiden. (Aarnikoivu 2008, 17.)

Työn sisältöön ja työstä saatuun palautteeseen liittyvät seikat ovat keskeisiä tekijöitä, joilla esihenkilö voi vaikuttaa työmotivaatioon. Sopivat haasteet antavat työntekijälle mahdollisuuden näyttää kykyjään, onnistua ja samalla kehittyä. Kuulostaa helpolta, mutta käytännössä sen toteuttamiseen liittyy paljon vaikeuksia. Ihmiset muuttuvat ajan kuluessa. Niinpä myös tehtävien tulisi muuttua, jotta ne tarjoaisivat sopivia haasteita kullekin henkilölle. Organisaatioissa ei kuitenkaan välttämättä ole olemassa kuin tiettyntyyppisiä tehtäviä eikä näiden tehtävien sisältöä ole aina mahdollista muuttaa. (Juuti 2016, 41.)

Työntekijän tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota lisää myös tyytyväisyys organisaation sisäiseen viestintään. Huomattavaa on, että niin viestintä, kuin viestimättömyyskin ovat vallankäyttöä. Avainasemassa on työntekijän lähiesihenkilö arkijohtamisessa. Lähiesihenkilö ei erikseen tiedota, vaan tekee viestintää koko ajan ja rääätelöi organisaation sisäistä viestintää omalle yksikölleen sopivaksi. Myös työntekijän rooli on viestinnässä aktiivinen. Heillä on oikeus saada sekä hankkia tietoa eikä ainoastaan passiivisesti odottaa palvelua. (Juholin 2009, 96–98.)

Henkilön työsuoritusta voivat haitata aivan yksinkertaisesti sellaisetkin konkreettiset asiat kuten esimerkiksi kiireen tuntu tai resurssien vähyys. Työskentelyä voivat myös haitata hänen omaksumansa väärät mielikuvat työskentelystä. Hänellä voi esimerkiksi olla mielikuva, että vain täydellinen työskentely on hyväksyttävää. Myös stressi ja käsittelemättömät tunteet voivat haitata työsuoritusta. Mikä tahansa sitten työntekijän työskentelyä haittaakin, esihenkilön olisi tunnettava työskentelyä estävät tekijät. Esihenkilö ei voi saada näitä tekijöitä tietoonsa, ellei hän jatkuvasti keskustele vastuualueellaan olevien henkilöiden kanssa heidän työstään. (Juuti 2016, 41.)

Joskus voi käydä niinkin, että alainen keskittyy vain esittämään esihenkilölle omaan hyvinvointiinsa liittyviä vaatimuksia ulkoistaen näin täysin itsensä toimenpiteiden toteuttamisen vastuusta. Hyvin usein yksinomaan esihenkilön hartioille kaatuu vastuu huolehtia siitä, että alaiset voivat hyvin ja että heillä on tuloksenteon edellytykset. Näiden jatkuvien paineiden saattaa esihenkilö itse uupua, koska kokee itsensä riittämättömäksi. (Aarnikoivu 2008, 24.)

Johtamistapoja on olemassa hyvinkin erilaisia, mutta ainoastaan hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja edistää hyvinvointia työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2002, 18.)

On myös muistettava, että jotta työhyvinvoinnista voisi tulla aidosti koko työyhteisön asia, on sen ensin vakiinnutettava paikkansa ylimmän johdon ja esihenkilöiden asialistalla. Työhyvinvoinnista huolehtiminen näkyy arjessa pieninä ja isoina tekoina ja esihenkilöiden toimintaa punnitaan jatkuvasti. Esihenkilöt toimivat tässäkin asiassa roolimalleina. (Kehusmaa 2011, 175.)

4.2 Esihenkilön oma työhyvinvointi

Esihenkilönä ei pidä vaatia itseltään mahdottomia. Omasta jaksamisesta on pidettävä huolta. Se näkyy myös työyhteisön ilmapiirissä ja työntekijöissä. Itsestään huolehtiva esihenkilö on paljon uskottavampi työhyvinvoinnin puolestapuhuja kuin väsynyt ja itsensä loppuun ajanut esihenkilö. (Havunen & Lavikkala 2010, 203.)

Väsynyt esihenkilö ei jaksa riittävästi paneutua työyhteisönsä ja sen jäsenten toimintaan, eikä tehdä päätöksiä. Tämän seurauksena työpaikalla voi alkaa ilmetä erilaisia puutteita ja epäselvyyksiä. Sen lisäksi, että työnteon edellytysten puutteellinen hoitaminen tuottaa henkilöstölle ongelmia, esihenkilön välinpitämättömyys alkaa myös heikentää työntekijöiden työmotivaatiota. Esihenkilö on tässäkin asiassa keulakuva, jonka tehtävä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Jos esihenkilö ei jaksa tehdä näin ja viestii innottomuutta työtä kohtaan, alkaa se murentaa henkilöstönkin työntoia ja –moraalia. Miksi heidänkään pitäisi ponnistella töissä, jos heidän esihenkilöäkään ei kiinnosta? (Järvinen 2016, 145.)

Uupunut esihenkilö on aina poissaoleva esihenkilö. Kun työyhteisö toimii ilman esihenkilöä, joka vetää toimintaa, henkilöstö huolestuu ja esiintyy epätietoisuutta siitä, mihin ollaan menossa. Tilanteen korjaamiseksi jotkut työntekijät pyrkivät ottamaan esihenkilöroolia, mutta koska esihenkilöroolia ei ole virallisesti annettu heille, syntyy työntekijöiden keskuudessa erimielisyyttä epävirallisesta vallankäytöstä. (Järvinen 2016, 145–146.)

Esihenkilön jaksaminen ja hänen vaikutuksensa työyhteisön koko hyvinvointiin ja tehokkaiseen toimintaan on erittäin merkittävä asia organisaation sekä sen toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta. Niinpä esihenkilöiden omien esihenkilöiden sekä linjajohdon on tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilötyöskentelyyn ja huolehtia siitä, että esihenkilöt saavat tarvitsemansa tuen onnistuakseen tehtävässään. (Järvinen 2016, 146.)

Usein esihenkilöiksi valitaan ihmisiä, jotka työ vie helposti mennessään. Esihenkilön tulisi osata rajata työ- ja vapaa-aikansa niin, että hän voi irrottautua työstään ja elpyä siten työn aiheuttamasta rasituksesta sekä kerätä voimia, jotta jaksaa taas. Nykypäivänä työaika ja –paikka eivät välttämättä enää rajaa sitä, milloin esihenkilö on töissä. Tämä asettaakin kovat vaatimukset esihenkilön henkilökohtaisille kyvyille irrottautua riittävästi työstä. Jos esihenkilö on luonteeltaan täydellisyyden tavoittelija, hänen voi olla erittäin vaikea delegoida tehtäviään muille ja jättää työt mielestään. Siksi linjajohdossa tulisi olla seurantaa siitä, ettei kukaan uuvuta itseään työllä. Johdon tulisi myös tehdä selväksi, että organisaatiossa arvostetaan enemmän sitä, että ihmiset pitävät huolta työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta kuin että he unohtavat huolehtia itsestään ja perheestään. (Järvinen 2016, 147–148.)

Esihenkilön on tärkeää oppia kuuntelemaan mielensä ja kehonsa viestejä liiasta työkuormituksesta ja levon tarpeesta. Unen häiriintyminen on useimmilla oiva stressimittari. Merkkeihin tulee reagoida nopeasti ja pyrkiä katkaisemaan stressikierre. Jos tätä ei tee, lopulta keho pistää pakkostopin. Se ei suostu toimimaan, ennen kuin saa riittävästi energiaa levon kautta. (Järvinen 2016, 149.)

Työn ja vapaa-ajan rytmittämisen lisäksi esihenkilöt tarvitsevat esihenkilöidensä ja organisaation tuen työlleen. Koska esihenkilö ei aina itse tunnista uupumisen hälytysmerkkejä, hänen esihenkilönsä tehtävänä on havainnoida alaisensa jaksamista aivan samoin kuin lähiesihenkilö seuraa työntekijöidensä pärjäämistä työkuormansa kanssa. Esihenkilön onkin loputtoman työmääränsä vuoksi kiinnitettävä jatkuvasti huomiota töidensä priorisointiin ja delegointiin. Liian moni esihenkilö kuvittelee saavansa arvostusta kasaamalla itselleen töitä ja puuhastelemalla alaisilleen kuuluvien töiden parissa eikä hän ymmärrä näin viestivänsä työntekijöilleen epäluottamusta, laiminlyö omaa johtamistehtäväänsä ja mahdollisesti uuvuttaa itsensä. (Järvinen 2016, 149–150.)

5 Esihenkilötyön haasteet

5.1 Esihenkilötyön vaikeus

Esihenkilötyö ei todellakaan ole aina helppoa ja hauskaa. Se tuo mukanaan monenmoisia haasteita, jotka esihenkilön täytyy ratkaista. On tartuttava hankaliinkin asioihin, jouduttava puuttumaan ihmisten tekemisiin ja jopa vaatimaan asioita tapahtuvaksi. Lisäksi on jouduttava tekemään ihmisiä koskevia ikäviä päätöksiä. Esihenkilön on kuitenkin pystyttävä hyväksymään se, että näitä asioita hoitaessaan hän saattaa joskus joutua jopa epäsuosioon. Se on osa esihenkilötyötä. Hyvin hoidetut epämiellyttävät asiat johtavat kyllä aikanaan suosion kasvuun. Työntekijät arvostavat esihenkilöä, joka johtaa. Hyvä esihenkilö ei ole hankala ja tiukka siksi, että hän haluaa olla ilkeä, vaan siksi, että työt on saatava sujumaan tavalla tai toisella. (Kultanen 2016, 36.)

Jokaisessa työyhteisössä esiintyy aika ajoin erilaisia ongelmia ja haasteita. Joskus työt eivät suju, joskus ihmiset sairastuvat. Esihenkilön tehtävä on arvioida, millaisesta ongelmatilanteesta on kysymys. Onko ongelmaan aihetta puuttua ja jos on, kuinka se tehdään. Päätös ongelmaan puuttumisesta on esihenkilön tehtävä itse, vaikka yleensä apua arviointiin onkin saatavilla. Esimerkiksi joku työntekijä saattaa sairastua vaikkapa joka perjantai tai joka maanantai. Tiettyinä päivinä sairastuva keho kuulostaa hieman ihmeelliseltä. Esihenkilön tehtävä on tällöin selvittää, mistä on kysymys. Löytyykö ongelman ydin yksilöstä, työyhteisöstä tai ehkä esihenkilötyöstä? Selvityksen jälkeen esihenkilön tehtävä on ratkaista asia ja laatia toimenpidesuunnitelma, jolla pyritään tilanteen muuttamiseen ja parantamiseen. Jatkuvasti korkeat sairauspoissaolot kertovat siitä, että jotakin on vialla. (Kultanen 2016, 33.)

Mitä lähempänä esihenkilö toimii varsinaista suoritusporrasta, sitä enemmän hänen tehtäviinsä yleensä liittyy henkilöstön päivittäistä työtoimintaa koskevien kysymysten ja ongelmien käsittely ja ratkaiseminen. Monet lähiesihenkilöt osallistuvat myös suorittavaan työhön kuten alaisensakin, ja varsinainen esihenkilötyö kattaa vain osan tehtäväkuvasta. (Järvinen 2001.)

Työyhteisön ongelmat muodostavat esihenkilötyön todellisen koetinkiven. Ratkaisevaa on se, onko esihenkilöllä riittävä tahto ja taito käsitellä ja ratkaista työpaikan konflikteja vai laiminlyövätkö he mieluummin tämän tehtävän ja pakenevat tilannetta. Jos esihenkilö ei hoida tätä tehtäväänsä ja tartu tilanteeseen, on edessä vain koko ajan paheneva ongelmakierre. (Järvinen 2001.)

Viime kädessä esihenkilö on se henkilö, jonka täytyy ja on pakko tarttua työpaikan toimintaa haittaaviin ongelmiin. Tiimi tai työyhteisö voivat useinkin toimia hyvinkin itsenäisesti ja ratkoa kohtaamansa ongelmat. Jos se ei kuitenkaan onnistu, esihenkilön täytyy olla hereillä ja ryhtyä johtamaan tilannetta niin, että vaikeudet voitetaan ja ongelmat ratkaistaan. Mitä enemmän esihenkilö keskustelee ja on henkilöstön lähellä, läsnä ja kuuntelemassa, sitä paremmin ja nopeammin hän pystyy puuttumaan ja ratkomaan ongelmia, kun niitä ilmenee. (Järvinen 2001.)

Mahdollisimman varhainen puuttuminen työyhteisössä esiintyviin ongelmiin ja asian puheeksi ottaminen on myönteisen lopputuloksen kannalta erittäin tärkeää. Epäkohdat eivät koskaan korjaannu itsestään. Ongelmien ratkaisu on osaamista yhtä lailla kuin muukin ammatillinen osaaminen ja sitä voi kehittää. Taitojen kehittäminen lisää varmuutta toimia tilanteissa ja reagoitiherkkyyttä. Ongelmiin suhtautumisessa on kyse myös työntekijöistä ja työyhteisöstä välittämisestä. (Havunen & Lavikkala 2010, 17–19.)

5.2 Esihenkilötyön henkiset haasteet

Esihenkilönä oleminen ei ole aina hauskaa tai pelkkää ihailun kohteena olemista, vaan se tuo tullessaan monenlaista murhetta ja huolta. Joskus aika ei tahdo riittää edes tärkeimpien asioiden hyvään hoitamiseen. On tartuttava hankaliinkin asioihin, ihmisten tekemisiin, vaadittava asioita tapahtuvaksi ja joskus myös tekemään ihmisiä koskevia ikäviä päätöksiä. Toisinaan voi olla vaikeaa jättää työt töihin ja työasiat siirtyvät ajatuksiin vapaa-ajalle, välillä saattavat yöunetkin kärsiä. Esihenkilön tulisi oppia elämään riittämättömyyden tunteen kanssa ja hyväksyä se osaksi ammatinvalintaa. Kaikkeen ei aika riitä. Esihenkilön tulisi miettiä, mitkä ovat ne asiat, joiden hoitaminen hyvin johtaa suuntaan, mihin omassa tehtävässään pitää mennä. (Kultanen 2016, 36, 38–39.)

Jokainen esihenkilö varmasti kokee ainakin ajoittain yksinäisyyden tunteita. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työpaikalla pitäisi olla huonoissa väleissä ihmisten kanssa. On asioita, joista esihenkilö ei voi syystä tai toisesta keskustella alaisten kanssa. Omaakaan esihenkilöä ei aina viitsitä asioilla kuormittaa tai koetaan, ettei niistä halua kertoa. Hankalat alaiset, ikävien asioiden selvittäminen ja monet muut aiheuttavat esihenkilöille ongelmia niin päivällä kuin yölläkin. Vaatii äärimmäistä taitoa keskittää vaikeiden asioiden ajattelu vain työajalle ilman, että se vaikuttaa muulloinkin. Eritoten yöllä ja nukkumaan menon yhteydessä ihmisen mieli on haavoittuvaisin. Pimeydessä ja virikkeettömässä tilassa realiteetti helposti häviää ja pelko ja epävarmuus saattavat saada yllötteen. Aamulla usein tilanteet näyttävät ainakin vähän valoisimmilta. Parhaan tuen saa yleensä silloin omilta kollegoilta ja esihenkilöiltä. (Kultanen 2016, 39; Alhroth & Havunen 2015, 16.)

Jos esihenkilö ei koe saavansa riittävästi palautetta, herättää se helposti kysymyksen siitä, ollaanko häneen tyytyväisiä. Palautteen anto vahvistaa esihenkilön identiteettiä ja kuvaa itsestään. Rakentava palaute taas tulee ottaa kehittämismahdollisuutena, korjata toimintaansa ja jatkaa eteenpäin. Niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen saaminen on tärkeää, myös esihenkilöille. Tuen ja ymmärryksen saaminen esihenkilön omalta esihenkilöltä on äärimmäisen tärkeää. Aina ei tarvitse olla samaa mieltä asioista eikä samalla keumiatasolla ja näkemyserojakin voi olla, mutta keskustelemaan on kuitenkin pystyttävä ja pidettävä asiat asioina. (Kultanen 2016, 39–40.)

