



Lähiesimiestyön kehittäminen - vuoropäällikön päiväkirja

Juho Jääskeläinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Lähiesimiestyön kehittäminen - vuoropäällikön päiväkirja

Juho Jääskeläinen
Turvallisuuden ja riskienhallinnan
koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Sataman rajatarkastusyksikön lähiesimestoimintaa, ja antaa Rajavartiolaitokselle ajantasainen kuva kansainvälisen rajanylityspaikan vuoropäällikön tehtävän vaatimuksista. Työ toteutettiin kevään 2021 aikana ja kymmenen viikon päiväkirjaseuranta ajoittui viikkojen 7-17 väliselle ajalle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui johtamista käsittelevien kirjojen ja sähköisten julkaisujen ympärille, joiden kirjoittajat olivat johtamisen arvostettuja ammattilaisia. Lisäksi kehittämistyön aineistoa kerättiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Aineiston analysoinnin pääasiallisena keinona oli teoriaohjaava analyysi, ja sitä tukevinä menetelminä käytettiin diskurssianalyysiä sekä abduktiivista päättelyä.

Opinnäytetyön avulla kirjoittaja onnistui kehittämään omaa osaamistaan lähiesimiehenä. Työn tuloksena syntyi tutkielma esimiestyön eri ulottuvuuksista, jota voidaan käyttää johtamisen käsikirjana ammattialasta riippumatta. Opinnäytetyö myös antoi toimeksiantajalle ajantasaisen kuvan kansainvälisen rajanylityspaikan vuoropäällikön tehtävän vaatimuksista, mitä on mahdollista hyödyntää Rajavartiolaitoksen esimieskoulutuksia suunniteltaessa.

Tulosten perusteella nyky maailman lähiesimiestyössä menestyminen kulminoituu johtajan vuorovaikutusosaamiseen. Sen merkitys korostui lähes kaikissa tutkituissa esimiehen ominaisuuksissa. Toinen merkittävä havainto liittyy johtamisen psykologiaan. Sekä itsensä että alaisten mielen liikkeiden ymmärtäminen on modernin esimiestyön avaintekijöitä.

Juho Jääskeläinen

Work of an Immediate Superior: Diary of the Officer in Charge

Year 2021 Pages 99

The objective of this thesis written in the format of a diary was to develop the work of the immediate superior of the Port Border Control Unit, Helsinki, and to provide the Finnish Border Guard with an up-to-date view on the requirements of the international border crossing point officer in charge. The work was carried out during the spring of 2021 and the ten-week diary follow-up was scheduled for weeks 7-17.

The theoretical framework of the thesis covers literature and electronic publications on leadership, the authors of which were respected professionals in the field of management. Development work material was also collected through interviews and observation. The main means of data analysis was theory-guided analysis. Discourse analysis and abductive reasoning were used as supporting methods.

With the help of the thesis, the author managed to develop his own skills as a foreman. The outcome of the work was a study on the different dimensions of supervisory work, which can be used as a management handbook regardless of the profession. The thesis also gave the commissioner an up-to-date view on the requirements of the position of the international border crossing point officer in charge, which can be utilized when planning the training of the Finnish Border Guard.

Based on the results, success in the work of immediate superiors in today's world culminates in the leader's interaction skills. Its importance was emphasized in almost all of the qualities studied. Another significant finding relates to management psychology. Understanding both the movements of one's own mind and the employee minds are key elements of modern leadership.

Keywords: development, interaction, leadership, management, supervisory

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantaja	6
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Nykytilanteen analyysi.....	9
2.1	Nykyinen työ ja osaaminen	9
2.1.1	Työtehtävät ja osaaminen.....	9
2.1.2	Oman osaamisen arviointi	12
2.2	Sidosryhmät	13
2.3	Vuorovaikutustaidot	15
2.4	Kehittäminen	16
2.5	Opinnäytetyön tavoitteet	17
3	Päiväkirjaraportointi.....	19
3.1	Seurantajakso 1: Hyvän esimiehen määritelmä. 15.-21.2.2021	19
3.2	Seurantajakso 2: Vuorovaikutustaidot. 22.-28.2.2021	25
3.3	Seurantajakso 3: Alaisista huolehtiminen. 1.-7.3.2021	30
3.4	Seurantajakso 4: Luottamus alaisia kohtaan. 8.-14.3.2021	35
3.5	Seurantajakso 5: Esimiehen lähestyttävyyys. 22.-28.3.2021	39
3.6	Seurantajakso 6: Esimerkillisyys. 29.3.-4.4.2021	45
3.7	Seurantajakso 7: Luotettavuus. 5.-11.4.2021	50
3.8	Seurantajakso 8: Asiantuntijuus 12.-18.4.2021	56
3.9	Seurantajakso 9: Työn johtaminen. 19.-25.4.2021	63
3.10	Seurantajakso 10: Itsensä johtaminen. 26.4.-2.5.2021	74
4	Yhteenveto ja pohdinta	84
	Lähteet	87
	Kuviot	90
	Taulukot	90
	Liitteet	91

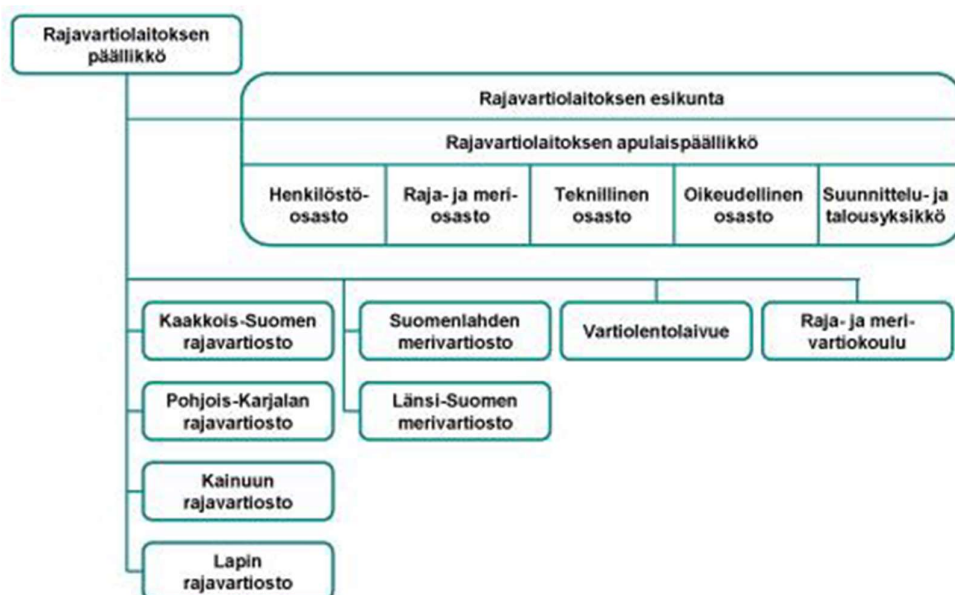
1 Johdanto

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Rajavartiolaitoksen lähiesimiestoimintaa. Kehittämistyön avulla määritellään kansainvälisen rajanylityspaikan lähiesimieheltä vaadittavia ominaisuuksia ja haetaan vastauksia siihen, mihin Rajavartiolaitoksen lähiesimieskoulutuksissa pitäisi kiinnittää huomiota. Opinnäytetyö tehtiin kevään 2021 aikana ja kymmenen viikon mittainen päiväkirjaraportointi toteutettiin ajalla 15.2.-5.2.2021.