Vaikeita johtamistilanteita siirtäisi mielellään. Tuntuu ehkä siltä, että mitä myöhemmäksi sen siirtää, sitä helpompi se on käsitellä. Todellisuudessa vaikea asia kolkuttaa koko tuon ajan takaraivossa ja nakertaa esihenkilön elämänlaatua. Kun asia on sitten lopulta kohdattava, onkin se muuttunut entistä haastavammaksi. Kun esihenkilö ottaa vaikeat asiat käsittelyyn hetimiten, ne saa myös nopeammin hoidettua ja ne vaivaavat vähemmän. Vaikeat asiat eivät koskaan muutu ajan kuluessa helpommiksi. (Kultanen 2016, 40.)

Työntekijät myös arvostelevat esihenkilöä aika ajoin. Se pitää hyväksyä, se kuuluu esihenkilön ammattiin ja asemaan. Useinkaan arvostelu ei ole niin pahantahtoista, mutta toisinaan alaiset kohtelevat esihenkilöään epäreilusti. He eivät tottele pyyntöjä tai käskyjä, juputtavat, vinoilevat, hidastelevat tehtävien suorittamisessa ja niin edelleen. Tällaisessa tilanteessa täytyy selvittää, mistä moinen käyttäytyminen johtuu. Jos se ei onnistu esihenkilön ja hänen alaistensa kesken, apua voi pyytää omalta esihenkilöltä. Esihenkilön tehtävä on myös pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Jos tavoitteisiin ei henkilöstön keskuudessa jostain syystä päästä, tulee esihenkilön puuttua asiaan ja selvittää, miksi asiat eivät suju sovitusti. Jos syy on työntekijän toimintatavoissa, ne on otettava käsittelyyn ja niitä tulee muuttaa tarkoituksenmukaisiksi. Tämän kaltaiset tilanteet myös joskus aiheuttavat sen, että työntekijä kokee ne henkilökohtaisiksi loukkauksiksi ja suuttuu, vaikka ne olisivatkin ihan aiheellisia asioita tehtäväksi ja korjattavaksi. Tämäkin saattaa johtaa esihenkilön hyvinkin ankaaraan arvosteluun ja epäasialliseen kohteluun. (Kultanen 2016, 40–41.)

Esihenkilön ei tarvitse ongelmia ratkaistessakaan olla mikään yli-ihminen. Se riittää, että tarttuu ongelmiin ajoissa, on rehellinen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen. (Havunen & Lavikkala 2010, 203.)

5.3 Ihmissuhdeongelmat työpaikalla

Joskus työyhteisöissä on tapana hyväksyä jonkin ihmisen poikkeava käytös, esimerkiksi kiusaaminen, myöhästely, sooloilu, asioiden tekemättä jättäminen tai epäasiallinen käytös.

Asiaa saatetaan katsoa vähän sormien välistä ikään kuin esihenkilöt eivät tietäisi tai huomaisi asiaa. Ajatellaan, että ”kai se siitä” tai ”se nyt vaan on sellainen”. Esihenkilö voi ehkä jopa ajatella, että asiaa ei ole sen yleisemmin huomattu. Todellisuus on kuitenkin se, että työpaikan kulisseyksissä asiasta on puhuttu jo monta viikkoa, pahimmassa tapauksessa kuu-kausia tai useita vuosia. Mitä hankalampi häiriö, sitä huonommin aika hoitaa sen. Eritoten ihmishuoneongelmissa ajan kulumisen saattaa saada asian tilaan, jossa ongelma voi olla jo lähes mahdotonta selvittää. Ihmissuoneongelmiin onkin puututtava heti, sillä ongelmassa mukana olevat osapuolet tulkitsevat toisiaan kielteisesti ja etsivät omien tulkintojensa tuki-joita. (Kultanen 2016, 117.)

Jos ongelmaan tartutaan ripeästi ja laadukkaasti, pystytään se suurella todennäköisyydellä ratkaisemaan lopullisesti kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Jos asia ehtii muhimaan pitkään, on kestävän ratkaisun löytyminen jo paljon vaikeampaa. Jos ongelma on kestänyt jo vuosia, se ei todennäköisesti ratkea enää saman organisaation puitteissa. Esihenkilön on hoidettava sellaiset asiat, joista on haittaa työyhteisölle. Se on esihenkilön tehtävä. Esihenkilöä, joka vaatii sovittujen pelisääntöjen sekä hyvän työmoraaalin noudattamista, arvostetaan. (Kultanen 2016, 117–118.)

Yksittäisen esihenkilön johdonmukainen käyttäytyminen ei vielä riitä. On tärkeää, että kaikki työpaikan esihenkilöt toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. Jos esihenkilöiden kesken ei ole riittävää ryhmäkuriä, on selvää, että osa esihenkilöistä lipsuu henkilöstön toiveiden edessä ja antaa periksi sovitusta käytännöistä. Näin toimivissa työpaikoissa ei ole jännitteitä ja epäreiluuden kokemuksia vain henkilöstön keskuudessa, vaan myös esihenkilöiden yhteistyö ja keskinäinen luottamus rakoilevat. (Järvinen 2011, 41.)

Konfliktit ja erilaiset pienet ja suuret ongelmat kuuluvat jokaisen työyhteisön arkeen. Kaikkien ei tarvitsekaan tulla erinomaisesti keskenään toimeen. Työyhteisön suhteet tulee nähdä ensisijaisesti työn tekemisen kannalta, eikä niinkään ystävyyssuhteina. Vaikeisiin työyhteisöjen ihmishuoneongelmiin johtaneet tilanteet ovat usein lähtöisin suhteellisen pienistä, mutta toiminnalle merkittävistä asioista, joita ei ole osattu tai ymmärretty ratkaista tarpeeksi ajoissa. (Havunen & Lavikkala 2010, 20–21.)

5.4 Motivaation puuttuminen

Esihenkilötyön merkitys työyhteisön ja yksilön motivaation nostajana ja ylläpitäjänä on usein merkittävä. Motivaatio taas on keskeinen asia työn tuottavuuden näkökulmasta. Huono motivaatio heikentää työilmapiiriä ja laskee työn tuottavuutta. Hyvä motivaatio taas nostaa sitä. Jotkut työntekijät haluaisivat paljon vastuuta ja mahdollisimman nopeasti. Toiset taas vähän

vähemmän ja pidemmän ajan kuluessa. Paras tulos saavutetaan, jos ihmisen sisäisiä odotuksia pystytään kunnioittamaan ja toteuttamaan. Siinäpä haastetta kerrakseen. Pääosa ihmisistä on parhaimmillaan omalla mukavuusalueellaan, sellaisessa työssä, jonka he kokevat osaavansa hyvin. Valtaosa pelkää liian suuria haasteita ja vain kolmannes ihmisistä on innoissaan uusista tuntemattomista asioista, joiden pohjalta heille asetetaan suuria odotuksia. Motivaatio voi siis laskea ja ongelmia syntyä, jos ihminen laitetaan vieraalle alueelle, liian suuriin haasteisiin, eikä hänen sisäiset odotuksensa ole sinne päinkään. (Kultanen 2016, 118.)

Organisaation psykologisiksi menestystekijöiksi sekä motivaation kohottajiksi ja ylläpitäjiksi ovat nousseet organisaation ja yksilöiden välinen luottamus sekä siitä syntyvä hyvä ilmapiiri ja ihmissuhteet. Sisäisen luottamuksen taso on keskeinen tekijä organisaation luovuudessa, motivaatiossa, ihmissuhteissa, stressin määrässä, vuorovaikutussuhteissa ja sisäisessä viestinnässä. (Kultanen 2016, 119.)

5.5 Hankalat ihmiset työpaikalla

Yksi pahantahtoinen ihminen pystyy pilaamaan lähes kymmenien muiden työnnon. Mitä useampi tällainen ihminen työporukassa on, sitä pahemmat ovat seuraukset. Ei missään muodossa ole hyväksyttävää, että yksi tai useampi ihminen tuhoaa henkisesti työyhteisön. Pahantahtoisuus on ehdottomasti kitkettävä pois, vaikka se olisi kuinka vaikeaa ja kuluttavaa. Jos ihminen vuodesta toiseen vain viestii pahantahtoisuutta, on hän aivan varmasti väärässä paikassa. Ajoittaista pahantahtoisuutta esiintyy silloin tällöin jokaisessa organisaatiossa ja se on inhimillistä, mutta jos sama jatkuu viikkoja, kuukausia tai jopa vuosia, on asialle tehtävä jotain. Kun pahantahtoisuus saadaan kitkettyä tavalla tai toisella pois, organisaation ilmapiiri alkaa pikkuhiljaa tervehtyä, asioista uskaltaa keskustella vapaasti ja iloisuus alkaa taas näkyä. (Kultanen 2016, 122.)

Jokainen organisaatio tarvitsee myös ihmisiä, jotka osaavat tarkastella kriittisesti organisaation toimintaa. Se on kuitenkin täysin eri asia kuin pahantahtoisuus. Ilman kriittisesti ajattelevia ihmisiä ei kehitystäkään välttämättä koskaan tapahdu. Kriittiset ihmiset eivät kuitenkaan myrkytä toisten mieliä, eivätkä saa ihmisiä voimaan pahoin työyhteisössä. Jos pahantahtoisia ihmisiä ei pystytä muuttamaan hyvántahtoisiksi, on heistä päästävä eroon. Yleensä heitä ei pysty muuttamaan. Esihenkilötaitoja osoittaa kyky erottaa kriittiset työntekijät pahanilman linnuista. (Kultanen 2016, 122, 124.)

Työyhteisössä voi olla muitakin hankalia ihmisiä kuin pahantahtoisia. Hankalien ihmisten käsittely on haastavaa, mutta myös täynnä mahdollisuuksia. Hankala ihminen ei ole se,

jolta tulee kriittisiä kannanottoja tarkoituksenaan rakentaa parempaa toimintamallia. Hankalaksi työntekijäksi voisi määritellä sellaisen, joka aina kitisee asioista, joiden merkitys on olematon tai pieni ja joka näkee ongelmia lähestulkoon joka asiassa. Hän näkee asiat pääasiassa ongelmakeskeisesti. (Kultanen 2016, 123.)

Valitettavan usein kuulee sanottavan, että pitää vaan ymmärtää ja hyväksyä, keskustella ja pohtia ja yrittää löytää uusia mahdollisuuksia. Keskustelu ja ymmärtäminen ovat tietenkin tärkeitä, mutta johonkin raja on asetettava. Keskustelun ja ymmärtämisen on johdettava oikeanlaiseen ja toivottuun ratkaisuun. Esihenkilön tulee ensisijaisesti ratkaista asia. Usein ratkaisu voikin löytyä keskustelemalla. Kuitenkin, vuosi toisensa jälkeen, ei voida hyväksyä sitä, että joku sotkee muiden työn ilon työpaikalla. On osoitus heikosta esihenkilötyöstä, jos häiriön annetaan jatkua. Hyvää esihenkilötyötä on taas tarttua asiaan pikaisesti ja ratkaista asia niin, että ongelma poistuu. (Kultanen 2016, 124.)

Jokaisella on toki huonot päivänsä ja se on inhimillistä, mutta niiden määrän tulee olla rajallinen. Jatkuvan huonon käytöksen hyväksyminen viittaa yleensä aina huonoon esihenkilötyöhön. Jotakin on pahasti pielessä, jos organisaatiossa on työntekijöitä, jotka eivät tee sitä, mitä heiltä odotetaan. Esihenkilön tarttuminen ongelmatilanteisiin nostaa hänen arvostustaan organisaation sisällä. Pahantahtoisia häiritsijöitä saatetaan pelätä ja se voi olla syy siihen, että organisaatio ei lähde heidän kanssaan vastahankaan. Se taas voi aiheuttaa sen, että ongelmien aiheuttajille tulee kuva siitä, että heitä arvostetaan ja heidän toimintaansa pidetään hyväksyttävänä. (Kultanen 2016, 124.)

On tärkeää kertoa hankalalle ihmiselle selkeät esimerkit siitä, miten häiritsijä on käyttäytynyt, miten hänen toimintansa vaikuttaa ja miten se vaikeuttaa koko työyhteisön toimintaa. Erityisen tärkeää on, että hänelle kerrotaan selkeästi ja kirjallisesti, miten hänen odotetaan toimivan jatkossa ja antaa myös palautetta siitä, miten ohjeita on noudatettu. (Ahlroth & Havunen 2015, 129–130.)

Yksi tekijä esihenkilötyön hyvyydessä on kyky tarttua vaikeisiin asioihin ja ratkaista ongelmat. Huonolla esihenkilötyöllä on vaikutusta muun muassa sairaslomien määrän kasvuun. Konfliktien ja ongelmatilanteiden hoitoon on mahdollista myös saada koulutusta. Tällöin kynnys vaikeisiin asioihin puuttumiseen alenee, kun tiedetään mitä tehdään. (Kultanen 2016, 125.)

Esihenkilötyön onnistuminen edellyttää, että henkilöstö toimii motivoituneesti ja vastuullisesti. Usein puhutaan esihenkilötaidoista sekä esihenkilön vastuista ja velvollisuuksista. On kuitenkin muistettava, että alaisillakin on tietyt vastuut ja velvollisuudet. Heidän tulisi hoitaa

työtehtävänsä ja heidän voidaan odottaa noudatettavan sovittuja käyttäytymis- ja toimintäsääntöjä. Näitä alustaitoja voidaan odottaa työntekijöiltä, aivan kuin esihenkilöiltä odotetaan esihenkilötaitoja. (Kultanen 2016, 127.)

Jos vuodesta toiseen vaan samat ihmiset ”terrorisoivat” työpaikkaa, eivätkä keskustelut ja huomautukset toiminnasta auta, voisi olla aika päästää näistä ihmisistä irti. Kuka heitä jää työpaikalla kaipaamaan, paitsi ehkä muut jäljelle jääneet hankalat henkilöt.

On kuitenkin muistettava, että ihmiset ovat erilaisia ja osittain hankalaa ja vaikeaa käyttäytymistä on siedettävä, niissä rajoissa kuin se on normaalia ja työyhteisön pelisääntöjen mukaista. Sääntöjen mukaista käyttäytymistä on tietysti hankala vaatia, jos pelisääntöjä ei ole. Asioiden yhteisellä sopimisella ja niiden dokumentoinnilla on usein harvinaisen rauhoittava vaikutus. (Havunen & Lavikkala 2010, 127.)

Erilaisuus on myös voimavara. Huipputuloksiin pääseminen edellyttää erilaisuuden hyödyntämistä. Kun tiedetään, mitä ollaan tekemässä ja ihmiset ovat sen omalta osaltaan sisäistäneet, vaikeat ihmiset muuttuvat voimavaraksi ja toiminnan kehittäminen rikkaudeksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vaikeaan käyttäytymiseen ei saisi puuttua, vaan työyhteisön yhteiset suuntaviivat, tavoitteiden ja pelisääntöjen selkiyttäminen antaa työkalun ja suunnan vaikeiden ihmisten kohtaamiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 128.)

Usein työyhteisön ongelma on työntekijöiden passiivisuus ja haluttomuus ajatella luovasti. Passiivisuutta voidaan lisätä sillä, että esihenkilö tarjoaa aina ratkaisun valmiina tai jos työntekijät kokevat, ettei heidän sanomisillaan ole merkitystä. Esihenkilöt päättävät aina lopulta ja ajatusmalliksi muodostuu se, ettei omaa ajattelua tarvita lainkaan. Onnistunut ajattelumalleihin vaikuttaminen vaatii sen, että käsiteltävää asiaa tarkastellaan yhdessä eri näkökulmista. Esihenkilön asiantuntemus näkyy kysymysten asettelussa ja pyrkimyksessä päästä yhteiseen myönteiseen tavoitetilään asian ratkaisemiseksi. Keskustelujen tulisi rohkaista mahdollisimman itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja oma-aloitteisuuden lisäämiseen. (Alhroth & Havunen 2015, 74–75.)

5.6 Vaikeat kohtaamistilanteet

Joskus esihenkilön eteen tulee vaikeita tilanteita, joiden pohjalta täytyy keskustella työntekijän kanssa. Monet esihenkilöt kokevat nämä tilanteet erittäin ikävinä ja tekisi mieli siirtää keskustelu myöhemmäksi, johonkin toiseen ajankohtaan. Siirtäminen ei kuitenkaan auta. Asia ei katoa minnekään ja se voi alkaa painaa esihenkilön mieltä. Ikävistä asioista puhuminen ei ole mukavaa, mutta se on esihenkilötyön näkökulmasta tärkeää. Jos jollekin esihenkilölle tämä on ylivoimaista, henkilöstö oppii nopeasti, ettei esihenkilö pysty kohtaamaan

vaikeita asioita. Sen jälkeen ongelmakäyttäytymisestä tulee hyväksyttävää. (Kultanen 2016, 128.)

Ikävien asioiden kertomisessa jokainen esihenkilö voi kehittyä ainakin riittäväksi suoriutujaksi. Usein ensimmäinen kerta on vaikein ja kun siitä selvittää, on seuraava kerta helpompi. Varsinkin, jos esihenkilö kokee edes jossain määrin onnistuneensa tilanteessa. Jos taas ensimmäinen kerta menisikin pieleen, ei ole syytä luovuttaa, vaan miettiä omia toimintamalleja. Ulkopuolinen ohjaus tällaisten tilanteiden käsittelyssä voi auttaa kokematon esihenkilöä selviämään tilanteista ja auttaa onnistumaan sekä näin kasvattaa varmuutta tilanteisiin tarttumiseen ja selvittämiseen. (Kultanen 2016, 128–129.)

Voi myös olla niin, että vaikeiden ihmisten poistaminen organisaatiosta parantaa esimerkiksi työpaikan tunnelmaa, työmotivaatiota, yhteen hiileen puhaltamista ja luovuutta, asioita joilla on suora vaikutus ihmisten työhyvinvointiin. (Kultanen 2016, 129.)

5.7 Muutoksessa johtaminen

Ihmiset toisaalta haluavat muutosta, vaihtelua ja uusia haasteita, mutta toisaalta kaipaavat pysyvyyttä ja pitävät kiinni vanhoista tottumuksistaan. Ihminen haluaa siis samaan aikaan muutosta ja muuttamattomuutta. Ongelma on vaan siinä, että muutosta ei voi tehdä muuttamatta mitään. (Järvinen 2011, 44.)

Muutos on usein epämieluisaa, koska se sisältää epävarmuutta ja siinä on opittava pois vanhoista, tutuista työtavoista. Muutosvastarinta on normaali reaktio ja esihenkilön kannattaa varautua siihen. Muutosvastarinnan taltuttamiseksi on tärkeää, että esihenkilöt perustelevat asiat tarkasti. Tärkeää on myös se, että johto ja esihenkilöt ovat yhdessä sitoutuneet siihen päämäärään, jolla muutosta perustellaan. Jos esihenkilöiden ja johdon yhteistä linjaa ei ole, muutoksen läpivienti vaikeutuu ja pitkittyy, myös muutosvastarintaa on vaikea taltuttaa. Lisäksi konfliktit saattavat lisääntyä. (Ahlroth & Havunen 2015, 125.)

Monen muutoksen toteuttaminen vaatii esihenkilöltä tiukkaa suhtautumista, seuranta ja valvontaa. Ihmisillä kun on usein taipumus ”unohtaa” uudet sovitut toimintamallit. Muutokset tehdään osana työn arkea. Vanhoihin työmalleihin on totuttu ja niitä on toistettu kerta toisensa perään. On inhimillistä, että joskus vanhasta tottumuksesta vahingossa lipsahtaa vanhaan malliin. Jos kuitenkin esihenkilön kurinalaisuus pettää ja hän alkaa itse lipsua sovitusta asioista, on selvää ja luonnollista, että henkilöstö seuraa perässä. Tämän takia esihenkilöiden merkitys muutoksessa on keskeinen. Jos esihenkilö lipsuu, on työntekijälläkin oikeus lipsua. (Kultanen 2016, 150–151.)

Niin pienissä kuin suuremmissakin muutoksissa esihenkilöltä vaaditaan hyvää pelisilmää muutosprosessin etenemisen varmistamisessa. Muutos on välttämätöntä. Maailma muuttuu ympärillä ja siinä on pysyttävä mukana kehittämällä toimintaa ja tekemällä tarvittavia muutoksia. (Kultanen 2016, 160.)

Monet muutokset koetaan pelottavina, koska niitä ei ole vielä tehty. Muutoksessa pelottaa siihen liittyvä epävarmuus, kun ei tiedetä mitä tulee tapahtumaan ja mitä se merkitsee. Se luo pelkoja, aiheuttaa stressiä, lisää vastustusta ja luo usein mielentiloja, joista ei ole hyötyä kenellekään. Ihmisiä kiinnostaa, miten muutos vaikuttaa juuri heihin. Esihenkilön tulisi yrittää poistaa tätä epävarmuutta kertomalla kaikki, mitä voi, mutta ei mitään sellaista, mikä ei ole varmaa. (Kultanen 2016, 161.)

Ihminen siis haluaa tavoitella parempaa huomista, mutta kun pitäisi ryhtyä sanoista tekoihin, alkaakin vanha yllättäen vetää puoleensa. Innostus uuteen alkaa hiipua ja kiinnostus vanhoihin toimintatapoihin ja tehtäviin (ehkä hyvinkin parjattuihin) alkaa kasvaa. Miksi näin? Ensinnäkin, muutoksessa on aina kyse siirtymisestä johonkin uuteen, josta ei ole aikaisempaa kokemusta. Muutoksessa ihminen astuu enemmän tai vähemmän tuntemattomaan ja vieraaseen tilanteeseen. Kaikki tuntematon merkitsee ihmiselle vaaraa, joka synnyttää pelkoa ja huolia. Pelko voi olla työpaikan menettämisestä tai pelko uuden oppimisesta ja henkilön suoriutumista siinä. Onkin melko tavallista, että merkittävässä muutoksissa osa henkilöstöstä saattaa oireilla fyysisesti tai psyykkisesti ja hakea apua vaivoihinsa työterveyshuollosta. Terveystieteiden ongelmien todellinen syy onkin muutoksen aiheuttama hätä ja ahdistus. (Järvinen 2011, 50–52.)

Nämä piilevät muutoksen pelot ovat usein vaikuttamassa varsinkin silloin, kun esihenkilö pitää ihmisten kielteisiä reaktioita uudistukseen käsittämättömän voimakkaina. Esihenkilöltä vaaditaan päättäväisyyttä sekä kykyä rohkaista ja kannustaa alaisiaan maaliin pääsemiseksi. Kun vastustus muutosta kasvaa uusiin mittasuhteisiin, esihenkilön on pysyttävä lujana ja muutoksen takana ja toimittava määrätietoisesti. Se vaatii koko esihenkilökunnalta vahvaa ja yhtenäistä tahtotilaa. (Järvinen 2011, 56.)

Todellinen muutos merkitsee siirtymistä turvalliselta mukavuusalueelta turvattomalle epä-mukavuusvyöhykkeelle, mikä ei koskaan ole kivaa ja vaivatonta. Se vaatii yksilöltä epävarmuuden ja osaamattomuuden sietämistä ja ponnistelua uusien asioiden oppimiseksi. Kun ihminen menee epä-mukavuusalueelle, ehkä esimiehensä vaatimuksesta, ja huomaa vähitellen oppivansa ja sopeutuvansa, hänen itsetuntonsa vahvistuu. Samoin mukavuusalue ja hallinnan tunne laajenevat entisestään. Tämän seurauksena hän tarttuu jatkossa pelottomammin uusiin haasteisiin. Vastaavasti jos ihminen pysyy tutussa ja turvallisessa tiukasti

kiinni, hänen mukavuusalueensa supistuu ja kun vastaan tulee pienikin muutos, hän menee paniikkiin. (Järvinen 2011, 61.)

Erityisesti haastavissa muutostilanteissa esihenkilön rooli korostuu. Esihenkilöltä vaaditaan kypsyyttä toimia haastavissa tilanteissa. On oltava sinut itsensä kanssa ja pystyttävä katsomaan asioita objektiivisesti, erotettava mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Maltin menettäminen tai kiukuttelu ei kuulu esihenkilötyöhön. Ammatillisen otteen ja puheen säilyttäminen kaikissa tilanteissa on keskeinen osa esihenkilöosaamista. Kun esihenkilö pysyy esihenkilönä vaikeissakin tilanteissa, organisaation turvallisuus ja luottamus säilyvät. (Korhonen & Bergman 2019, 96.)

6 Esihenkilötyötä voi kehittää

6.1 Täydellistä esihenkilöä ei ole

Esihenkilönä ei koskaan ole valmis tai täydellinen, vaan siinä tulisi kehittyä jatkuvasti. Eri-tyisesti tämä korostuu, jos aloittaa uudessa työpaikassa tai tehtävässä. Kehittyminen edellyttää sitä, että pyytää ja saa palautetta ja ottaa sen hyvällä asenteella vastaan. (Korhonen & Bergman 2019, 173.)

Koska johtaminen on opittu taito, sitä voidaan myös kehittää. Johtaminen ei riipu esihenkilön ominaisuuksista eikä siitä, millainen tausta hänellä on. Se riippuu siitä, miten paljon esihenkilö on kehittänyt johtamistaitojaan ja missä määrin hän on valmis jatkossakin kehittämään niitä. Esihenkilötyön kehittäminen on jatkuva prosessi, joka ei ole koskaan valmis. Tämä johtuu siitä, että asioita voidaan tehdä aina vaan paremmin ja paremmin. Lisäksi ympäristön muutos asettaa organisaatiolle uusia haasteita, joita on kohdattava. Tämä luonnollisestikin heijastuu myös esihenkilötyöhön. (Juuti 2016, 4, 10).

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka lisäävät henkilön kyvykkyyttä toimia esihenkilöasemassa. Keinoja kehittää johtamista on lukuisia. Kehittämisen tarve voi myös johtua kovin monista eri syistä. Kehittämistä voidaan tehdä vaikkapa siksi, että halutaan parantaa organisaation ja esihenkilöiden suorituskykyä tai siksi, että tarvitaan uusia esihenkilöitä joko organisaation kasvun, esihenkilöiden vaihtuvuuden tai eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Myös vaikkapa uusien strategioiden käyttöönotto tai organisaatiomuutokset vaativat usein johtamisen kehittämistä. (Juuti 2016, 58.)

Esihenkilöksi kasvaminen on jokseenkin samaa kuin ihmisenä kasvaminen. Esihenkilön omat tunteet ovat hänen paras työkalunsa, kun hän pyrkii kehittymään ihmisten johtajana. Esihenkilön kyky asettua toisen asemaan on se perusta, jolla hän voi vaikuttaa toisiin ihmisiin. Tätä kutsutaan empatiaksi. Sitäkin voi kehittää itsessään. Empatian kehittämisen perustana omien tunteiden tarkastelun osaaminen. Tunteet liittyvät kaikkeen ja ne ovat mukana kaikessa toiminnassa. Ajatukset ja tunteet pitäisi osata erottaa toisistaan. Se voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä kulttuurissamme ajattelua ja tunteita pidetään usein huonona asiana. Tunteet sekä edistävät että haittaavat toimintaa. Tunteiden havainnoiminen auttaa ihmistä kehittämään omaa suorituskykyään. (Juuti 2016, 38.)

Johtamisen kehittämisen tähtää siihen, että esihenkilö kokisi hallinnan tunnetta työssään. Hyvin todennäköisesti esihenkilön kokema hallinnan tunne leviää koko esihenkilön johtamaan työyhteisöön. Jos taas esihenkilö kokee olevansa liian kuormittunut, hän saattaa välittää kielteisiä tunteita johtamaansa työyhteisöön. (Juuti 2016, 59.)

Johtamisen kehittämisen tarvetta on ehkäpä helpoin perustella sillä, että johtamiseen, kuten kaikkiin muihinkin ammatteihin, liittyy joukko tietoa ja osaamista, jotka kunkin esihenkilön ammattiin valittavan tulee omaksua ja oppia. (Juuti & Juuti 2021, 24.)

Johtamista voi oppia monilla tavoilla. Perinteisiä johtamisen kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi erilaiset valmennustilaisuudet. Vähän uudempia kuin valmennustilaisuudet, mutta nykyään jo ihan arkipäiväisiä johtamisen kehittämisen keinoja ovat johtajuuden arvioinnit, mentorointi ja työnohjaus. Kaikille näille edellä mainituille kehittämismenetelmille on tyypillistä, että niissä esihenkilö saa tukea omalle kehitymiselleen toiselta henkilöltä joko arviointien jälkeen tapahtuvassa palautekeskustelussa tai säännöllisesti toistuvissa keskusteluissa. Kaikki johtamisen kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu suunnitelmallisesti. Suurin osa johtamisen kehittämistä tapahtuu niin, että esihenkilöt oppivat omista kokemuksistaan. (Juuti 2016, 75.)

Kasvuhakuiset esihenkilöt kokevat kohtaamansa pulmat oppimismahdollisuuksina. He suhtautuvat saamaansa palautteeseen myönteisesti, sillä he ymmärtävät sen antavan heille konkreettista hyötyä pyrkimyksissään kehittyä. He eivät pelkää virheiden tekemistä, sillä virheet eivät heidän mielestään osoita heidän olevan älykkäitä sen paremmin kuin tyhmiäkään. Virheet ovat heille vain palautetta siitä, että kokeiltu toimintatapa ei toimi. (Juuti 2016, 40.)

Johtamista lähdetään usein kehittämään hyvää johtamista edistämällä eikä huonon johtamisen poistamiseen kiinnitetä huomiota. Asioista ei välttämättä uskalleta tai haluta puhua niiden oikeilla nimillä. Tämän seurauksena huonosta johtamisesta ei puhuta eikä sen taustalla olevia ongelmia kyetä ratkaisemaan. Huonon johtamisen kitkemiseksi tulee puhua avoimesti, millaiset johtamiskäytännöt edistävät työskentelyä ja millaiset jopa haittaavat. (Juuti 2016, 216–218.)

Johtamisen kehittäminen ei ole helppoa. Esihenkilön pitää tunnistaa työyhteisönsä johtamiseen liittyvät ongelmat, vaikka ne eivät johtuisi hänestä itsestään, vaan työyhteisön rakenteista tai muista ihmisistä. Hän joutuu laittamaan itsensä likoon ja ponnistelemaan johtamisen kehittämiseksi. Johtamisen kehittäminen on vaativa tehtävä ja se edellyttää esihenkilön toimien lisäksi kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista ja venymistä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Jos esihenkilö ei huomaa tai ole huomaavinaan johtamisen ongelmia, alaisetkaan eivät osallistu, saati sitoudu kehittämistyöhön. Esihenkilön rooli muutoksen toimeenpanevana voimana on ratkaiseva. Positiivista johtamisen kehittämisessä on se, että ihmisen organisoimana toimintana sitä on mahdollista kehittää ja muuttaa. (Juuti 2016, 6.)

Tärkeätä esihenkilötyössä on myös se, että esihenkilö elää niin kuin opettaa. Sanojen ja tekojen sopusointu liittyy olennaisesti esihenkilön uskottavuuteen, joka on yksi tärkeä osa-alue persoonallisen vallan ja auktoriteetin saavuttamiseksi. (Aarnikoivu, 2008, 34.)

Johtajaksi ei siis synnytä, vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Johtaminen on tehtävä ja ammatti siinä kuin kaikki muutkin. Luonnollisesti joillain on siihen paremmat luontaiset edellytykset kuin toisilla, mutta jokainen voi halutessaan oppia hyväksi johtajaksi. (Järvinen 2001.)

6.2 Esihenkilötyön kehittämisen keinoja

Esihenkilötyön kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla voidaan lisätä henkilön kyvykkyyttä toimia esihenkilöasemassa. On monia erilaisia keinoja, joiden avulla johtajuutta voidaan kehittää. Keinojen moninaisuutta lisää se, että kehittämistä tarvitaan monista eri syistä. Johtamista voi oppia monilla eri tavoilla ja kukin esihenkilö oppii johtamista omalla tavallaan. Keskeistä on oppia sekä teoriasta että käytännöstä. Teoriasta on opittava silloin, kun valitaan esihenkilötyöhön sopivaa ihmiskuvaa ja käytännöstä silloin, kun etsitään ratkaisuja työhön liittyviin ongelmiin. (Juuti 2016, 91.)

Esihenkilötyön kehittäminen vaikuttaa myönteisesti esihenkilöiden ja heidän vastuualueellaan olevien ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Se vaikuttaa myös suotuisasti työyhteisön ilmapiiriin ja tuottavuuteen sekä auttaa esihenkilöiden työn hallintaan. Kaikki kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu suunnitelmallisesti. Suurin osa tapahtuu kokemuksen kautta oppimalla. (Juuti 2016, 93–94.)