Aiheen valinta perustui omaan mielenkiintoni aihetta kohtaan. Työskentelin opinnäytetyön tekemisen aikaan vuoropäällikkönä Sataman rajatarkastusyksikössä Helsingissä. Helsingin satama on Euroopan vilkkain matkustajaliikenteen satama reilulla 12 miljoonalla vuosittaisella matkustajallaan (Helsingin Satama 2020). Tässä ympäristössä lähiesimiestoiminnalla on ratkaiseva merkitys työn tuloksellisuuden ja laadukkuuden kannalta.

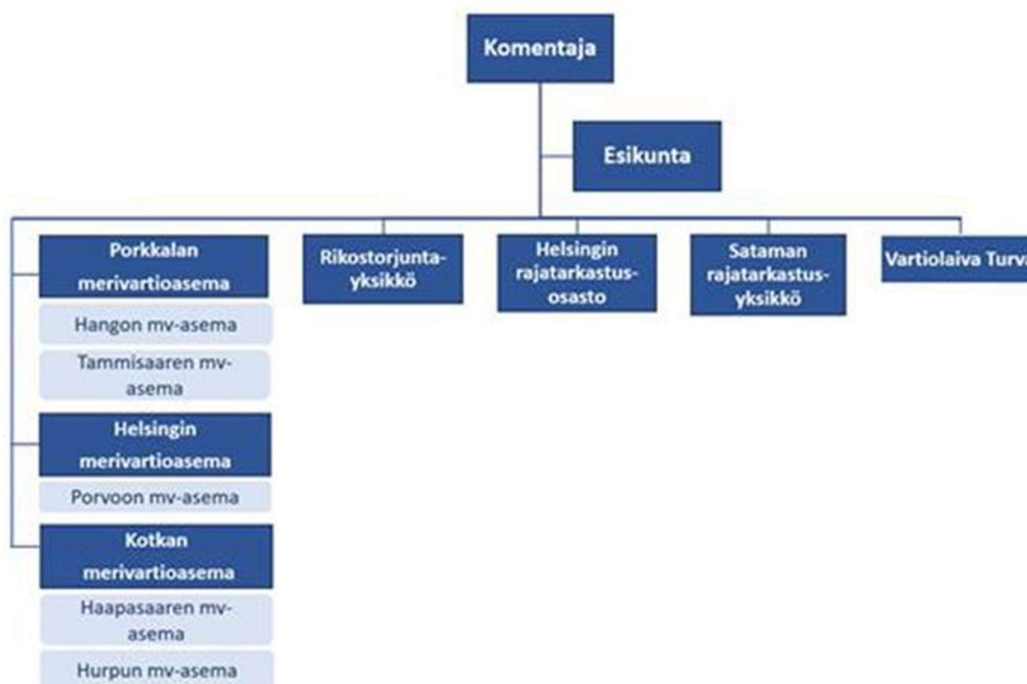
1.1 Toimeksiantaja

Rajavartiolaitos on sisäministeriön alaisuudessa toimiva sisäisen turvallisuuden viranomainen. Rajavartiolaitoksen organisaatio, joka on esitelty kuviossa yksi, jakautuu yhdeksään eri hallintoyksikköön, joista yksi on pääkaupunkiseudulla toimiva Suomenlahden merivartiosto. (Rajavartiolaitos 2021a; Rajavartiolaitos 2021b.)



Kuvio 1: Rajavartiolaitoksen organisaatio (Rajavartiolaitos 2021)

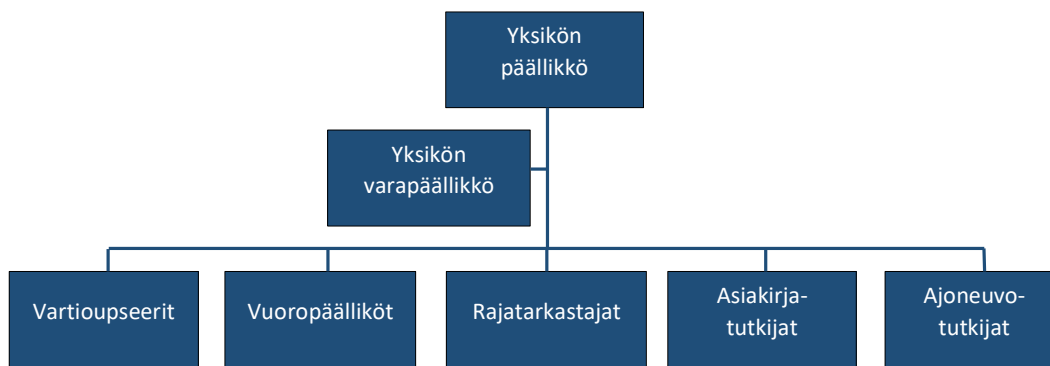
Suomenlahden merivartioston ydintehtäviä ovat raja- ja meriturvallisuustehtävät. Rajaturvallisuustehtäviin kuuluvat rajatarkastukset rajanylityspaikoilla ja rajojen valvonta rajanylityspaikkojen välisellä alueella. Osana Suomenlahden merivartioston kokoonpanoa toimii Sataman rajatarkastusyksikkö, joka vastaa matkustajaliikenteen rajaturvallisuustehtävistä Helsingin Satamassa. (Rajavartiolaitos 2021c.) Kuviossa kaksi on esitelty Suomenlahden merivartioston organisaatio.



Kuvio 2: Suomenlahden merivartioston organisaatio (Rajavartiolaitos 2021)

Rajavartiolaitoksen päätehtävä on rajaturvallisuuden ylläpitäminen ja toiminnan pääpaino on Suomen ulkorajavalvonnassa. Rajavartiolaitoksen strategiassa painotetaan myös rajaliikenteen turvallisuutta ja sujuvuutta. Lisäksi kiinnitetään huomiota rikostorjunnan vaikuttavuuteen. Rajavartiolaitoksen toiminnan tarkoitus on lisätä ihmisten turvallisuutta rajaseudulla ja saaristossa. (Rajavartiolaitos 2021d.) Kaikki Rajavartiolaitoksen keskeisimmät rajaturvallisuuden ylläpitämiseen liittyvät tehtävät konkretisoituvat Sataman rajatarkastusyksikön jokapäiväisessä työssä.

Sataman rajatarkastusyksikön organisaatio on esitelty kuviossa kolme. Sataman rajatarkastusyksikön operatiivinen osa koostuu neljästä vuoropäälliköstä ja 20 rajatarkastajasta. Normaalisti vuoropäällikkö johtaa 3-10 hengen vuoroa, ja hän vastaa yksikön toiminnasta vuoronsa aikana. Vuonna 2020 maailmalla jyllänneen koronapandemian aikana, sisärajatarkastusten palauduttua, Sataman rajatarkastusyksikön vuorovahvuus nousi 20-35 henkeen. Tämä laittoi lähiesimiestyön käytännön stressitestiin ja on osaltaan vaikuttanut tämän opinnäytetyön aiheeseen.