Esihenkilönä kehittyminen vaatii itsensä haastamista. Esihenkilön tulee tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Esihenkilötyön kehittämiseen on useita menetelmiä, kuten kehittämisohjelmia, 360 – mittauksia, palautteen saamista sekä coachingia. Kehittämisohjelmilla vaikutetaan yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotason johtamisen haasteisiin. Niitä hyödynnetään, kun halutaan kehittää ja vahvistaa esihenkilötyön laatua, tehokkuutta ja yhtenäistä toimintatapaa. (Järvinen, 2001, 10, 139.) Seuraavissa alakappaleissa käydään läpi joitakin yleisimpiä esihenkilötyön kehittämisen keinoja, joiden käyttö on tällä hetkellä mahdollista myös kohdeorganisaatiossa.

6.2.1 Esihenkilökoulutus

Perinteisin tapa valmentautua esihenkilöksi ja kehittyä esihenkilönä on osallistua esihenkilövalmennukseen tai -koulutukseen. Esihenkilövalmennus on paitsi yksilön kehittymisen väline, myös keino kehittää organisaation johtamiskulttuuria. Nykyään valmennuksia on tar-

jolla runsaasti ja niitä tarjoavat lukuisat yksityiset ja julkiset tahot. Parhaimmillaan esihenkilövalmennus liittyy kiinteästi organisaation strategiaan ja muodostaa systemaattisesti etenevän prosessin. (Juuti 2016, 125.)

Eri organisaatioiden väliset erot esihenkilövalmennuksien suhteen vaihtelevat paljon ja edelleen on organisaatioita, joissa ei ole lainkaan systemaattista esihenkilövalmennusta. Näin esihenkilöiksi tulevat joutuvat työskentelemään ilman erityistä valmennusta tai he valmentautuvat esihenkilöiksi erilaisten kurssien avulla. Tällaisessa tapauksessa organisaatioon ei kehity yhtenevää johtamiskulttuuria. (Juuti 2016, 126.)

Johtamiskulttuurin kehittäminen vaatii systemaattista ja jatkuvaa työtä. Vaikka organisaatiossa kehitettäisiin systemaattista johtamisen valmennusohjelmaa, ei ole suinkaan varmaan, että kaikki esihenkilöt käyttävät sen mukaisia johtamistapoja. On todennäköistä, että eri esihenkilöiden johtamistoiminnan taso vaihtelee suuresti, vaikka organisaatiolla olisikin selkeät esihenkilövalmennuksen järjestelmät käytössä. Syynä voi olla se, ettei esihenkilöiden koulutustarpeita ole kyetty analysoimaan riittävän hyvin. On myös mahdollista, että toteutettu valmennus ei vastaa esihenkilöiden koulutustarpeisiin tai valmennuksella ei ole juurikaan vaikuttavuutta. Organisaation johtamisvalmennuksen tulisi kohdistua sekä organisaation strategian, että esihenkilöiden koulutustarpeiden kannalta keskeisiin seikkoihin. Esihenkilöiden koulutustarpeiden kartoittaminen on tärkeässä roolissa. Myös valmennuksessa käytetyillä opetusmenetelmillä on keskeinen merkitys oppimisen tuloksen kannalta. Valmennuksessa olisi kyettävä kannustamaan jokaista esihenkilöä harjoittelemaan jatkuvasti johtamiseen liittyviä asioita. Valmennuksessa erilaisten menetelmien käyttäminen lisää usein valmennuksen tuloksellisuutta. (Juuti 2016, 127–128.)

Esihenkilövalmennukset pitävät usein sisällään paljon luentoja, keskusteluja, ryhmitöitä, tapausesimerkkejä ja erilaisia harjoituksia. (Juuti & Juuti 2021, 75–99.)

6.2.2 Työssä oppiminen

Työssä oppimisella tarkoitetaan aidossa ympäristössä tapahtuvaa oppimista, joka nojaa henkilön omiin kokemuksiin ja aikaisempiin tietoihin. Työssä oppiminen tarjoaa esihenkilötaitojen oppimisen pääasiallisen ympäristön. Haasteelliset tehtävät opettavat esihenkilöille johtamisesta paljon. Haasteelliset tehtävät voivat aiheutua esimerkiksi uudesta tehtävästä, ensimmäisestä esihenkilötehtävästä, ristiriidoista työpaikalla, vaikeista alaisista tai tehdyistä virheistä. Erityisen haasteen esihenkilön työhön tuovat erilaiset työyhteisössä ja työssä tapahtuvat muutokset. Esihenkilön odotetaan ohjaavan muutoksia työyhteisön kannalta suotuisaan suuntaan siitä huolimatta, että muutokset pitävät useimmiten sisällään varsin ristiriitaisia asioita. (Juuti 2016, 118–119.)

Esihenkilön työssäoppiminen alkaa siitä, kun hän työssään kohtaa erilaisia tapahtumia. Jos hän pohtii reflektiivisesti näitä tapahtumia myöhemmin, hän voi oppia kokemuksestaan. Kyky astua askel taaksepäin ja halu alkaa tarkastella omia kokemuksia ulkopuolisen silmin on tärkeää esihenkilönä kehittymisen ja oppimisen kannalta. (Juuti 2016, 120–121.)

6.2.3 Työnohjaus

Työnohjauksen menetelmät vaihtelevat eri aloilla ja eri tehtävissä. Esihenkilöiden työ liittyy pääosin ihmissuhteisiin ja on usein vuorovaikutuksellisesti kuormittavaa. Monet esihenkilöt kuormittuvatkin suuren työmäärän ja ihmissuhdetaakan takia. Siksi esihenkilöiden työnohjaukselle onkin tarvetta. (Juuti 2016, 144.)

Työnohjausta voidaan kuvata seuraavasti:

- säännöllisesti toteutettua, systemaattista ja tavoitteellista kehittämistoimintaa
- käsiteltävät asiat nousevat esimiehen työstä
- tarkastellaan työtä, siihen liittyviä odotuksia ja tunteita sekä työrooleja
- tavoitteena on esihenkilön työssä selviytyminen, esihenkilötyön kehittäminen ja esihenkilön ammatillinen kasvu
- ohjaajan tuella tapahtuvaa esihenkilötyön reflektointia, ääneen ajattelua, pohdiskelua, ihmettelyä
- esihenkilö on työssään pääsääntöisesti yksin ja hän on työssään työryhmäänsä varten
- työohjaaja on esihenkilön tuki ja tunteiden säiliö
- työnohjaajan tuen on oltava rehellistä ja esimiehen ammatilliseen kehitykseen kannustavaa.

(Juuti 2016, 145–146.)

Auttamalla esihenkilöä erittelemään kohtaamiaan tunnetiloja, työnohjausprosessi voi auttaa esihenkilöä eheytyämään ihmisenä. Työohjaus voi myös auttaa esihenkilöä suoriutumaan entistä paremmin ammatillisessa roolissa, sillä se pyrkii auttamaan esihenkilöä tarkastelemaan työyhteisön perustehtävää ja johtajuuttaan uusista näkökulmista. (Juuti 2016, 148.)

6.2.4 360-asteen johtajuuden arviointimenetelmä

360-asteen arvioinneilla tarkoitetaan johtajuuden tai yhteistyökäyttäytymisen arviointeja, joissa arvioitava henkilö itse, hänen esihenkilö, kollegansa, alaisensa ja mahdollisesti myös asiakkaansa arvioivat esihenkilön johtamistoimintaa. Arvioinnit toimivat johtamisen kehittämisen välineinä hyvin silloin, kun niitä käytetään pelkästään kehittämisen välineenä eikä

niiden perusteella pyritä keräämään arviointitietoa esihenkilöiden johtamistoiminnasta esimerkiksi heidän työmenestyksen arviointinsa tarpeisiin. (Juuti & Juuti 2021, 113–114; Juuti 2016, 132.)

Kun johtajuuden arviointeja käytetään kehittämisen välineenä, arviointien tuloksia ei saa kertoa muille kuin arvioinnin kohteena olevalle henkilölle itselleen ja hänelle palautetta antavalle konsultille. Tavoitteena on, että arvioinnin kohteena oleva esihenkilö tiedostaisi toimintansa myönteisiä ja kielteisiä puolia. Myönteisten puolien tiedostamisen tavoitteena on, että esihenkilö kykenisi paremmin hyödyntämään työssään vahvuuksiaan. Kielteisten puolien tiedostamisella taas tavoitellaan esihenkilön kykyä luoda ajantasainen/relevantti kehityssuunnitelma, jonka avulla hän voisi entistä paremmin menestyä johtamistyössään. (Juuti 2016, 132.)

360-asteen johtajuuden keskeisin kohta on palautteenanto, jonka avulla pyritään käynnistämään arvioitavan esihenkilön omaehtoinen reflektio hänen toimintansa ja kokemustensa suhteen. Reflektion uskotaan olevan avain uuden oivaltamiseen ja käyttäytymisen muuttamiseen. (Juuti & Juuti 2021, 114.)

Esihenkilötaitojen opettelu suurin pulma johtajuuden arviointeja käytettäessä on, kuinka arvioin saanut esihenkilö ottaa palautteen vastaan. Ihanteellisessa tapauksessa esihenkilö on kiitollinen mistä tahansa palautteesta ja ottaa sen avoimesti vastaan. Tosiasiassa esihenkilö ei useinkaan ymmärrä, miksi hänen pitäisi kehittyä esihenkilöinä. Useimmat kokevat olevansa keskimääräistä parempia johtajia ja hallitsevansa niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisen. Oikeanlainen suhtautuminen palautteeseen on, että esihenkilö säilyttää malttinsa ja luottaa kykyyn kehittyä sekä myös haluaa kehittyä ja laatii kehityssuunnitelman. (Juuti 2016, 135–137.)

6.2.5 Mentorointi

Mentorointi organisaatiossa tarkoittaa sitä, että kokeneempi henkilö (mentori) ohjaa vähemmän kokenutta henkilöä (aktori). Tämä tapahtuu joko kahdenkeskisissä keskusteluissa tai ryhmäkeskusteluissa. Mentorointi auttaa organisaatioita sekä hiljaisen tiedon siirtämisessä, että uuden tiedon luomisessa. Mentorointiprosessi tähtää siihen, että kokeneemman henkilön hiljaista tietoa siirretään onnistuneesti aktorille. Näin pyritään auttamaan aktorin kehittymistä esihenkilönä ja organisaation jäsenenä. Onnistunut mentorointi perustuu vastavuoroisuuteen, jossa kumpikin osapuoli voi ilmaista avoimesti, luottamuksellisesti ja vapaasti omia mielipiteitään. Mentoroinnin edut aktorille näkyvät muun muassa edistymisen, työtyytyväisyyden ja paremman työssä jaksamisen muodossa. Mentori puolestaan tutustuu uusiin henkilöihin, saa uusia näkökulmia, arvostusta sekä tyydytystä nähdessään valmennettavan

menestyvän. Mentorointi perustuu siihen, että kumpikin osapuoli sitoutuu vapaaehtoisesti prosessiin. Se myös edellyttää molempien aktiivisuutta ja avointa palautteenantoa. (Juuti & Juuti 2021, 125–126; Juuti 2016, 138–141.)

6.2.6 Coaching

Coaching on ohjausprosessi, jossa valmentaja (coach) auttaa valmennettavaa henkilöä kirjastamaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. Coaching eroaa mentoroinnista siinä, että valmentaja ei ole välttämättä alan asiantuntija, vaan nimenomaan prosessin asiantuntija. Työnohjauksesta coaching eroaa siinä, että työnohjauksessa puhutaan ohjattavan henkilön työssään kokemista tunteista, kun taas coachingissa puhutaan valmennettavan ammatillisista tavoitteista. Menetelmä auttaa valmennettavaa keskittymään ajattelussaan ja toiminnassaan ammatillisten tavoitteidensa suuntaisesti, tekemään suunnitelmia tavoitteidensa saavuttamiseksi sekä kasvamaan ja kehittymään yksilönä. (Juuti & Juuti 2021, 128–129.)

Coaching auttaa valmennettavaa vahvistamaan omaa, ammatillista identiteettiään pyrkimällä tulkitsemaan valmennettavan aikaisempia kokemuksia ja etsimään voimavaroja, joita hän on työssään käyttänyt. Valmentaja auttaa tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä käyttämään vahvuuksia sopivalla tavalla erilaisissa tilanteissa. Coaching on prosessi, joka tähtää valmennettavan toimintakyvyn kehittymiseen ja siihen, että henkilö kykenee säätelemään ajatteluaan, tunteitaan ja käyttäytymistään paremmin. (Juuti & Juuti 2021, 129, 131.)

7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimusmenetelmänä, koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada selville mahdollisimman paljon.

Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen, jonka kohde on harkitusti valittu. Tutkimukselle on hyvin tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tutkija tekee ilmiöstä omia, perusteltuja tulkin-tojaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 105; Ojasalo ym. 2018, 105.) Tässä tapauksessa tutkija on ollut osa työyhteisöä ja työskennellyt aikaisemmin tullitoimipaikan lähiesihenkilönä lähes kahdeksan vuotta. Näin tutkija on lähellä tutkittavia, ymmärtää heitä, tuntee heidät ja on osallistunut heidän toimintaansa. Tämän vuoksi laadullinen menetelmä sopii kyseisen tutkimuksen menetelmäksi.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetin avulla kuvataan mittauksen tarkkuutta. Validiteetti taas ilmaisee pätevyyttä ja kertoo, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. (Ronkainen ym. 2014, 129.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabelius varmistetaan sillä, että samaa henkilöä tutkittaessa saataisiin kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. On kuitenkin oletettavaa, että ihmiselle ominaista on ajassa tapahtuva muutos, joten tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on tässä tutkimuksessa luovuttava. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.)

Tutkimuksessa on kyseessä tutkittavan muuttuvat ominaisuudet. Erot kahden eri tutkimuskerran välillä eivät kuitenkaan välttämättä ole menetelmän heikkous, kun se on seurausta muuttuneista tilanteista. Muuttuneisiin tilanteisiinhan itse tutkimuksellakin pyritään. Reliabelius tässä tutkimuksessa on sitä, että kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon, tiedot litteroitu oikein ja heijastavatko tulokset niin pitkälle kuin mahdollista tutkittavien ajatusmaailmaa. Lisäksi on syytä muistaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189; Puusa & Juuti 2020, 170.)

Tutkimuksen validius saavutetaan perustelemalla käytettävä menettely uskottavasti ja perustelemalla, miten on päädytty luokittelemaan tutkittavien kertomaa ja vastauksia juuri niin kuin on tehty. Voi toki olla niin, että joku muu tutkija saattaisi päätyä eri tulokseen, mutta

sitä ei välttämättä tarvitse pitää tutkimusmenetelmän heikkoutena. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.)

Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan myös kiteyttää uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Uskottavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sekä niin sanottu suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on analysoitu huolellisesti ja kerätty asianmukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Luotettavuus tästä näkökulmasta taas tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin lukijan ammattitaidostaan ja käyttää perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Tämä kohdistuu tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Eettisyys taas tarkoittaa sitä, että tutkija on käyttänyt eettisiä periaatteita koko ajan tutkimusta tehdessään. Hänen tutkimuksessaan käyttämänsä menetelmät ja analyysitavat täyttävät ne kriteerit, että ne voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

7.3 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena olivat Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilöt sekä heidän sijaisensa. Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin opinnäytetyön aiheen perusteella. Lähiesihenkilötehtävissä työskenteli tutkimuksen toteutuksen hetkellä kymmenen henkilöä; kuusi vuoropäällikköä ja neljä vuoropäällikön sijaista. Määrä on toistaiseksi pienempi, vallitsevan Venäjän tilanteen takia. Osa lähiesihenkilöistä on hakeutunut määräaikaisesti toisiin tehtäviin.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilötyöskentelystä ja mahdollisista kehittämiskohteista ja -toimenpiteistä toimipaikan lähiesihenkilöiden omasta näkökulmasta.

Tutkimuksen määrällisenä tavoitteena oli saada haastattelu kaikilta kymmeneltä toimipaikan lähiesihenkilöltä tai heidän sijaisiltaan.

7.4 Teemojen laatiminen ja aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen, koska menetelmän on sovelluttava eri ihmisten kokemuksien esille tuomiseen sekä haluttiin päästä osaksi haastateltavien, toimipaikan lähiesihenkilöiden, ajatusmaailmaa.