Kuvio 3: Sataman rajatarkastusyksikön organisaatio (Rajavartiolaitos 2021)

1.2 Keskeiset käsitteet

Rajatarkastus: Rajatarkastukset ovat rajaturvallisuuden ylläpitämiseksi suoritettavia rajanylityksen perusteella tehtäviä henkilön sekä hänen tavaroidensa ja kulkuneuvonsa tarkastamista ja henkilöiden kuulemista. Rajatarkastus toimitetaan yleensä rajanylityspaikalla. Schengenin sopimuksen mukaisesti rajatarkastuksia ei tehdä niin sanotussa sisärajaliikenteessä, millä tarkoitetaan Schengen-alueella liikkumista. Suomi aloitti Schengenin säännösten soveltamisen vuonna 2001. (Rajavartiolaitos 2021e.)

Rajojen valvonta: Rajojen valvonnalla ylläpidetään rajajärjestystä ja rajaturvallisuutta. Valvonta kohdistetaan etenkin rajanylityspaikkojen väliselle alueelle, jotta luvattomia rajanylityksiä voitaisiin ehkäistä ja selvittää (Rajavartiolaitos 2021f.)

Rikostorjunta: Rajavartiolaitoksen rikostorjunnan päämääränä on paljastaa, ennalta ehkäistä ja tutkia ilmi tulevia laittomaan maahantuloon liittyviä rikoksia. Vakavimpia rajat ylittävän rikollisuuden muotoja ovat ihmisalakuljetus ja -kauppa sekä laittoman maahantulon järjestäminen. Rikostorjuntaan kuuluu myös muista tavanomaisista rikostapauksista huolehtiminen. Näitä ovat mm. liikenne- ja vesiliikennejuopumukset, vesiliikenne-rikokset ja -rikkomukset sekä metsästys- ja kalastusrikokset. (Rajavartiolaitos 2021g.)

Sisärajatarkastus: Schengenin yleissopimuksen mukaan Schengen-alueen sisärajat tulee lähtökohtaisesti voida ylittää kaikkialla ilman henkilöiden tarkastamista. Sisärajoilla voidaan kuitenkin suorittaa rajoitetun ajan tilanteen edellyttämiä kansallisia rajatarkastuksia. (Schengenin yleissopimus 2000, 2 artiklan 2 kappale.)

Ulkomaalaisvalvonta: Ulkomaalaisvalvonta on laittoman maassa oleskelun torjuntaa. Rajavartiolaitoksella on sitä varten mm. oikeus saada valvonnan kohteelta tiedot ja tarkastaa tarvittavat asiakirjat hänen henkilöidensä ja kansalaisuudestaan sekä oikeudestaan oleskella maassa ja tehdä työtä. (Ulkomaalaislaki 129 a §.)

2 Nykytilanteen analyysi

Olen työskennellyt Rajavartiolaitoksen palveluksessa noin 18 vuoden ajan. Ensimmäiset 10 vuotta toimin rajatarkastajana Pohjois-Karjalan rajavartiostossa, Niiralan rajatarkastusasemalla. Vuodesta 2013 aina nykyhetkeen saakka olen työskennellyt Suomenlahden merivartiostossa, Sataman rajatarkastusyksikössä. Rajatarkastajan tehtävän lisäksi olen toiminut urani aikana, oman toimen ohella, asiakirjatutkijana yhteensä kymmenen vuotta. Nykyisessä tehtävässäni Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäällikkönä olen työskennellyt yli kolmen vuoden ajan. Urani aikana olen päässyt erilaisten komennusten ja tehtäväkiertojen kautta työskentelemään myös Kaakkois-Suomen rajavartiostossa, Helsingin poliisilaitoksella ja Keskusrikospoliisin rikosteknisessä laboratoriossa.

2.1 Nykyinen työ ja osaaminen

Nykyisessä vuoropäällikön työssäni vastaan Sataman rajatarkastusyksikön operatiivisesta toiminnasta työvuoroni osalta. Päivittäisessä työssäni mm. johdan henkilöstö- ja kalustoresurssien tarkoituksenmukaista käyttöä, teen hallinnollisia ja rikosoikeudellisia päätöksiä, seuraan alati kehittyvää operatiivista tilannekuvaa, suunnittelen tulevaa toimintaa, pidän yhteyttä sidosryhmiin ja vastaan yhteistyöviranomaisten, kolmannen sektorin ja kansalaisten tehtäväkenttäämme koskeviin kysymyksiin. Päivittäisjohtamisen lisäksi osallistun operatiiviseen kenttätoimintaan. Lähiesimiestehtävääni kuuluu myös vuosittaisten kehityskeskusteluiden käymistä alaisten kanssa.

2.1.1 Työtehtävät ja osaaminen

Rajatarkastusyksikön vuoropäälliköltä vaaditaan vähintään 10 vuoden työkokemus rajatarkastustehtävistä. Sen lisäksi vaaditaan käytännössä osoitettua soveltuvuutta esimiestyöhön. Vuoropäällikön tehtävissä toimivat rajavartijat käyvät Rajavartiolaitoksen lähiesimiesjohtamiseen keskittyvän 12 opintopisteen laajuisen virkaurakurssin. Kurssin sisältö koostuu työvuoro-, ja operatiivisen kenttätoiminnan johtamisesta, rikostutkinnan perusteista ja kouluttajataidon pedagogisista perusteista. Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäällikön tehtävät esitetään alla olevassa taulukossa yksi. Seuraavissa kappaleissa pohdin vuoropäällikön tehtäväkuvauksen mukaisten osa-alueiden osaamistani.

<u>JOHTAMINEN</u>
Johtaa työvuoroaan ja toimii vuoropäällikön tehtävässä rajanylityspaikan vanhimpana rajavartiomiehenä.
Johtaa työvuoronsa henkilöstöä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti.
Päivittäisjohtaminen seuraavien päivien työvuorosuunnittelun kautta.
Toimii esimiehenä erillisen luettelon mukaisesti ja vastaa kehityskeskusteluista sen mukaisesti
<u>VASTUUT</u>
Vastaa rajatarkastusyksikön toimintaan liittyvistä päätöksistä ja valvoo, että kaikki tarvittavat toimenpiteet ja tarkastukset kaikissa tilanteissa tulevat suoritettua.
Vastaa erilaisten sisäisten ilmoitusten ja tietopyyntöjen laatimisesta.
Vastaa tietojen syöttämisestä viranomaisten tietokantoihin, annettujen ohjeiden mukaisesti.
Vastaa koti- ja ulkomaisilta viranomaisilta sekä sidosryhmiltä tuleviin kyselyihin.
<u>OPERATIIVINEN TOIMINTA</u>
Osallistuu yksikön rajatarkastus-, rajavalvonta- ja ulkomaalaisvalvontatehtäviin
Valmistelee, esittelee ja saattaa loppuun etsintäkuulutuksiin, maasta poistamisiin ja ulkomaalaislain mukaisiin turvaamistoimenpiteisiin liittyviä asioita.
Sopii yhteistoiminnasta muiden viranomaisten kanssa.
Opastaa matkustajia rajanylitykseen liittyvissä asioissa.
<u>KOULUTUS</u>
Opastaa, ohjaa ja kouluttaa rajatarkastajia.
Suunnittelee oto-asiakirjatutkijoiden kouluttautumista.
<u>LISÄKSI</u>
Muut päällikön tai varapäällikön käskemät tehtävät.

Taulukko 1: Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäällikön tehtävät (Rajavartiolaitos 2021)

Johtaminen

Johtamistaitoni on kehittynyt vuosien varrella kokemuksen ja koulutuksen kautta. Alkusysäys tälle kehittymisen tielle annettiin jo armeijassa, jossa puolustusvoimat tarjosi varusmiesjohtajille hyviä kokemuksia ja laadukasta opetusta. Osaamiseni on syventynyt työelämässä ja virkaurakursseilla saatujen oppien kautta. Isona tekijänä on myös ollut työskenteleminen erilaisten johtajien alaisuudessa, jolloin kultakin eri johtajalta on ollut mahdollista oppia hyviä johtamistapoja. Leimallista johtamistyölleni on se, että haluan alati oppia uutta, ja kehittää johtamistaitoani.

Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäällikön työhön kuuluu monenlaista johtamista. Koko työvuoron johtamisen lisäksi kyseeseen voi tulla yksittäisen partion johtaminen tai vaikka vaativan monipartiotilanteen johtaminen, jossa johdettavana on useita eri partioita useista eri yksiköistä tai viranomaisista. Työ vaatii mm. laajaa ymmärrystä turvallisuusviranomaisten toiminnasta Helsingin kaupungin toimintaympäristössä, tietoa käytettävissä olevista henkilöstö- ja materiaaliressursseista, taitoa soveltaa käytettävissä olevia resursseja sekä paineen- ja stressinsietokykyä. Johtamisen keskiössä ovat vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot sekä sosiaalinen älykyys, joiden avulla alati muuttuvassa toimintaympäristössä pystytään viestimään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Vastuu

Vuoropäällikkönä toimiessani vastaan yksikön toiminnan laillisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta oman työvuoroni osalta. Lisäksi varmistan, että kaikki tarvittavat toimenpiteet ja tarkastukset kaikissa tilanteissa tulevat suoritetuiksi. Vastaan myös siitä, että kaikista toimenpiteistä syötetään tarpeelliset tiedot, annettujen ohjeiden mukaisesti, eri viranomaisrekistereihin. Tehtävään kuuluu runsaasti erilaisiin kyselyihin ja tietopyyntöihin vastaamista. Näitä kyselyitä tulee koti- ja ulkomaisilta viranomaisilta, yksityisen sektorin sidosryhmiltä sekä kansalaisilta niin Suomesta kuin muualta Euroopastakin.

Operatiivinen kenttätoiminta

Päivittäisjohtamisen lisäksi osallistun yksikön operatiiviseen kenttätoimintaan rajatarkastus-, rajavalvonta- ja ulkomaalaisvalvontatehtävien muodossa. Tämä tehtäväkenttä on erittäin laaja ja se vaatii laaja-alaista osaamista. Osana operatiivisen kenttätoiminnan roolia, valmistelen ja saatan loppuun etsintäkuulutuksiin, maasta poistamisiin ja ulkomaalaislain mukaisiin turvaamistoimenpiteisiin liittyviä asioita. Yksi tärkeimmistä tehtävistäni on päivittäisestä yhteistoiminnasta sopiminen muiden viranomaisten kanssa, mutta yhtä lailla tärkeää on matkustajien opastaminen rajanylitykseen liittyvissä asioissa.

Kouluttaminen

Virkaurani aikana, asiakirjatutkijan roolissa, pääsin usein toimimaan kouluttajana. Koulutuksia olen pitänyt oman organisaation työntekijöiden lisäksi mm. poliiseille, tullitarkastajille, järjestyksenvalvojille ja eri laivayhtiöiden henkilökunnalle. Koulutusosaamiseni on karttunut kokemuksen ja käymieni virkaurakurssien myötä. Nykyisessä tehtävässäni suunnittelen alaisinani toimivien asiakirjatutkijoiden kouluttautumista sekä heidän pitämiä koulutuksia. Osaamisen kehittäminen on aina kiinnostanut minua, työpaikasta ja työtehtävästä riippumatta. Pidänkin mielekkäänä työhöni kuuluvaa rajatarkastajien ohjaamista, opastamista ja parhaiden käytänteiden neuvomista.

2.1.2 Oman osaamisen arviointi

Vuoropäällikön tehtävässä korostuu johtamis- ja vuorovaikutustaidot. Päivittäisjohtaminen on jatkuvaa viestimistä erilaisten ihmisten ja ihmisryhmien kanssa. Alati muuttuvan toimintaympäristön osaamisvaatimuksissa korostuu myös joustavuus ja päätöksentekokyky. Usein toimenpiteitä vaativat tilanteet syntyvät äkillisesti sekä yllättäen, jolloin joudutaan soveltamaan ja tekemään ratkaisuja nopeassa tahdissa. Isona osana omaa johtajapersoonaani on empaattisuus, kyky asettua alaisten asemaan. Tämä heijastuu mielestäni positiivisesti alaisista huolehtimisessa ja työyhteisön ongelmien hoitamisessa. Pidän työni vastuullisuudesta. Työyksikön tulos, työntekijät ja rajaturvallisuuden ylläpitäminen ovat osa siitä laajasta vastuusta, joka vuoropäällikön tehtävään kuuluu.

Olen työskennellyt noin kolme ja puoli vuotta nykyisessä tehtävässäni. Osaamiseni on hyvällä tasolla suhteessa työtehtäväni osaamisvaatimukseen ja selviydyn työstäni hyvin. Koska tehtävän sisältö on erittäin laaja, niin koen olevani joillain osa-alueilla taitava suoriutuja ja toisilla alueilla kokenut asiantuntija. Toisaalta työn mielekkyyttä lisää se, että joka vuosi tehtäväkenttään tulee uusia toimintatapoja tai työvälineitä, joiden osalta oppiminen täytyy aloittaa alusta ja osaaminen on aloittelevan toimijan tasoa.

Johtamisen osalta olen tasolla taitava suoriutuja. Minulla on syvälinen ymmärrys työstäni ja suoriudun päivittäisistä tehtävistäni hyvin. Tavoittelen johtamisen saralla kokeneen asiantuntijan tasoa ja tämä opinnäytetyö on yksi työkalu tuon tavoitteen saavuttamiseksi. Operatiivisessa kenttätoiminnassa olen ollut kokeneen asiantuntijan tasolla, mutta työtehtävieni keskittyessä yhä enenevässä määrin päivittäisjohtamiseen, taso on laskenut taitavan suoriutujan tasolle. Jos työpanokseni kohdentuisi enemmän operatiiviseen kenttätoimintaan, minun olisi mahdollista palata kokeneeksi asiantuntijaksi. Kouluttamisessa olen kokenut asiantuntija. Pitkä kokemus koulutustehtävistä on luonut hyvän pohjan kouluttajana toimimiseen.