Haastattelun metodinen etu on myös siinä, että haastateltaviksi voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Silloin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. (Puusa A. & Juuti P. 2020, 100.)

Tutkimuksen osallistavan luonteen vuoksi aineistonkeruumenetelmienkin on oltava osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla näkökulmaa voidaan laajentaa virallisen aineiston ulkopuolelle, tutkittavien hiljaiseen tietoon, kokemukseen ja ammattitaitoon (Ojasalo ym. 2015, 61). Tutkimukseen osallistuva organisaation osa on henkilömäärältään melko pieni, vain kymmenen henkilöä. Näin ollen määrällisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen esimerkiksi tilastollisia analyysimenetelmiä käyttämällä ei ole mahdollista pienen otoskoon vuoksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58).

Haastattelumetodina käytettiin teemahaastattelua. Tämä haastattelumuoto soveltuu tutkimukseen siksi, että vastaajia ei haluttu ohjata liikaa. Haastatteluteemat suunnitellaan etukäteen, mutta sanamuodot ja kysymysten järjestys voivat vaihtua ja kysymysten painotukset vaihdella haastattelusta riippuen. (Ojasalo ym. 2015, 41.) Tutkija ohjaa keskustelua ja hänellä on mahdollisuus tarvittaessa suunnata keskustelua olennaiseen suuntaan sekä ottaa huomioon kontekstiin ja haastateltaviin liittyviä seikkoja. (Puusa A. & Juuti P. 2020, 100–101.)

Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin voidaan palata aina uudelleen ja ne myös litteroitiin. Tällainen teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48).

Haastattelu sopii aineistonhankintamenetelmäksi, sillä haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelussa voitiin samalla syventää saatavia tietoja, pyytää perusteluja sekä esittää lisäkysymyksiä. Haastattelijalla on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä. Menetelmä on joustava ja sallii täsmennykset. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35–36).

Menetelmällä voidaan nähdä myös haittoja. Haastattelussa voi olla monia virhelähteitä. Esimerkiksi jos haastateltavalla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, ikään

kuin kaunistella tilannetta. Myös anonymiteetti ei toteudu, sillä haastattelija näkee haastateltavan. Haastatteluissa saadaan todennäköisesti myös paljon epärelevanttia materiaalia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35–36).

Haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että niiden avulla saataisiin vastauksia tutkimusongelmaan. Lisäksi kysymykset pyrittiin muotoilemaan myös niin, ettei niihin voi vastata kovin lyhyesti. Tutkijan esiyymmärrys tutkimuskohteesta oli merkittävässä roolissa haastattelukysymyksiä muotoiltaessa. Haastateltavien ääni haluttiin saada tutkimukseen mukaan.

Tutkimuksen haastattelun teemat koottiin teoreettisesta viitekehystä. Tarkkoja kysymyksiä ja tiettyä järjestetystä haastatteluihin ei määritelty, aiheet olivat kuitenkin ennalta määrittäjä ja johdettuja tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

Luottamus on äärimmäisen tärkeää haastattelututkimuksessa. Tutkija pyrki luomaan luottamuksen ilmapiirin ja motivoimaan haastateltavaa osallistumaan haastatteluun täysipainoisesti. On tärkeää puhua samaa kieltä haastateltavan kanssa.

7.4.1 Haastattelun teemat

Teemahaastattelulla korostetaan haastateltavien elämyksiä tutkittavasta aiheesta ja heidän määritelmiään tilanteista. Haastatteluilla haluttiin lähiesihenkilöiden ääni kuuluviin ja huomioida se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Teemat haastatteluun rakennettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja kohdeorganisaation toiveiden pohjalta.

Haastatteluissa käsiteltiin kuutta eri teemaa. Teemat on pääpiirteittäin esitelty tässä alakapaleessa. Yksityiskohtaisia kysymyksiä ei laadittu, vaan haastattelut etenivät enimmäkseen keskusteluja teemojen pohjalta. Tilanteen mukaan teemojen järjestystä muutettiin, asioita tarkennettiin, esitettiin mahdollisia apukysymyksiä ja palattiin jo käsiteltyihin aiheisiin tarvittaessa.

Myös taustatietojen kuvaaminen oli osa haastattelutilannetta. Se katsottiin tärkeäksi, koska se auttoi tutkijaa hahmottamaan haastateltavan maailmaa ja siten ymmärtämään, millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava asioita kuvaa. (Vilkkä 2021, 131.)

Teemoina haastatteluissa käytettiin:

Teema 1. Esihenkilön taustatiedot

- työkokemus Tullissa
- esihenkilökokemus Tullissa
- esihenkilötehtävään hakeutumisen motiivit
- mitä esihenkilötehtäviin toimipaikalla kuuluu ja lähiesihenkilön vastuut
- oma johtamistyyli
- esihenkilötyön parhaat ja ikävimmät asiat

Teema 2. Ajatuksia esihenkilötyöstä

- esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet
- hyvä esihenkilötyö ja johtaminen
- lähiesihenkilöön itseensä kohdistuva esihenkilötyö ja johtaminen

Teema 3. Toimipaikan lähiesihenkilötyö

- miten lähiesihenkilöt kokevat lähiesihenkilötyön tilan haastatteluhetkellä toimipaikalla, tähän liittyvät kehittämiskohteet, plussat ja miinukset
- millaista esihenkilötyöskentely on toimipaikalla

Teema 4. Lähiesihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin

- esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin työyhteisössä
- millaisena esihenkilöt näkevät työhyvinvoinnin tilan toimipaikalla tällä hetkellä
- esihenkilöiden keinot työhyvinvoinnin parantamiseen toimipaikalla
- lähiesihenkilöiden oman työhyvinvoinnin parantaminen

Teema 5. Esihenkilötyön haasteet

- millaisia haasteita esihenkilöt kokevat työssään ja haasteiden ratkominen
- rohkeus ja osaaminen puuttua ongelmatilanteisiin
- tuen saaminen ongelmatilanteissa
- vaikeinta esihenkilötyössä

Teema 6. Esihenkilötyön kehittäminen

- esihenkilötyön kehittämisen tärkeys
- esihenkilötyön kehittämisen keinot ja menetelmät
- toimipaikalla jo tehtyjä kehittämistoimenpiteitä
- toimipaikan esihenkilötyön kehittämistarpeet ja –ehdotukset
- oman esihenkilötyön aikaisempi kehittäminen

7.5 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin Imatran tullitoimipaikalla yksilöhaastatteluina. Haastattelut tehtiin haastateltavien vapaaehtoisuudelta. Haastateltavaksi saatiin seitsemän vuoropäällikköä tai heidän sijaistaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavalle kerrottiin nauhoituksesta, haastattelun luottamuksellisuudesta sekä siitä, ettei haastateltavia ei pysty tunnistamaan eikä yksilöimään tutkimuksen tuloksista ja yhteenvedosta.

7.6 Aineiston analysointi

Laadullisen analyysin tavoitteena on saada ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisätietoa aineisto tuo tutkimuskysymyksiin tai -ongelmiin vastaamiseen. (Juholin 2010, 77.)

Tämän tutkimuksen tulokset analysoitiin aineistoista, tutkijan havainnoista ja ihmisten kokemuksista ja tuntemuksista haastatteluista nousseiden teemojen avulla. Näin pyrittiin löytämään mahdollisia kehittämiskohteita sekä konkreettisia kehittämisehdotuksia lähiesihenkilötyöskentelyyn Imatran tullitoimipaikalla.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Litterointia ei suoritettu sanasta sanaan, vaan turhat välisanat ja teemoihin liittymättömät asiat jätettiin pois.

Aineiston laadukkuutta tavoiteltiin etukäteen sillä, että tehtiin hyvä haastattelurunko, jossa on joustavuutta. Haastattelija mietti etukäteen, miten teemoja voidaan tarvittaessa syventää sekä vaihtoehtoisia selventävien apukysymysten muotoja. Haastattelijan tekninen välineistö oli kunnossa, haastattelujen nauhoittamisessa käytettiin puhelimeen ladattua sane-linsovellusta. Aineiston käsittelyn laadukkuutta tuettiin lisäksi sillä, että haastattelu litteroitiin niin pian kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–185.) Käytännössä haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen.

Tämän jälkeen aineistoa käytiin läpi teemoittelemalla. Aineistoa luokiteltiin teemoittain ja etsittiin kiinnostavia piirteitä sekä yhteyksiä ja eroavaisuuksia saaduista vastauksista. Aineistosta etsittiin myös säännönmukaisuuksia, joita tarkasteltiin suhteessa toisiinsa. Eritoten tarkasteltiin sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealle haastateltavalle ja jotka pohjautuivat haastattelun teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 110–111, 173–174.)

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi perustui tulkintaan ja päättelyyn, jossa tutkija rakensi muodostamiensa käsitteidensä avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrki ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Kaikissa analyysin

vaiheissa tutkija pyrki ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 4.)

8 Tutkimuksen tulokset

8.1 Taustatiedot

Haastateltavilta kysyttiin aluksi taustatietoja heidän työkokemuksestaan Tullissa ja esihenkilönä. Tämän lisäksi kysyttiin, mikä sai hakeutumaan esihenkilötehtäviin, mitkä ovat lähiesihenkilön tehtävät, työn parhaat ja ikävimmät puolet sekä keskusteltiin kunkin haastateltavan omasta johtamistyylistä.

Nämä taustakysymykset nähtiin tarpeellisina, sillä niiden avulla tutkija pyrki hahmottamaan haastateltavan maailmaa paremmin ja ymmärtämään, millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava asioita kuvaa.

Tutkimusta varten haastatelluista Imatran tullitoimipaikan vuoropäälliköistä ja heidän sijaisistaan osa on työskennellyt Imatran tullitoimipaikassa koko ajan, osa taas on aloittanut muualla Tullissa ja siirtynyt myöhemmin työskentelemään Imatralle. Osalla esihenkilökokemusta on pidemmältä aikaväliltä, osalla vähän vähemmän. Yhteistä kaikille haastatelluille kuitenkin on se, että heillä on pitkä tulliura takanaan ja laajaa kokemusta, näkemystä sekä osaamista alalta.

Lähiesihenkilöksi on hakeuduttu, koska on haluttu vaikuttaa päivittäisen työn tekemiseen, haastavampia ja monipuolisempia työtehtäviä, lisää vastuuta, kehittää itseään, työtehtäviä ja -yhteisöä, jakaa omaa osaamistaan ja kokemuksiaan sekä osallistua asioiden organisointiin.

Lähiesihenkilön tehtäviin toimipaikalla kuuluvat operatiivinen johtaminen työvuorossa, esihenkilöiden hallinnolliset työt (muun muassa työaika-asiat, lomat, sairauslomat, tavoite- ja osaamiskeskustelut), perusvalvonta- tai tulliselvitystehtävät, yhteistyö muiden viranomaisien kanssa sekä mahdollisesti joitakin asiantuntijatehtäviä. Kun aseman johtoa ei ole paikalla (esimerkiksi viikonloput, illat, juhlapyhät) lähiesihenkilö vastaa koko tulliaseman toiminnasta. Lähiesihenkilö vastaa siitä, että työt vuorossa sujuvat ja tarvittaessa puuttuu epäkohtiin. Vuoropäällikön sijaisen tehtäviin eivät kuulu esihenkilöiden hallinnolliset tehtävät.

Lähiesihenkilöiden työpäivät ovat vaihtelevia, eivätkä ne noudata tiettyä, rutiininmukaista kaavaa. Eritoten haastatteluissa nousee esiin vallitseva Venäjä-Ukraina tilanne, jonka vuoksi ei voi koskaan tietää, mitä työpäivät tuovat tullessaan. Liikenne itärajoilla on tämän vuoksi hiljentynyt. Toisaalta koetaan, että nyt on paremmin aikaa esihenkilötehtävien hoitoon kuin normaalitilanteessa.

Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilöt kokevat pääsääntöisesti itsensä ihmisten johtajiksi. He johtavat toimintaa omalla esimerkillään ja tekevät päivittäistä työtä muiden mukana esihenkilöiden lisäksi. Esihenkilötyö toimipaikalla ja työ ylipäättään viranomaisena aiheuttaa kuitenkin sen, että myös asijaohdamista tarvitaan. Joskus on pakko käskyttää töihin, esimerkiksi kiireellisen työtehtävän yhteydessä tai silloin, jos omatoimisuutta työtehtävien tekkoon ei ole.

”Parasta tässä työssä on ihan huiput työkaverit!” (Lainaus haastatteluista.)

Ihmisläheisyydestä Imatran tullitoimipaikan esihenkilöiden keskuudessa kertoo myös se, että lähes jokainen haastatteluista kertoi parasta työssään olevan ihmiset. Lisäksi päivittäiseen tekemiseen ja asioihin vaikuttaminen, monipuoliset ja mielenkiintoiset, joskus haasteellisetkin työtehtävät, muiden neuvominen, vuorovaikutus ihmisten kanssa ovat toimipaikan lähiesihenkilöiden mielestä työn parhaita puolia.

Keskustellessa esihenkilötyön ikävimmistä puolista, haastatteluilla oli asiaan hyvin yhtenäinen linja. Esihenkilötyön ikävimmiksi puoliksi toimipaikalla koetaan joidenkin henkilöiden motivaatio-ongelmat työtä kohtaan sekä eritoten se, kuinka tämä ongelma saataisiin ratkaistua. Koetaan turhauttavana, että aikuisia ihmisiä joutuu käskyttämään työntekoon ja oma-aloitteisuus puuttuu. Suurin osa haastatteluista kokee, että motivaatiokeinot tällaisessa tilanteessa tuntuvat olevan tehottomia tai niitä ei ole.

8.2 Ajatuksia esihenkilötyöstä

”Ei sitä itsekään ole täydellinen, eikä kukaan täytä kaikkia hyvän esimiehen kriteereitä.” (Lainaus haastatteluista.)

”Esihenkilökin on ihminen. Se, että tekee virheitä, on inhimillistä. Ei me olla mitään yliihmisiä.” (Lainaus haastatteluista.)

Teeman tarkoituksena oli keskustella haastateltavien kanssa siitä, mitkä he näkevät esihenkilöiden tärkeimmiksi ominaisuuksiksi sekä millaista heidän mielestään on hyvä esihenkilötyö ja johtaminen. Lisäksi keskusteltiin siitä, millaisena lähiesihenkilöt kokevat heihin itseensä kohdistuvan esihenkilötyön ja johtamisen. Näillä pyrittiin luomaan laajempaa kuvaa siitä, millaiseen ajatusmaailmaan peilaten lähiesihenkilöt tehtävänsä hoitavat.

”Ollaan työntekijän tukena, silloin kun tarvitaan. Et ole yksin, kannan tästä samalla tavalla vastuun kuin sinä.” (Lainaus haastatteluista.)

Lähiesihenkilön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ja hyvän johtamisen tärkeimmiksi tekijöiksi haastateltavat kertovat kuuntelemisen taidon, empaattisuuden, tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden, kyvyn tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä paineensieto- ja päätöksentekokyvyn. Hyvä esihenkilö osaa olla tarvittaessa myös tiukka ja vaativa sekä kantaa vastuun.

”Riittävästi palautetta ei kai koskaan voi saada.” (Lainaus haastatteluista.)

”Miten kehityt esimiehenä, jos ei tiedä, missä pitää kehittyä?” (Lainaus haastatteluista.)

Itseensä kohdistuvan johtamisen ja tukitoimet lähiesihenkilöt näkevät pääsääntöisesti toimivana. Viime aikoina vuoropääällikköpalaverissa on keskusteltu lähiesihenkilöiden tukemisesta ja siihen on luvattu panostaa entistä enemmän. Tähän annettuun lupaukseen haastatellut lähiesihenkilöt tuntuvat olevan erityisen tyytyväisiä.

Lähiesihenkilöille on annettu heidän omien esihenkilöidensä ja ylemmän johdon taholta palautetta, tosin sitä toivottaisiin vielä lisää. Eritoten toivottiin tarkempaa palautetta siitä, missä on onnistuttu ja missä olisi kehittämisen varaa. Lähiesihenkilöt ovat kokeneet hyvänä ja motivoivana myös sen, että johto ja esihenkilöt kysyvät myös lähiesihenkilöiden mielipiteitä asioista. Tästä tulee tunne, että heitä arvostetaan.