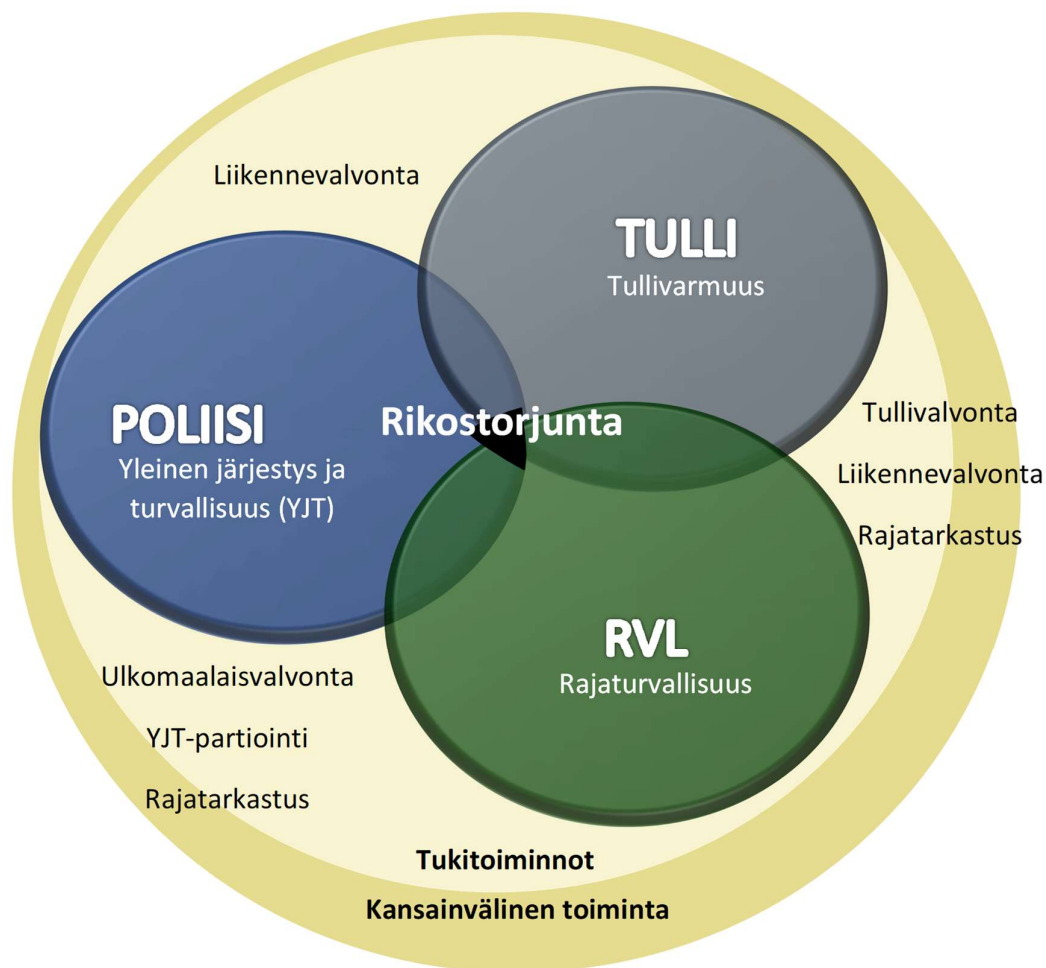
Kehittyminen

Minulla on lähes 20 vuoden työkokemus turvallisuusosalta. Viimeiset kolme ja puoli vuotta olen työskennellyt esimiestehtävässä, ja suurin oppimishaluni kohdistuukin johtamistaitojeni kehittämiseen. Olen käynyt Rajavartiolaitoksen lähiesimiestyöhön keskittyvän virkaurakurssin, jonka myötä sain kipinän itseni kehittämiseen. Kiinnostuksen myötä hakeuduin myös opiskelemaan Laurea-ammattikorkeakouluun ja opiskeluissani olen keskittynyt turvallisuusjohtamiseen.

Jatkuva oppimisen halu näkyy työssäni siten, että reflektoin päivittäisiä tapahtumia mielessäni ja pyrin sitä kautta kehittämään omaa toimintaani. Koen arvokkaaksi myös palautteen, jota alaiset ja omat esimieheni minulle antavat. Näiden palautteiden perusteella työtäni arvostetaan, mutta kehittymisen kohteitakin on. Viestinnän selkeys ja oikea-aikaisuus on yksi kehitettävistä kohteistani. Lisää oppimistavoitteita pyrin löytämään, ja kehittämään, tämän opinnäytetyön avulla.