Tukiverkko vuoropääälliköiden kesken koetaan tärkeänä. Toimipaikalla se myös toimii ja apua ja vertaistukea saa tarvittaessa.

8.3 Toimipaikan lähiesihenkilötyö

”Ihmiset, me esihenkilötkin, olemme kaikki erilaisia. Erilaisuudesta huolimatta pitäisi olla se kultainen keskitie ja yhteinen linja, jota pitkin mennään.” (Lainaus haastatteluista.)

Teeman tiimoilta käydyt keskustelut koskivat lähiesihenkilöiden omaa näkemystä heidän työnsä tilasta omalla toimipaikallaan haastatteluhetkellä sekä siihen liittyvistä positiivisista ja negatiivisista asioista ja kehittämisalueista. Lisäksi keskusteltiin siitä, millaista lähiesihenkilötyöskentely on haastateltavien mielestä toimipaikalla. Tällä pyrittiin luomaan kuva siitä, millainen on lähiesityöskentelyn tila toimipaikalla haastatteluhetkellä ja mitä siinä voisi edelleen kehittää.

Toimipaikan lähiesihenkilötyön tila nähdään haastateltujen kertomusten perusteella pääsääntöisesti hyvänä. Apua saa tarvittaessa ja sitä uskalletaan myös pyytää. Keskusteluissa toistuvasti nousee esiin yhteisen linjan vetäminen. Lähiesihenkilöt kokevat, että se jollain

tapaa puuttuu, eivätkä kaikki pidä sovituista asioista kiinni. Lähiesihenkilöt näkevät tärkeänä sen, että kaikki esihenkilöt vetäisivät samaa köyttä.

Keskustellessa siitä, kuinka toimipaikan lähiesihenkilötyön tilaa voisi parantaa, suurin osa haastatelluista mainitsee edellä mainitun yhteisen linjan vetämisen kehittämiskohteeksi sekä kertoo esimerkkejä siitä, missä tämän puutteellisuus näkyy. Selvää on, että jos yksikin esihenkilö poikkeaa yhteisestä, sovitusta linjasta, aiheuttaa se epäoikeudenmukaisuutta ja hankaluuksia henkilöstön keskuudessa. Ratkaisuna nähdään se, että yhteisesti sovittujen asioiden kehittymistä seurataan lähiesihenkilöiden esihenkilöiden sekä ylemmän johdon toimesta säännöllisesti ja tarvittaessa asiaa puututaan. Nyt nähdään, että kehitysseurantaa asian suhteen ei juurikaan ole.

Erittäin positiivisena asiana koetaan se, että säännölliset esihenkilöpalaverit on taas käynnistetty tauon jälkeen ja että ryhmäpalaverit ovat käynnistymässä. Niissä sovitaan ja tiedotetaan yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoista ja voidaan keskustella ajankohtaisista asioista.

Tässä kohtaa keskusteluun nousee myös vuoropäällikköjen ja heidän sijaistensa tehtävien erilaisuus. Sijainen tuuraa vuoropäällikköä tarvittaessa, mutta ei tee hallinnollisia töitä, vaan hoitaa lähinnä esihenkilönä toimiessaan vuorossa työnjohdollisia tehtäviä. Haastattelujen yhteydessä pohditaan myös, pitäisikö vuoropäällikön sijaisille antaa enemmän vastuuta tai uusia tehtäviä?

Keskusteluissa tulee esille myös se, että tiedonkulun osalta toimipaikalla koetaan vielä olevan kehitettävää. Tähän saatiin haastatteluissa kehitysehdotuksia, jotka ainakin osaltaan parantaisivat tiedonkulkua ja vähentäisivät mahdollisia tietokatkoksia.

8.4 Lähiesihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin

”Joskus tuntuu, että kaikesta vastaa esihenkilö, jopa työntekijän työhyvinvoinnista. Onhan se totta, että esihenkilöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, mutta onhan sillä työntekijälläkin vastuu itsestään ja hyvinvoinnistaan.” (Lainaus haastatteluista.)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, miten he näkevät esihenkilön vaikuttavan työhyvinvointiin työyhteisössä, millaisena lähiesihenkilöt näkevät työhyvinvoinnin tilan toimipaikalla haastatteluhetkellä sekä miten lähiesihenkilöiden omaan työhyvinvointia voisi parantaa. Tällä pyrittiin kartoittamaan kuvaa siitä, millaisena lähiesihenkilöt näkevät roolinsa toimipaikan työhyvinvoinnin osalta. Lisäksi haluttiin saada käsitys siitä, minkälaisena lähiesihenkilöt kokevat toimipaikan työhyvinvoinnin tilan tällä hetkellä ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Yleisesti haastatteluissa nähtiin, että esihenkilötyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Esihenkilö voi haastateltavien mielestä vaikuttaa työhyvinvointiin kannustamalla, tarvittaessa auttamalla, töiden tasaisella ja oikeudenmukaisella jakamisella sekä olemalla läsnä, helposti lähestyttävä, kuunteleva ja välittävä. Aito kiinnostus alaisista ja aktiivisen vuoropuhelun käyminen heidän kanssaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Oman esimerkin voima ja positiivisen työilmapiirin ylläpitäminen nähtiin myös tärkeinä keinoina.

Työhyvinvoinnista keskustellessa esiin nousi toistuvasti motivaation puute joidenkin henkilöiden keskuudessa, kyse on muutamasta henkilöstä. Se kuitenkin vaikuttaa haastateltavien mielestä muiden työhyvinvointiin ja koko toimipaikan työilmapiiriin. Lähiesihenkilöt kokevat, että ihmiset on väsyneet tähän, mutta että tilannetta ei toistaiseksi ole saatu ratkaistua. Haastatteluista nousee esiin toimenpide-ehdotus, joka on tarkemmin avattu kappaleessa 8.7. Kaikki haastatteluissa saadut kehitysehdotukset. Pohdintaa esiintyy myös siitä, johtuuko oma-aloitteisuuden ja työmotivaation puutos työtehtävien osaamattomuudesta.

”Tällä hetkellä huomaa, että ihmisiä syö tämä tilanne, epätietoisuus tulevasta. Se vaikuttaa kyllä työhyvinvointiin.” (Lainaus haastatteluista.)

”Itse mietin, että päivä kerrallaan. On kuitenkin luvattu, että jotain töitä kuitenkin aina löytyy. Tulli on tehnyt nopeita ratkaisuja, että avautuu paikkoja sinne missä töitä on sen sijaan että olisi lomauttanut tai irtisanonut. Ihmiset ovat tilanteen takia passivoituneet entistä enemmän.” (Lainaus haastatteluista.)

Haastatteluhetkellä toimipaikan työhyvinvoinnin tila nähtiin pääsääntöisesti ihan hyvänä tai ainakin vähintään kohtalaisena. Vallitsevan Venäjä-Ukraina tilanteen vuoksi ja siihen liittyvän hiljentyneen työtilanteen vuoksi henkilöstön keskuudessa esiintyy tosin paljon epätietoisuutta ja työssä on ollut muutoksia. Tulevaisuudesta ei ole tietoa. Ensimmäisen kerran koskaan henkilöstön keskuudessa koetaan, että Tulli ei olekaan takuvarma työpaikka. Positiivisena seikkana koetaan, että Tulli lomautusten tai irtisanomisten sijaan, on pyrkinyt etsimään itärajan tullitoimipaikkojen henkilöstölle korvaavaa työtä sekä toisenlaisia työtehtäviä ja toiminut tässä nopeasti.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vuorotyössä on helpottunut 12 tunnin vuoroihin siirtymisen myötä ja se näkyy työhyvinvointina työpaikalla. Myös se on hyvä, että jos ei halua tehdä 12 tunnin vuoroja, työnantaja on antanut mahdollisuuden tehdä lyhyempää työvuoroa. Pidemmät työvuorot tuovat kuitenkin mukanaan myös lisää vapaa-aikaa. Asian koetaan parantuneen verrattuna vuosien takaiseen, jolloin joustavuutta ei juurikaan ollut.

Tulli tarjoaa aktiivisesti erilaisia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitoon, muun muassa järjestää Skypen kautta Hetki hyvinvoinnille tilaisuuksia. On ihmisestä itsestään kiinni, miten näitä hyödyntää vai hyödyntääkö.

Haastattelujen tekohetkellä vuosittain Tullissa järjestettävän VMBaro –työhyvinvointikyselyn tulokset olivat juuri saapuneet toimipaikalle. Keskustelujen aikana ei ollut vielä paljoakaan tietoa tuloksista. Se kuitenkin tiedettiin, että vastausprosentti oli suhteellisen alhainen. Esiin nousikin ajatus siitä, että pitäisikö työhyvinvointia ajatellen kiinnittää huomioita siihen, miksi vastausprosentti on niin alhainen. Kertooko se jotain vallitsevasta työhyvinvoinnin tilasta?

Lähiesihenkilöt näkevät omassa työhyvinvoinnissaan jonkin verran parantamisen varaa. Säännölliset vuoropäällikköpalaverit nähdään työhyvinvointia parantavana ja niiden toivotaan pysyvän säännöllisinä ja jatkuvan edelleen tulevaisuudessa. Haastatellut lähiesihenkilöt tiedostavat, että paljon on ihmisestä itsestäänkin kiinni, voiko työssään hyvin vai huonosti ja ovat selvästikin omaksuneet tämän ajattelumallin.

Lähiesihenkilöidenkin työhyvinvointia heikentävänä asiana koetaan jo aikaisemmin mainittu joidenkin työntekijöiden huono työmotivaatio. Se syö koko työyhteisön, myös lähiesihenkilöiden työhyvinvointia ja huonontaa työpaikan ilmapiiriä. Eritoten tähän toivottiin pikaista ratkaisua. Haastatteluhetkellä asian suhteen olikin jo aloitettu tekemään toimenpiteitä asian korjaamiseksi.

8.5 Esihenkilötyön haasteet

”Ei pitäisi olla niin, että käsketään tekemään joku työtehtävä ja se tehdään. Mutta sitten sen jälkeen ei tehdä taas mitään. Kaikkien aikuisten pitäisi tietää, miksi täällä työpaikalla ollaan ja mitä täällä tehdään.” (Lainaus haastatteluista.)

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaisia haasteita lähiesihenkilöt kokevat työssään ja miten haasteet ratkaistaan. Lisäksi keskusteltiin siitä, kokevatko lähiesihenkilöt saavansa tukea ongelmatilanteissa sekä rohkeudesta ja osaamisesta puuttua ongelmatilanteisiin. Lisäksi tiedusteltiin haastateltavilta, minkä asian he kokevat vaikeimmaksi esihenkilötyötä ajatellen. Keskustelunaiheilla pyrittiin luomaan kuva siitä, kuinka lähiesihenkilöt kokevat työssä kohtaamansa haasteet ja kokevatko he saavansa tukea ja ohjeita toimimiseen ongelmatilanteissa.

Lähiesihenkilötyö on haasteita täynnä. Työssä koetaan olevan paljon vastuuta ja uuden oppimista. Niitä kuitenkin pidetään pääsääntöisesti positiivisina haasteina. Suurena haas-

teena koetaan aikeisemminkin mainittu, tiettyjen henkilöiden motivointi ja heidän oma-aloitteisuutensa puuttuminen. Töihin ”käskyttäminen” koetaan epämukavana ja rasittavana, kun se toistuu kerta toisensa jälkeen samojen henkilöiden kohdalla. On erittäin haastavaa, kun keinoja tähän ei tunnu löytyvän.

Aika ajoin lähiesihenkilöt joutuvat ottamaan puheeksi työntekijöiden kanssa vaikeitakin asioita sekä selvittämään erilaisia työyhteisön ristiriitoja ja ongelmatilanteita. Ne tuntuvat haastavilta. Haastatteluista selviää, että vaikka tällaiset tilanteet ovatkin aina epämukavia, niihin kuitenkin tartutaan rohkeasti ja ne hoidetaan asianmukaisesti.

Erilaisiin työyhteisön ongelmatilanteisiin on organisaatiolla olemassa toimintamalleja. Jo tieto siitä, että ohjeita on, auttaa. Asioihin on saatavilla tarvittaessa myös koulutusta. Omilta esihenkilöiltä ja muilta vuoropäälliköiltä saa myös tukea ja apua. Lähiesihenkilökoulutuksesta on saatu toimintamalleja ongelmatilanteisiin. Myös työsuojelulaki velvoittaa puuttumaan tiettyihin ongelmatilanteisiin ja tuo osaltaan selkeyttä ja rohkeutta puuttumiseen.

8.6 Esihenkilötyön kehittäminen

Haastateltavien kanssa keskusteltiin esihenkilötyön kehittämisestä ja sen tärkeydestä. Keskustelujen aikana käytiin läpi erilaisia organisaatiolla käytössä olevia esihenkilötyön kehittämisen keinoja ja menetelmiä. Lisäksi kartoitettiin toimipaikalla jo tehtyjä kehittämistoimenpiteitä sekä lähiesihenkilön omia tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, millaisia toimipaikan lähiesihenkilötyön kehittämistarpeita heidän mielestään on ja miten niitä voisi toteuttaa. Keskusteluilla pyrittiin kartoittamaan toimipaikalla ja lähiesihenkilön itsensä jo tekemiä kehittämistoimenpiteitä sekä saada selville tarvittavia kehittämistoimenpiteitä lähiesihenkilötyön edelleen parantamiseksi.

Haastatellut lähiesihenkilöt kokivat erittäin tärkeänä esihenkilötyössä kehittymisen ja kouluttautumisen. Vaikka monet ovat käyneet erilaisia Tullin esihenkilökoulutuksia useita kertoja, jää jokaisesta aina jotain uutta käteen. Tällä hetkellä Tullin esihenkilökoulutus on pääasiallisesti lähiesihenkilön ammattitutkintokoulutus. Lisäksi tämän jälkeen on mahdollista opiskella johtamisen erikoisammattitutkinto. Lähiesihenkilöt ovat yhtä mieltä siitä, että lähiesihenkilökoulutus tulisi olla sellainen, että esihenkilöt veloitetaan osallistumaan siihen. Tällä hetkellä koulutuksen käymistä suositellaan vahvasti, mutta se perustuu vapaaehtoisuuteen. Lisäksi koetaan tärkeänä pitää itsensä esihenkilönä ajan tasalla uusista järjestelmistä ja ohjeistuksista. Vallitsevan Venäjä-Ukraina tilanteen takia lähiesihenkilöiden on ollut myös pakko pitää itsensä ajan tasalla lukuisista pakotteista, joita tilanne on tuonut tullessaan.

Omaa esihenkilötyötä on kehitetty lähiesihenkilökoulutuksen lisäksi olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Usein työntekijät osaavat uudet asiat parhaiten sekä neuvovat mielellään, kun kysytään. Lähiesihenkilöt ovat myös käyneet erilaisia täsmäkursseja, esimerkiksi esihenkilön hallinnollisiin töihin liittyen.

Haastateltavat kertovat, että lähiesihenkilötyöskentelyä toimipaikalla on jo kehitetty esimerkiksi pitämällä vuoropäällikköpalavereja, jotka tosin olivat hetken tauolla. Haastatteluhetkellä ne on aloitettu uudelleen ja niitä on tarkoitus pitää säännöllisin väliajoin. Lisäksi on kannustettu osallistumaan lähiesihenkilökoulutukseen. Toimipaikalla on myös otettu uusi toimintamalli käyttöön vuorovaikutuksen ja viestinnän parantamiseksi liittyen mahdollisiin esiintyneisiin ongelmatilanteisiin.

8.7 Kaikki haastatteluissa saadut kehitysehdotukset koostettuna

Haastattelujen pohjalta selviää, että lähiesihenkilötyöskentelyä on tarve kehittää yhä edelleen. Tässä alakappaleessa on listattu kaikki saadut kehitysideat haastattelujen tiimoilta. Kehitysehdotukset on pyritty listaamaan mahdollisimman vähän muokattuina, siinä muodossa kuin ne ovat lähiesihenkilöiden haastatteluissa esiin nousseet.