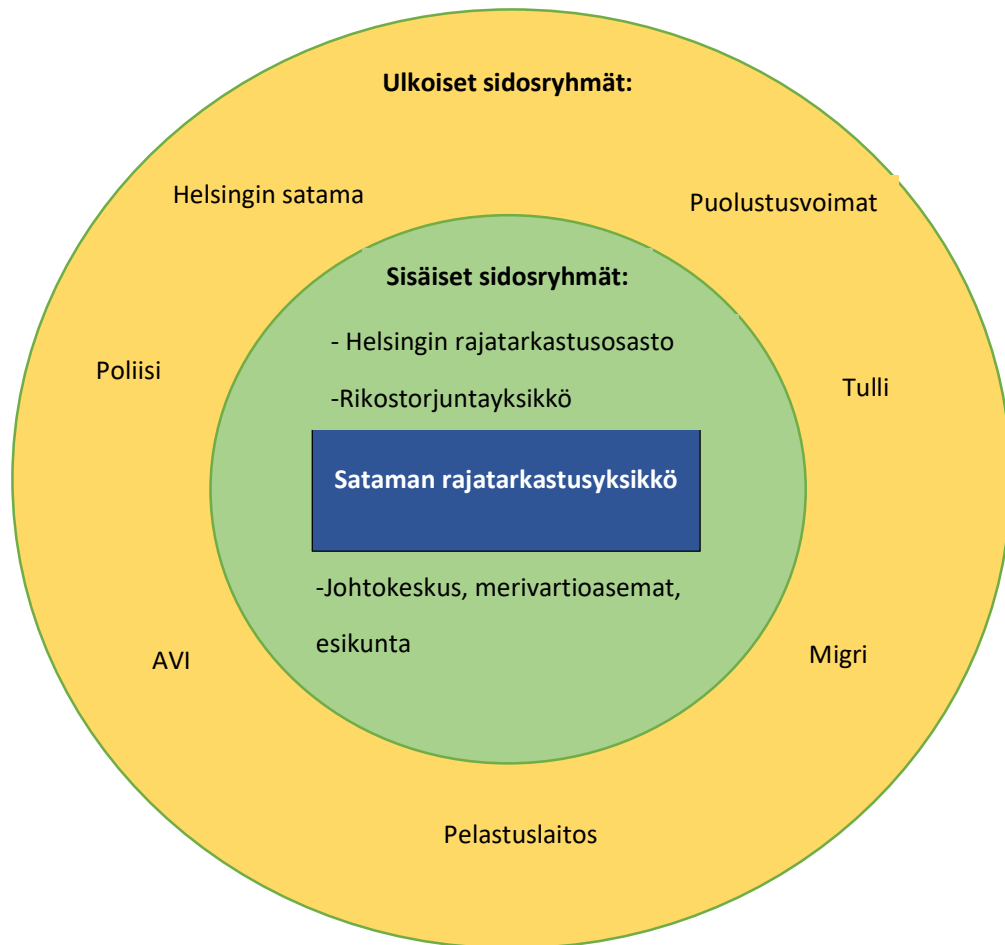
2.2 Sidosryhmät

Tärkeimmät Rajavartiolaitoksen ulkoiset sidosryhmät ovat Poliisi ja Tulli. Laki Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen yhteistoiminnasta (687/2009) säätelee yhteistoiminnan yleisistä periaatteista. Lain tarkoituksena on edistää Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen (PTR-viranomaiset) yhteistoimintaa siten, että PTR-viranomaisille säädetty rikosten estämiseen, paljastamiseen ja selvittämiseen, valvontaan sekä niitä koskevaan kansainväliseen yhteistyöhön liittyvät tehtävät ja yksittäiset toimenpiteet tulevat hoidetuiksi mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti. PTR-yhteistoiminnalla pyritään puuttumaan erityisesti rajat ylittävän, järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan (PTR-strategia 2020). Sivulla 14 olevassa kuviossa neljä on esitetty PTR-viranomaisten yhteistoiminnan pääosa-alueet. Muita ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. Maahanmuuttovirasto, Aluehallintovirasto, Puolustusvoimat, Pelastuslaitos ja Helsingin Satama.



Kuvio 4: PTR-yhteistoiminta (Rajavartiolaitos 2021)

Tärkeimmät sisäiset sidosryhmät ovat Suomenlahden merivartiostoon kuuluvat Helsingin rajatarkastusosasto, joka vastaa Helsinki-Vantaan lentoaseman rajaturvallisuustehtävistä sekä rikostorjuntayksikkö, joka toimii rikosten tutkimisen ja ennalta ehkäisemisen sektorilla. Muita sisäisiä sidosryhmiä ovat mm. johtokeskus, merivartioasemat ja Suomenlahden merivartioston esikunta. Vähäisemmissä määrin yhteistyötä tehdään myös muiden hallintoyksiköiden kanssa. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa viisi on kuvattu Sataman rajatarkastusyksikön tärkeimmät sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.



Kuvio 5: Sataman rajatarkastusyksikön tärkeimmät sidosryhmät.

Opinnäytetyön kannalta tärkeimmät sidosryhmät ovat PTR-toimijat. Vuoropäällikön tehtävässä onnistumisen kannalta merkityksellisintä on yhteistyö ja johtaminen viranomaiskentässä. Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen intressien yhteensovittaminen on keskeinen elementti päivittäistyöni onnistumisen kannalta. Myös Suomenlahden merivartioston esikunnan ja johtokeskuksen mielipiteet ovat vuoropäällikön työn keskiössä. Työn tavoitteet, velvoitteet ja ohjeet tulevat näiltä tahoilta, ja niillä on merkittävä vaikutus työn sisältöön.

2.3 Vuorovaikutustaidot

Vuoropäällikön työ on erittäin sosiaalista ja vuorovaikutteista. Tehtävä on suurimmaksi osaksi kommunikointia alaisten, sidosryhmien ja kansalaisten kanssa, joten vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa tehtävän menestyksekkästä hoitamista. Vuoropäällikön on kyettävä ohjaamaan, opastamaan, neuvottelemaan ja käskemään. Myös kuuntelemisen taito on tärkeässä roolissa päätöksiä tehtäessä. Vuoropäälliköltä vaadittavat vuorovaikutustaidot pitävät suullisen

viestinnän lisäksi sisällään kirjallisen viestinnän ja elekielen. Kaikki nämä tulee hallita, että kommunikointi on mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista.

Vuorovaikutustilanteissa, niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa, korostuvat rehellisyys, luotettavuus ja avoimuus.

Työyhteisön sisäiset vuorovaikutustilanteet liittyvät tehtävien jakamiseen ja hoitamiseen. Työvuorot alkavat vuoropalaverilla, johon kokoontuu koko työvuoro, ja jossa käydään läpi vallitseva toimintaympäristön tilanne ja kunkin rajatarkastajan toimenkuva.

Vuoropalavereissa pyrin luomaan avoimen ja innostuneen ilmapiirin, jolloin työntekijöiden kynnys osallistua keskusteluun ja tuoda omia näkemyksiään esille madaltuu. Kokemuksen myötä olen huomannut, että parhaat ideat tulevat aina työntekijöiltä, mutta haasteena on saada nuo ajatukset kuuluviin.

Työvuoron aikana vuoropäällikkö käy lukuisia kahdenkeskisiä ja partio- sekä ryhmäkohtaisia keskusteluja ja neuvonpitoja rajatarkastajien kanssa. Osa asioista vaatii myös suorien käskyjen antamista. Muuttuvissa ja vaikeasti ennakoitavissa tilanteissa korostuu tilanteen tunnistaminen ja se, minkälaista viestintää missäkin tilanteessa käytetään. Mielenkiintoisen lisän viestintäosaamisen vaatimuksiin tuo kommunikointi yksityisen sektorin toimijoiden ja kansalaisten kanssa. Viestintä kansalaisten sähköposti- ja puhelinkyselyihin vastaamisessa eroaa merkittävästi työvuoron sisäisestä kommunikaatiosta.

Ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävissä vuorovaikutustilanteissa korostuu luotettavuus. Niin muiden viranomaisten kuin kansalaistenkin kanssa viestiessä tulee vastapuolen kyettä luottamaan Rajavartiolaitoksen edustajaan. Asiapainotteinen ja rauhallinen kommunikointi herättää luottamuksen tunteen ja varmistaa osaltaan viestin menemisen perille. Toisinaan viestintä ulkoisten sidosryhmien kanssa vaatii suoraa käskyttämistä. Tällöinkin kommunikoinnin tulisi olla selkeää ja luottamusta herättävää. Ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävien vuorovaikutustilanteiden haasteet liittyvät tilanteiden tunnistamiseen ja nopeaan vaihtuvuuteen. Yhden hetken opastamistilanne voi muuttua sekunnissa käskytystilanteeksi.

2.4 Kehittäminen

Työskentelyotteeni on ollut kehittämismyönteinen koko työhistoriani ajan.

Rajavartiolaitoksessa työskennellessäni olen ottanut osaa useisiin kehittämisprojekteihin.

Vuonna 2010 toimin Pohjois-Karjalan rajavartioston edustajana kansallisessa rajanylityspaikkojen kehittämisprojektissa. Projektissa keskityin rajanylityspaikkojen kaistatarkastusrakennusten kehittämistyöhön, mutta annoin lausuntoja myös erillisen rajatarkastustekniikka -työryhmän esityksiin. Projektin tuotoksena kehitetyt kaistatarkastusrakennukset ovat tänä päivänä valtakunnallisessa käytössä.

Vuonna 2013 osallistuin Sataman rajatarkastusyksikössä toteutettuun viisumivelvollisten matkustajien automaattisten rajatarkastusten pilotointiin. Tuo kokeilujakso kesti kuusi kuukautta ja herätti Euroopan laajuista mielenkiintoa. Myöhemmässä vaiheessa tapahtunut Krimin selkkäus, ja sitä seurannut EU:n ja Venäjän välien viilentyminen, keskeyttivät kuitenkin projektin jatkamisen.

Saimme kokeilumme myötä kuitenkin positiivista huomiota osaksemme, ja vuonna 2015 pääsin kehittämään laajempaa automaattisten rajatarkastusten Smart Borders -kokonaisuutta Euroopan Unionin laaja-alaisten tietojärjestelmien operatiivisesta hallinnoinnista vastaavan eurooppalaisen viraston (eu-LISA) kanssa. Tämäkin projekti kesti kuusi kuukautta ja sen aikana pääsin tekemään yhteistyötä eurooppalaisten toimijoiden kanssa. Projektin lopputuotoksen esittelimme arvovaltaiselle EU-delegaatiolle.

Näiden suurempien projektien lisäksi olen kehittänyt työyksikköjeni asiakirjatutkinnan tasoa koulutusten, välinehankintojen ja tiedon lisäämisen kautta. Kaikkein mieluisinta minulle on kuitenkin aina ollut niin sanottu ruohonjuuritason kehittämistyö. Suurimmat onnistumisen tunteet olen kokenut, kun olen saanut kehitettyä jotain pientä päivittäistä toimintoa, joka on helpottanut ja tehostanut työyksikön toimintaa.

Vuoropäällikön roolissa kehittämistyöni on muuttunut enemmänkin innovoijasta mahdollistajaksi. Pysin kannustamaan henkilöstöä luomaan uusia ongelmatilanteiden ratkaisumalleja sekä kehittämään uusia työtapoja ja menetelmiä. Henkilöstö käykin säännöllisesti keskustelemassa kanssani ja pitämässä aivorihtä siitä, miten heidän ideoitaan voisi viedä käytäntöön.

Opinnäytetyön myötä pyrin kehittämään työpaikkani lähiesiemietyöskentelyä. Rajavartiolaitoksen esimieskoulutukset ovat laadukkaita, mutta hitaasti päivittyviä. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö on hyvä työkalu esiemietyöskentelyn tiiviiseen seuraamiseen, havainnoimiseen ja analysoimiseen.

2.5 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on Sataman rajatarkastusyksikön lähiesiemietyön kehittäminen. Kehittämistyön avulla määrittelen kansainvälisen rajanylityspaikan lähiesimieheltä vaadittavia ominaisuuksia ja haen vastauksia siihen, miten Rajavartiolaitoksen lähiesiemieskoulutusta voitaisiin kehittää. Henkilökohtaisena tavoitteenani on ammatillinen kasvu ja omien esiemiestaitojen kehittäminen. Toimeksiantaja saa opinnäytetyön myötä ajantasaisen kuvan siitä, millä tasolla lähiesiemietyöskentely Sataman rajatarkastusyksikössä on. Lisäksi annan toimeksiantajalle toimenpide-ehtotuksia Rajavartiolaitoksen lähiesiemieskoulutuksen kehittämisestä.

Tavoitteenani on tehdä aiheesta laadullinen tutkimus, joka vastaa opinnäytetyössä esitettyihin kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja tuottamaan siitä mahdollisimman rikasta ja yksityiskohtaista tietoa. Tietoa hankitaan ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä koko tutkimusprosessin ajan. (Juuti & Puusa 2020, johdanto.) Tämä päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus, jolle luonteenomaista on tutkimuksen ja käytännön yhdistäminen sekä samanaikaisuus. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä tavoitteenani on käyttää yksilö- ja ryhmähaastatteluita, havainnointia sekä dokumenttiaineistoihin perehtymistä. (Juuti & Puusa 2020, luku 17.)

Aineistonkeruumenetelmät

Kanasen (2012, 93) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelut, havainnointi ja erilaisten dokumenttien käyttö. Tässä opinnäytetyössä käytetään kaikkia näitä kolmea aineistonkeruumenetelmää. Erilaiset haastattelut ovat yleisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Haastattelun muotoja on useita, ja ne voidaan luokitella yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Kysymystyyppin mukaan haastattelut jaetaan lomake-, teema- ja syvähaastatteluihin. Teemahaastattelussa tutkija on etukäteen miettinyt aiheet, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Teema on yleisluotoinen ja se saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. Syvähaastattelu on teemahaastattelua avoimempi ja vapaampi, sillä siinä keskustellaan aiheesta ilman teemoja. (Kananen 2017, 88.) Teemahaastatteluilla on merkittävä rooli opinnäytetyöni aineistonkeruussa. Teemat muodostuvat raportointijakson aiheen mukaan ja haastateltavat valikoituvat vapaaehtoisten rajatarkastajien joukosta.

Havainnointi soveltuu kehittämistyöhön ja erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tutkitaan yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta. Havainnoinnin avulla voidaan mm. selvittää, miten ihmiset käyttäytyvät normaalissa toimintaympäristössään. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti tai jonkun muun menetelmän tukena. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Havainnointi on keskeinen kehittämistyön menetelmä opinnäytetyössäni. Työskennellessäni ja raportoidessani teen jatkuvasti havaintoja raportointijakson aiheesta. Opinnäytetyön jakaminen kymmeneen osaan tekee havainnoinnista suunnitelmallisempaa ja järjestelmällisempää.

Kirjallisuuden perehtyminen on olennainen osa opinnäytetyöprosessia. Kirjallisuus auttaa ymmärtämään ilmiötä ja tarjoaa työkaluja kirjoittamisen eri vaiheisiin. Tarvittava kirjallisuus voidaan jakaa aihealueeseen liittyvään substanssikirjallisuuteen ja tutkimuksen tekemistä koskevaan menetelmäkirjallisuuteen. Kirjallisen aineiston avulla rakennetaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. (Kananen 2012, 88.) Käytän opinnäytetyössäni niin substanssi- kuin menetelmäkirjallisuutta. Aihealueeseen liittyvän kirjallisuuden avulla rakennan teoreettista

viitekehystä ja menetelmäkirjallisuuden rooli korostuu aineiston keruun ja -analysoinnin eri vaiheissa.

3 Päiväkirjaraportointi

Päiväkirjaraportointini kestää 10 työviikon ajan ja se ajoittuu ajanjaksolle 15.2.2021 - 2.5.2021. Ajalla 15.3.2021 - 21.3.2021 olen lomalla enkä raportoi kyseiseltä viikolta. Päiväkirjaraportoinnin aluksi pyrin määrittelemään hyvän lähiesimiehen ominaisuuksia. Raportointijaksoilla kaksi-yhdeksän keskityn toisten johtamiseen liittyviin ominaisuuksiin ja viikolla 10 käsitelen itsensä johtamista. Kunkin raportointijakson aluksi kerron, minkälaista kehittämistä viikon aikana teen. Samassa yhteydessä esitellen aiheen teoreettisen viitekehäyksen muodostumista. Jokaisen raportointijakson päätteeksi arvioin viikon aikana kehittyneitä osaamistani ja luon vaihtoehtoisia toimintamalleja rakennettuun tietoperustaan pohjautuen.

Työaikamuotoni on jaksotyö, mistä johtuen keskimääräinen työaikani on 38 tuntia 15 minuuttia viikossa. Työni luonteesta johtuen työpäivien pituudet vaihtelevat kahdeksan ja 13 tunnin välillä. Kuhunkin raportointijaksoon sisältyy kolmesta viiteen työpäivää.

3.1 Seurantajakso 1: Hyvän esimiehen määritelmä. 15.-21.2.2021

Päiväkirjavaiheen ensimmäisen jakson tavoitteena on määrittää tärkeimmät ominaisuudet, jotka yhdistetään hyvään lähiesimieheen Sataman rajatarkastusyksikössä. Nämä ominaisuudet tulevat myös määrittämään seurantajaksojen kaksi - yhdeksän kehittämiskohteet. Kehittämistyön menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jonka toteutan kolmen eri vastaajaryhmän kanssa. Vastaajaryhmät ovat nuoret rajatarkastajat (0-5 vuoden työkokemus), kokeneet rajatarkastajat (5-15 vuoden työkokemus) ja esimiehet. Teemoiksi valitsin hyvän ja huonon esimiehen ominaisuudet. Vastakkaisten teemojen avulla pyrin saamaan vastaajilta laaja-alaisempaa tietoa aineistoani varten. Päädyin ryhmähaastatteluihin, koska tavoitteenani on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Hirsjärven ym. (2007, 205-206) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto juuri siitä syystä, että samalla kerralla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa.

Viikon loppupuolella analysoin haastattelujen tulokset ja laadin niistä taulukon, jonka avulla muodostan käsityksen tärkeimmistä lähiesimiehen ominaisuuksista. Tätä työtä tukeakseni perehdyn viikon aikana tiedonkeruuta ja -analysointia koskeviin lähdeteoksiin. Tämän viikon työpäiväni ovat tiistai, keskiviikko, torstai ja perjantai.

Tiistai 16.2.2021

Tämän päivän tavoitteeni on kehittämistyön käynnistäminen haastattelujen suunnittelemisen muodossa. Päivän työtehtävät muodostuvat normaaleista vuoro esimiehen päivittäistoimista. Ensimmäisen raportoitavan työpäivän aikana kuvaan myös rutiiniluonteiset töiden aloitukseen liittyvät asiat, joihin en enää myöhempien päivien raportoinneissa palaa.

Työpäivät alkavat varustautumisella, johon kuuluu suoja- ja voimankäyttövarusteiden sekä virkavaatteiden pukeminen. Vuorojen alkuun kuuluu myös sähköpostin ja erilaisten viranomaiskanavien tarkastaminen tärkeiden viestien varalta. Työvuoro alkaa varsinaisesti vuoropäällikön johtamalla vuoropalaverilla, johon osallistuu koko työvuoron operatiivinen kenttähenkilöstö. Palaverissa käydään läpi vuoron vahvuus, partiokokoonpanot ja -tehtävät sekä operatiivinen tilannekuva. Palaverin yhteydessä nostetaan myös esiin yleisiä asioita, jotka tulisi ottaa toiminnassa huomioon.

Tämä päivä alkoi normaalisti eikä yhtä sairaspöissaoloa lukuun ottamatta tullut yllätyksiä. Oman haasteensa päivään toi se, että työvuoron vahvuudesta 1/3 oli vasta toista päivää töissä Sataman rajatarkastusyksikössä. Nämä työntekijät olivat meillä komennettuina toisesta hallintoyksiköstä eikä heillä ollut aiempaa kokemusta toimintaympäristöstämme. Koska työn sisältö ja vaatimukset olivat heille entuudestaan tuttua, niin päivä sujui heidän osaltaan mallikkaasti. Vuorojohtamisen lisäksi työpäiväni sisälsi ulkomaalaisasioihin liittyvien päätösten tekemistä ja seuraavan päivän operatiivisen toiminnan suunnittelua. Työpäivän jälkeen aloitin myös kehitystyön tekemisen, ja laadin kysymykset sekä aikataulutuksen raportointijakson haastatteluihin. Saavutin päivän tavoitteet hyvin, sillä sain laadittua kysymykset haastatteluihin sekä lisäksi sovittua ensimmäisen ryhmähaastattelun seuraavalle päivälle.

Keskiviikko 17.2.2021

Tänään pyrkimyksenäni on pitää ensimmäinen haastattelu kehitystyöhön liittyen. Ensimmäiseksi ryhmäksi valikoitui nuoret rajatarkastajat, joilla on työkokemusta alle viisi vuotta. Tämä kohderyhmä on mielenkiintoinen, koska odotan saavani heiltä tuoreita näkemyksiä ja uusia näkökulmia esimiestyön kehittämiseen liittyen. Päivän työtehtäviin kuuluu normaalin vuorojohtamisen lisäksi kevään kehityskeskusteluihin valmistautumista.

Vuoropalaveri meni normaalien käytänteiden mukaisesti ja päivä lähti mukavasti käyntiin. Vuoro sujui rutiininomaisten työtehtävien parissa, joten minulle jäi aikaa valmistautua kevään kehityskeskusteluihin, jotka on käytävä maaliskuun 2021 loppuun mennessä. Pehmeä keskusteluaineistoon ja lähetin alaisilleni sähköpostitse ohjeet tämän kevään keskusteluista ja suunnittelemani aikataulusta.

Pidin työpäivän jälkeen ensimmäisen ryhmähaastattelun, johon osallistui neljä rajatarkastajaa. Heidän Rajavartiolaikoksessa hankkimansa työkokemus vaihteli yhdestä neljään vuoteen. Haastattelua varten olin sopinut heidän kanssaan ajan ja varannut tilan käyttöömmemme. Haastattelussa etsin vastausta neljään pääkysymykseen, jotka liittyivät hyvän lähiesimiehen ominaisuuksiin. Haastattelu pidettiin pienessä toimistohuoneessa, johon hyvin mahduimme.

Äänitin haastattelun ja muutin vastaukset myöhemmin kotona kirjalliseen muotoon. Tallennettu laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanalliseen muotoon. Tätä menetelmää nimitetään litteroinniksi. Aineiston litteroiminen on yleisempää kuin päätelmien tekeminen suoraan tallenteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217.) Haastattelukysymykset ja litteroitujen vastausten yhteenveto on liitteenä yksi.

Päivä meni yli odotusten, sillä sain pidettyä ensimmäisen haastattelun ja sain myös sovittua toisten ryhmien haastattelut kahdelle seuraavalle päivälle. Lisäksi sain hoidettua itselleni kuuluvia kehityskeskusteluihin liittyviä työtehtäviä. Haastattelun myötä sain oivalluksia esimiestyön kehittämiseen liittyen. Äänitallennetta litteroidessani huomasin myös refleктоivani haastateltavien vastauksia omaan esimiestyöskentelyyni. Oman osaamiseni kehittäminen on siis toden totta käynnistynyt!

Torstai 18.2.2021

Tänään tarkoitukseni on pitää toinen haastattelu. Kohderymänä on tällä kertaa kokeneet rajatarkastajat, joilla on työkokemusta yli viisi vuotta. Oletan haastattelun menevän hyvin, sillä kaikki haastateltavat ovat minulle entuudestaan tuttuja ja olen työskennellyt heidän kanssaan jo usean vuoden ajan. On myös mielenkiintoista kuulla, eroavatko kokeneiden rajatarkastajien vastaukset nuorten rajatarkastajien vastauksista? Päivän työtehtävät keskittyvät päivittäisjohtamiseen. Oman lisänsä päivän kulkuun tuo Suomenlahden merivartioston