Haastatteluissa esille nousseet kehittämisehdotukset:

- Lähiesihenkilökoulutuksessa puhuttiin paljon ratkaisukeskeisestä työyhteisöstä. Tämä olisi hyvä malli myös Imatran tullitoimipaikalle. Voisiko tätä viedä eteenpäin esimerkiksi niin, että joku toimipaikkaosaston ulkopuolinen tulisi aiheesta puhumaan tai kouluttamaan?
- Luodaan tietyt toimintamallit tullivalvontaan ja –selvitykseen. Jaoteltaisiin valvonnan ja tulliselvityksen tehtävät tarkemmin ja kohdennettaisiin ne työntekijöille spesifioidusti. Tehtävien kierrätyksellä ja riittävillä toistoilla (riittävän pitkä aika spesifioidun tehtävän parissa) ylläpidettäisiin henkilökunnan ammattitaitoa ja saataisiin kaikki mukaan tekemiseen. Tämä täytyisi ottaa yhteiseksi toimintamalliksi kaikissa ryhmissä. Päätöksen toimintamallin käyttöön otosta tulisi tulla johtoryhmältä, tiedotetaan koko henkilöstölle ja vuoropäälliköt jalkauttaisivat toimintamallin käytäntöön.
- Tiedonkulkua parantaisi se, että tärkeät, vuoropäällikkösähköpostiin tulevat viestit (jotka kaikkien esihenkilöiden tulisi lukea) käännettäisiin vuoropäällikköjen ja sijaisien omiin sähköposteihin. Näin varmistettaisiin se, että viestit eivät jää lähiesihenkilöiltä lukematta.
- Vuoropäällikön sijaisten tehtävien listaus. Voisiko vuoropäälliköiden sijaisille antaa enemmän vastuuta tai uusia tehtäviä? Asian voisi kartoittaa.

- Esihenkilöiden yhteisen linjan vetäminen. Miten toteutetaan onnistuneesti? Tämän kehittymistä tulisi myös aktiivisesti seurata.
- Enemmän palautetta lähiesihenkilöille. Tarkemmin, missä on onnistuttu ja missä olisi kehittämisen varaa.
- Esihenkilöille koulutetaan esihenkilötaitoja ja esihenkilöiden velvollisuuksia, mutta alaisillekin voitaisiin kouluttaa alaitaitoja ja heidän velvollisuuksiaan.
- Jokin yhteistapahtuma lähiesihenkilöille yhteishengen ylläpitämiseksi, työaikana. Niin, että kaikki olisivat paikalla. Ensin joku virallinen osuus (esimerkiksi koulutus lähiesihenkilöiden toivomasta aihealueesta) ja sitten jotain vapaampaa ohjelmaa. Toteutus on ollut aiemmin tosi hankalaa, ei ole ollut aikaa. Nyt olisi vallitsevan tilanteen takia aikaa. Kaikkien pitäisi päästä sinne. Nyt olisi liikenne hiljaista ja Niiralan kanssa on yhteistyösopimus, sieltä saisi vuoropäällikköapua. Yhteistilaisuus olisi tärkeää kohdentaa se ainoastaan vuoropäälliköille ja heidän sijaisilleen. Ylemmän johdon läsnäolo aina muuttaa hieman tilannetta.
- Joskus olisi hyvä vaan saada kaikki lähiesihenkilöt samaan tilaan, vaikka vain juomaan kahvia. Se kehittäisi yhteishenkeä ja siinä tulisi puhuttua kunnolla asioista.
- Olisikohan esihenkilöille mahdollista saada työnohjausta? Tätä ei ole esihenkilöille tuotu hirveästi kehittämismahdollisuutena.
- Lähiesihenkilöille voisi järjestää täsmäkoulutuksia ja sparrausta esimerkiksi erilaisiin ongelma- ja konfliktitilanteisiin. Nyt olisi aikaa osallistua koulutuksiin ja olisi mahdollisuus, että mahdollisimman moni esihenkilö pääsisi paikalle.
- Työntekijät, joiden motivaatio on vähentynyt. Auttaisiko työnohjaus? Joku työkalu heidän suhteensa pitäisi löytyä.
- Säännöllisiä lähiesihenkilöiden teemapäiviä, aiheet lähiesihenkilöiltä itseltään.
- Edeltävä vuoro merkitsee seuraavan vuoron työtehtävät, kuka on missäkin. Tällöin jäisi pois turhat jupinat työnjaosta. Kukaan ei tule valittamaan, kun päätökset on jo tehty. Tämä myös edesauttaisi töiden tasapuolista jakautumista ja sitä, että kaikilla on mahdollisuus tehdä kaikkia tehtäviä. Puolessa välissä työvuoroa voisi vaihtaa tulliselvitystehtävissä tuonnista vientiin tai päinvastoin.
- Osaamiskartoitus. Vastuualueiden ja erikoistaitojen kartoittaminen esihenkilöiden ja henkilöstön keskuudessa ja niiden ylös listaaminen sekä myös listauksen jälkeen näiden tietojen ylläpitäminen. Kaikilla tulisi olla saatavilla tieto, kuka tietää ja osaa erikoisjuttuja mistäkin aiheesta. Kun ei ole kirjattu minnekään, niin esimerkiksi uudet esihenkilöt saattavat luulla, että kaikki osaavat kaikkea tai että kukaan ei osaa mitään.

- Lähiesimiehen ammattitutkinnon pitäisi olla kaikille esimiehille pakollinen ja sinne pitäisi velvoittaa.
- Jos jotain päätöksiä esihenkilötasolla tehdään, niin ensin koko henkilöstölle tietoon esimerkiksi ryhmäpalaverien kautta ja sitten vasta aletaan toteuttaa. Näin ei voida vedota siihen, ettei tieto ole tavoittanut. Auttaa siis tiedonkulun parantamisessa.
- Ylemmän johdon "Mitä kuuluu?" –hetket lähiesihenkilöiden kanssa. Juttuhetki vuoropäällikköjen kanssa, yksi kerrallaan. Sellaisia ei ole ikinä käyty. Vapaamuotoista keskustelua.

9 Pohdinta ja päätelmät

9.1 Aineisto

Tutkimuksessa tavoiteltiin kymmentä haastattelua ja saatuja haastatteluja oli lopulta seitsemän. Osallistumisprosentti oli 70,0 %. Prosenttia jota voidaan pitää hyvänä, vaikka tavoiteltua määrää ei ihan saavutettu. Haastateltavia oli vähän, mutta saatua aineistoa paljon. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja haastattelija kävi pääsääntöisesti haastattelemassa lähiesihenkilöt heidän omalla toimipaikallaan. Yksi haastattelu tehtiin aikatauluongelmien ja haastateltavan toiveen pohjalta Skype-yhteydellä. Haastattelut olivat keskustelun omaisia ja menivät todella syvälle aiheen teemoihin. Haastateltavat saivat osallistua haastatteluun työajalla.

”Ei tätä tutkimusta olisi pystynyt tekemään kukaan muu kuin sellainen, joka on tässä työssä ollut. Pitää olla tietty kokemus ja näkemys näistä asioista. Ja sinulla on.” (Lainaus haastatteluista.)

Vaikka määrällisesti haastateltuja oli vähän, tässä tutkimuksessa oli kuitenkin tärkeintä saada syvällistä tietoa haastateltavilta, lähiesihenkilöiltä, jotka tietävät tutkimusta koskevista asioista parhaiten. Siinä onnistuttiin. Asioista puhuttiin hyvin avoimesti ja rehellisesti. Aineistosta saadut tulokset olivat myös kaikkien haastateltavien osalta hyvin yhteneväiset.

Haastatteluissa käsiteltyihin asioihin palattiin vielä myöhemmin joidenkin lähiesihenkilöiden toimesta. Aiheita oli selkeästi vielä mietitty ja pohdittu haastattelun jälkeenkin, joten tutkimus sai ihmiset ajattelemaan omaa lähiesihenkilötyötään ja reflektoimaan omaa työtään suhteessa haastattelun aiheisiin.

Vuorotyö, sairauspoissaolot sekä vuosilomat omalta osaltaan vaikeuttivat haastattelujen toteuttamista, eikä kaikkia tavoiteltuja haastatteluja osittain siksi saatu kasaan. On myös mahdollista, että kaikki lähiesimiehet eivät kokeneet tärkeänä osallistua tutkimukseen ja haastatteluun vapaaehtoisuuden vuoksi ja jättivät siksi osallistumatta.

Aineiston analysoinnin jälkeen tutkija kokosi yhtenäisen näkemyksen tilanteesta ja koosti kerätyn aineiston pohjalta saadut kehitysehdotukset. Nämä toimitetaan tullitoimipaikan johdolle sekä lähiesihenkilöille, jotka halutessaan jatkavat kehittämisehdotusten jalostamista toimipaikallaan.

9.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilötyöskentelystä sekä mahdollisista kehittämiskohteista ja -toimenpiteistä toimipaikan lähiesihenkilöiden omasta näkökulmasta.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilöiden työn tilaa ja kehittämiskohteita.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli:

- Millaisia kehittämiskohteita lähiesihenkilöt näkevät toimipaikan lähiesihenkilötyöskentelyssä ja mitä kehittämistoimenpiteitä ne heidän mielestään vaativat?

Päätutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilöiden ja heidän sijaistensa työn kehittämiskohteita sekä edelleen kehittämiseen liittyviä toimenpide-ehdotuksia heidän omasta näkökulmastaan.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksinä olivat:

- Millainen on lähiesihenkilötyön tila Imatran tullitoimipaikassa tällä hetkellä esihenkilöiden näkökulmasta?
- Mitä haasteita koetaan toimipaikan lähiesihenkilötyöskentelyssä?
- Kuinka lähiesihenkilöt puuttuvat työyhteisönsä ongelmatilanteisiin ja koetaanko ongelmatilanteisiin puuttuminen hankalana?
- Miten lähiesihenkilöt näkevät oman esihenkilötyönsä vaikututtavan työilmapiiriin?

Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin saamaan lisää syvyyttä ja erilaisia näkökulmia tutkimukseen.

Lähiesihenkilötyö näyttää vaativan taustalleen vahvan ja monipuolisen näkemyksen ja työkokemuksen Tullista. Vaikka esihenkilötyöskentely onkin pääperiaatteiltaan saman kaltaista kuin muissakin organisaatioissa, on tutkimusorganisaation osalta nähtävissä tiettyjä erityispiirteitä. Näin lähiesihenkilötehtävän hoitamisessa tullitoimipaikalla on eduksi pitkän linjan tullikokemus. Tehtävässä pärjää parhaiten, jos tulee erilaisten ihmisten kanssa toimeen ja hoitaa tehtävänsä ihmislähtöisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Pääsääntöisesti vaikeimpana asiana toimipaikan lähiesihenkilötyössä koetaan niiden työntekijöiden motivointi, joilla motivaatiota työhön ei ole ja he sen omalla käytöksellään osoittavat.

Lähiesimiehet kokevat, että saavat omilta esihenkilöiltään ja ylemmältä johdolta palautetta, mutta sitä toivottaisiin lisää ja yksilöidämpänä. Vuoropäälliköiden tukiverkko koetaan tärkeänä. Lähiesihenkilöiden tukeminen ja siihen on luvattu panostaa lisää. Yhteisen linjan

löytyminen koetaan erittäin tärkeänä, se vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun.

Toimipaikan lähiesihenkilötyön tila nähdään tutkimukseen haastateltujen lähiesihenkilöiden kertomusten perusteella pääsääntöisesti hyvänä. Haastatteluista selviää, että lähiesihenkilöt kaipaavat yhteistä linjaa ja suuntaviivoja. Myös tiedonkulussa esiintyy haasteita.

Lähiesihenkilöt kokevat, että esihenkilötyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tila toimipaikalla nähtiin pääsääntöisesti hyvänä. Vallitseva tilanne, joka on hiljentänyt rajaliikenteen, näkyy myös työhyvinvoinnissa. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilassa on jonkin verran parantamisen varaa ja erilaisten haastatteluissa saatujen kehitysehdotusten perusteella sitä voitaisiin edelleen parantaa.

Lähiesihenkilötyössä koetaan olevan paljon vastuuta ja uuden oppimista. Ne kuitenkin nähdään pääsääntöisesti positiivisina haasteina. Tiettyjen työntekijöiden motivointi ja heidän oma-aloitteisuutensa puuttuminen koetaan ongelmallisena ja haasteena. Lähiesihenkilöiden toimenpiteitä vaativia ongelmatilanteita esiintyy toimipaikalla aika ajoin. Ne koetaan haastavina, mutta niihin tartutaan rohkeasti ja näihin löytyy myös ohjeistusta ja toimintaohjeita.

Esihenkilötyössä kehittyminen nähdään tärkeänä. Lähiesihenkilöt ovat kehittäneet itseään muun muassa käymällä lähiesihenkilötyön ammattitutkinnon. Lähiesihenkilöt näkevät, että koulutuksen ei pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen, vaan siihen velvoitettaisiin. Esihenkilöt kehittävät itseään myös pitämällä itsensä ajan tasalla uusista ohjeistuksista, laeista, järjestelmistä sekä kehittävät omaa osaamistaan aktiivisesti. Lähiesihenkilötyöskentelyä toimipaikalla on jo kehitetty erilaisilla koulutuksilla sekä vuoropäällikköpalavereilla. Lähiesihenkilöt nostivat esiin monia kehittämiskohteita toimipaikan lähiesihenkilötyöskentelyyn liittyen.

9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen

”On hyvä, että sinulla on kokemusta näistä töistä. Silloin on helppo puhua asioista avoimesti ja tiedän, että ymmärrät mistä puhutaan.” (Lainaus haastatteluista.)

Yleensä tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käytetään käsitteitä reliaabelius ja validius. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin ymmärrettävä laajemmin kuin vain reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden kautta. Tutkijan asema on interaktiivinen suhteessa tutkimuskohteeseen ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyy paljon kysymyksiä, jotka ovat luonteenomaisia juuri sille. Tutkija pyrkii tuloksia analysoitaessa ja tulkittaessa oman päätelypolkunsä läpinäkyvyyteen ja kertomaan selvästi, havainnollisesti ja yksityiskohtaisesti

tutkimuksensa eri vaiheista. Näin tutkimukselle saadaan luotettavuutta ja uskottavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 170–171.)

Tutkimukseen osallistuneet lähiesihenkilöt olivat pääsääntöisesti hyvin yhdenmielisiä haastatteluissa läpikäydyistä asioista. Näkemykset ja kokemukset lähiesihenkilötyöstä kuvattiin hyvin samalla tavoin haastateltavasta riippumatta. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, että tutkimuksella saatiin aikaan kuva todellisesta, vallitsevasta tilanteesta. Kehitysehdotuksia esitettiin runsaasti ja niiden perusteluista huomasi, että omaan lähiesihenkilötyöskentelyn kehittämiseen liittyviä asioita oli mietitty enemmänkin kuin vain haastatteluhetkellä.

Tutkimuksen teemoja ei oltu ilmoitettu etukäteen haastateltaville. Ainoastaan opinnäytetyön aihe ja teemat pääpiirteittäin oli kerrottu. Tämä vaikutti siten, että vastaukset olivat varmasti aitoja, eikä niitä ollut voinut miettiä etukäteen.

Tutkimukseen luotettavuuteen voi myös vaikuttaa tutkimusaineiston hankkimishetki eli hetki, jolloin haastattelut on suoritettu. Aineiston keruu suoritettiin syys-lokakuussa 2022. Itärajan tullitoimipaikat ovat juuri kokeneet suuren muutoksen, kun Venäjän sota Ukrainan kanssa hiljensi rajaliikenteen. Toimipaikalla eletään epävarmaa aikaa, kun tulevista ei ole tietoa ja työt ovat vähentyneet. Osalle henkilöstöä on järjestetty uusia tehtäviä muualla Tullin toiminnoissa. On siis mahdollista, että entisessä ”normaalitilanteessa” tutkimusaineistosta saadut tulokset olisivat olleet toisenlaiset. Mahdollista on sekin, että entiseen normaaliin ei tulla enää palaamaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi toteutettujen haastattelujen vastausprosentti. Tämän opinnäytetyön vastausprosentiksi saatiin 70,0 %, jota voidaan pitää hyvänä. Tutkimustulosten avulla voidaan nähdä Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilötyön kehittämiskohteita sekä esittää saatuja kehitysehdotuksia aivan kuten tutkimuksen päätutkimuskysymyksen tavoitteena olikin. Alatutkimuskysymyksiin saaduilla tutkimustuloksilla pystytään täydentämään kokonaiskuvaa tilanteesta.

9.4 Tutkimuksessa saaduista kehitysehdotuksista

Tutkimuksessa saatiin monta kehitysideaa lähiesihenkilötyöskentelyyn sekä toimipaikan käytäntöjen kehittämiseen. Kaikki saadut kehitysehdotukset on listattu lyhyesti luvussa aiemmin opinnäytetyön luvussa 8.7. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi joitakin kehitysehdotuksia, joilla voitaisiin vaikuttaa lähiesihenkilötyöskentelyn kehittämiseen, työhyvinvointiin, työyhteisön toimintamalleihin, lähiesihenkilöiden yhteisen linjan löytymiseen sekä tiedonkulun parantamiseen.

9.4.1 ”Mitä kuuluu?” –hetket lähiesihenkilöiden kanssa

Yksi lähiesihenkilöiltä saatu, helposti toteutettavissa oleva kehittämis ehdotus oli ylemmän johdon tai johtoryhmän jäsenen (ehdotuksessa mainittiin eritoten tullitoimipaikan päällikkö) järjestämät juttuhetket lähiesihenkilöiden kanssa. Tämä tarkoittaisi vapaamuotoista, tietyn väliajoin toistuvaa juttuhetkeä, jossa jokainen vuoropäällikkö tai hänen sijaisensa yksi kerrallaan kävisi.

Haastattelun tuloksista selvisi myös, että lähiesihenkilöt toivoisivat lisää palautetta heidän esihenkilöiltään ja ylemmältä johdolta. ”Mitä kuuluu?” –hetkeen voisi yhdistää myös palauttehetken. Palautteen toivottiin olevan yksityiskohtaisempaa, missä on mennyt hyvin ja missä olisi vielä kehitettävää. Tällaisten hetkien myötä palautettakin tulisi väistämättä annettua säännöllisesti. Juttutuokiot lisäisivät myös vuorovaikutusta ja omalta osaltaan auttaisivat esihenkilöiden työnteon edellytysten ylläpitämisessä sekä työssä jaksamisessa.

9.4.2 Täsmäkoulutusta ja teemapäiviä lähiesihenkilöille

Tutkimuksen tuloksista voi todeta, että lähiesimiehet kokevat erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet haastavina, vaikkakin tietävät, että apua ja ohjeistusta on saatavilla. Lähiesihenkilöille voisikin järjestää täsmäkoulutuksia esimerkiksi erilaisiin ongelma- ja konfliktitilanteisiin liittyen. Rajanylitysliikenne on toistaiseksi hiljaista ja näin olisi aikaa osallistua koulutuksiin. Samasta syystä olisi mahdollisuus myös siihen, että mahdollisimman moni lähiesihenkilöistä pääsisi paikalle. Myös muista aiheista voisi järjestää lähiesihenkilöille erilaisia teemapäiviä ja koulutuksia. Aiheet kannattaisi pyytää lähiesihenkilöiltä itseltään. Näin varmistettaisiin se, että aihealueet ovat juuri niitä, joissa lähiesihenkilöt eniten koulutusta ja tukea tarvitsevat.

9.4.3 Yhteistapahtuma lähiesihenkilöille yhteishengen kohottamiseksi

Lähiesihenkilöille ei ole viime vuosina järjestetty mitään yhteistapahtumia yhteishengen ylläpitämiseksi. Tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että niitä toivottaisiin. Vaikka tiedetään, että tällaiset tapahtumat ovat tärkeitä, niin harva haluaa kuitenkaan osallistua niihin omalla vapaa-ajallaan. Niinpä tapahtuma tulisikin toteuttaa työaikana. Alkuun järjestettäisiin jonkinlainen virallinen osuus (esimerkiksi koulutus lähiesihenkilöiden toivomasta aihealueesta) ja sen jälkeen jotain vapaampaa ohjelmaa.

Aikaisemmin tämän kaltaisten tapahtumien toteutus on ollut erittäin hankalaa, kun ei ole ollut aikaa. Tällä hetkellä aikaa olisi. Tilaisuus tulisi yrittää toteuttaa niin, että kaikilla lähiesihenkilöillä on ainakin mahdollisuus osallistua. Vuoropäällikköapua toimipaikalle tilaisuuden

ajaksi on tarvittaessa saatavilla toisilta rajanylityspaikoilta. Tämän kaltaisia tapahtumia on myös aiemmin järjestetty onnistuneesti muilla tullitoimipaikoilla.

Vuoropäälliköiden yhteistilaisuuteen osallistuminen olisi tärkeää kohdentaa ainoastaan vuoropäälliköille sekä heidän sijaisilleen. Muiden esihenkilöiden läsnäolo yleensä muuttaa hieman tilannetta, tavalla tai toisella.

Yhteishengen kohotus parantaa omalta osaltaan työhyvinvointia ja voi olla avuksi yhteistä linjaa haettaessa.

9.4.4 Uusia toimintamalleja työn tekemiseen

Konkreettisenä kehitysehdotuksena muun muassa työntekijöiden motivaatio-ongelmiin, ammattitaidon ylläpitämiseen ja lähiesihenkilöiden yhteisen linjan löytymiseen tutkimuksessa tuli esille joitakin toimipaikalle uusia toimintamalliehdotuksia.

Erään ehdotuksen mukaan työtehtävät jaoteltaisiin hyvinkin yksilöidysti aikaisemman perinteisen tullivalvonta–tulliselvitys jaottelun sijaan. Näin henkilöstön ammattitaito pysyisi ajan tasaisena, eikä pääsisi syntyään tilannetta, että jokin tehtävä ei ole hallussa. Tehtävät jaettaisiin hyvinkin spesifisti (yksinkertaistettu esimerkki tullivalvonnasta: tavarantarkastus, raskaan liikenteen hallitarkastukset, henkilöautojen tarkastukset) ja jokainen työntekijä hoitaisi tiettyjä tehtäviä vuorollaan. Tiettyä tehtävää toistettaisiin pidemmällä aikavälillä, jotta tehtävästä tulisi käytäntö työntekijälle ja tietyn ajanjakson kuluttua tehtäviä vaihdettaisiin. Näin toteutuisi tasa-arvoinen tehtävien jakautuminen ja niiden tekeminen.

Toisen tutkimuksesta esiin nousseen työn tekemisen toimintamalleja koskevan ehdotuksen mukaan olisi hyvä, että edeltävä työvuoro merkitsisi seuraavan vuoron työtehtävät ja sen, kuka tekee seuraavassa työvuorossa mitäkin. Myös tämä edesauttaisi töiden tasapuolista jakautumista, varmistaisi vaihtelevat työtehtävät sekä sen, että kaikilla olisi mahdollisuus tehdä kaikkia työtehtäviä. Tulliselvitystehtävissä voisi puolesta välissä työvuoroa voisi vaihtaa tuonnista vientiin tai päinvastoin.

Kolmannen työn tekemiseen liittyvän toimintamalliehdotuksen mukaan toimipaikalla pitäisi tehdä osaamiskartoitus. Tämä tarkoittaisi vastuualueiden ja erikoistaitojen kartoittamista esihenkilöiden ja henkilöstön keskuudessa, niiden ylös kirjaamista sekä näiden tietojen ylläpitämistä. Kaikilla esihenkilöillä tulisi olla saatavilla tieto, kuka tietää ja osaa erikoisjuttuja mistäkin aiheesta. Kun tietoja ei ole kirjattu minnekään, niin esimerkiksi uudet esihenkilöt voivat luulla, että kaikki osaavat kaikkea tai että kukaan ei osaa mitään. Toimintamalli edes-

auttaisi lähiesihenkilöiden töiden hyvää hoitamista, auttaisi panostamaan henkilöstön vahvuuksiin ja omalta osaltaan tukisi myös lähiesihenkilöiden yhteisten suuntaviivojen löytämistä.

9.4.5 Esihenkilöiden työnohjaus ja coaching

Yhtenä tutkimuksen kehitysehdotuksena esitettiin lähiesihenkilöiden työnohjausta. Työnohjaus on Tullissa mahdollista, mutta sitä ei ole juurikaan tuotu esille esihenkilötyön kehittämismahdollisuutena.

Tullissa työnohjaus tarkoittaa joko yhden henkilön tai ryhmän ohjaamista luottamuksellisesti keskustellen. Työohjauksissa käsitellään tyypillisesti työhön liittyviä ilmiöitä tai haasteita. Tarvittaessa niissä voidaan sivuta myös tarvittaessa elämää laajemminkin. Työnohjaus ei tarkoita työnopastusta tai koulutusta, vaikka se tukeekin ammatillista kehittymistä. (Tulli 2022c.)

Ohjaamisesta vastaa koulutettu työnohjaaja. Työnohjaus voidaan kohdentaa erilaisten teemojen tarkasteluun tai kohderyhmille. Työnohjausta Tullissa käytetään esihenkilöille johtamisen kehittämiseen, tiimeille ja työryhmille työn kehittämiseen tai vaikka työkuormituksen tarkasteluun. Tullissa työnohjauksen prosessi tarkoittaa säännöllisesti toteutettuja tapaamisia. (Tulli 2022c.)

Lähiesihenkilöiden työ liittyy pääosin operatiiviseen johtamiseen sekä eritoten ihmisiin ja on usein vuorovaikutuksellisesti kuormittavaa. Työnohjauksessa käsiteltävät asiat nousevat lähiesihenkilön työstä. Työnohjaus ehkäisisi lähiesihenkilöiden liiallista kuormittamista, voisi auttaa suoriutumaan entistä paremmin ammatillisessa roolissa sekä antaisi mahdollisesti uusia näkökulmia työtehtävien hoitamiseen ja esihenkilötyön edelleen kehittämiseen.

Tullissa esihenkilöillä on mahdollisuus myös coachingiin. Se tarkoittaa tiivistä, lyhyttä ja tavoitteellista ohjausprosessia. Koulutettu valmentaja oivalluttaa valmennettavaa esimerkiksi ajanhallinnasta, jaksamisen edistämisestä, työn suunnittelusta tai muista rajatuimmista aihepiireistä. (Tulli 2022c.)

Ohjauksen tarvetta arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Ohjaukset suunnitellaan ohjattavien tarpeiden mukaisesti tavoitteellisena prosessina. Työnohjaus ja coaching voidaan toteuttaa myös Skype-yhteyden välityksellä. (Tulli 2022c.)

9.4.6 Tiedonkulun parantaminen

Tutkimuksen tulosten perusteella yksi lähiesihenkilötyöhön liittyvistä kehittämiskohteista on tiedonkulun edelleen parantaminen. Joitain kehittämistoimenpiteitä toimipaikalla onkin tiedonkulun parantamiseksi jo tehty, muun muassa aloitettu säännöllisten vuoropäällikköpala-
verien pitäminen tauon jälkeen.

Tutkimuksen myötä saatu kehittämissuositus tiedonkulun parantamiseksi oli se, että tärkeät viestit, jotka tulevat yhteiseen vuoropäällikkösähköpostiin ja jotka tulisi saada kaikkien lähiesihenkilöiden tietoon, käännettäisiin vuoropäällikköjen ja heidän sijaistensa omiin, henkilökohtaisiin sähköposteihin. Näin varmistettaisiin se, että tieto on varmasti tavoittanut jokaisen lähiesihenkilön, eivätkä viestit jää epähuomiossa lukematta. Tämä omalta osaltaan tukee lähiesihenkilöiden yhteisiä suuntaviivoja.

Lisäksi tiedonkulkuun liittyen ehdotettiin, että jos jotain päätöksiä esihenkilötasolla tehdään, nämä tuotaisiin ensin koko henkilöstölle tietoon esimerkiksi ryhmäpalaverien kautta ja sitten vasta aletaan toteuttaa päätöksiä. Näin ei voida vedota siihen, ettei tieto ole tavoittanut kaikkia ja vältetään mahdollinen omavaltainen toiminta tehtyjä päätöksiä vastaan.

9.5 Jatkotutkimusaiheet

Koska tämä opinnäytetyö käsitteli Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilötyön tilaa, työn kehittämiskohteita ja siihen liittyviä konkreettisia kehitysehdotuksia, olisi tulevaisuudessa mielenkiintoista saada selville, miten kehittämissuosituksia on lähdetty viemään eteenpäin. Kehittämissuositusten vieminen loppuun tässä opinnäytetyössä esiin nousseiden ehdotusten pohjalta sopisi hyvin opinnäytetyöksi.

Olisi myös mielenkiintoista nähdä, millaiset tutkimuksen tulokset ovat muutaman vuoden päästä, onko kehittämissuosituksia otettu käytäntöön ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat lähiesihenkilötyöhön. Myös samankaltaisen tutkimuksen toteuttaminen toiselle tullitoimipaikalle olisi mielenkiintoinen. Kokevatko lähiesimiehet työnsä samalla tavalla toimipaikasta riippumatta vai esiintyykö niissä eroja? Ja millaisia eroja mahdollisesti esiintyy?

10 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvällistä ja tarkkaa tietoa Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilöiden nykytilasta sekä eritoten löytää työn kehittämistarpeita perustuen lähiesihenkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tavoitteena oli nostaa esiin konkreettisia kehittämideoita lähiesihenkilöiden kehittämiseksi toimipaikalla.

Opinnäytetyön perusteella voitiin todeta, että Imatran tullitoimipaikan lähiesihenkilöiden nykytila on pääsääntöisesti hyvä, vaikka kehittämiskohteitakin löytyy. Kehittämistä on jo tehtykin, muun muassa aloittamalla uudelleen säännölliset vuoropäällikköpalaverit. Lähiesihenkilöt myös itse toivoivat kehittämistoimenpiteitä toteutettavan, jotta heillä olisi jatkossakin parhaat mahdolliset edellytykset työnsä hoitamiseen. Kehittämistyö nähdään tärkeänä koko työyhteisön kannalta.

Ei ole olemassa työyhteisöä, jossa ei olisi kehittämisen varaa tai esiintyisi jonkinlaisia pienempiä tai suurempia ongelmia aika ajoin. Kehittämistyö vaatii pitkäjänteistä työtä ja joskus rohkeitakin ratkaisuja. Muutosta ei voi kuitenkaan tulla, jos ei halua tai uskalla muuttaa mitään. Aina on aloitettava jostain.

Esihenkilötyö on monipuolista, haastavaa ja myös palkitsevaa. Esihenkilötyöltä ja johtamiselta ei kuitenkaan vaadita ihmeitä. Johdonmukaisuus ja yhteisen linjan noudattaminen esihenkilötyöskentelyssä luo turvallisuutta ja ennustettavuutta sekä kertoo toiminnan oikeudenmukaisuudesta. Päätöksenteossa tulee toimia mahdollisimman oikean tiedon mukaan. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samalla tavalla, kunnioittavasti ja ystävällisesti sekä heitä tulee kuulla heitä koskevissa asioissa. Mahdolliset epäonnistumiset täytyy uskaltaa myöntää ja tehdyt virheet pitää korjata. Johdonmukaisen linjan pitäminen on ehdoton edellytys tulokselliselle esihenkilötyölle.

On erittäin tärkeää kiinnittää huomiota toimipaikan lähiesihenkilötyöhön, heidän jaksamiensa ja mielipiteisiinsä, ovathan lähiesihenkilöt vastuussa työntekijöistään sekä toimipaikan operatiivisesta johtamisesta. Heillä on paras näkemys työhön, jota he tekevät ja heidän toimintansa vaikuttaa suuresti myös koko työyhteisön työilmapiiriin. Tyytyväinen esihenkilö on tuottava esihenkilö.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Alma Talent.
- Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja Paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2012. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Helsinki: Basam Books Oy.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2001. Nettikirja Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Jääskeläinen, J. 2021. Opinnäytetyö. Lähiesimiestyön kehittäminen – vuoropäällikön päiväkirja.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opin-näytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija – ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lauhamaa, H. 2020. Opinnäytetyö. Tullin pohjoisen maarajan esimiestyön kehittäminen.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. – 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ristoaho, S. & Viitanen, K. 2015. Opinnäytetyö. Lähiesimiestyön kehittäminen: millaista johtamista tarvitaan?
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Viitattu 30.9.2021. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkokirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tulli 2022a. Tietoa Tullista. Viitattu 30.9.2022. Saatavissa <https://tulli.fi/tietoa-tullista>
- Tulli 2022b. Tullin strategia. Viitattu 30.9.2022. Saatavissa <https://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/strategia>
- Tulli 2022c. Tukea työhyvinvointiin. Tullin intra. Viitattu 2.10.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://intra.tulli.fi/henkilosto/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyohyvinvoinnin-tueksi/Sivut/default.aspx>
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) 2021. Mikä on VMBaro? 30.9.2022. Saatavissa: <https://www.vmbaro.fi/>
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus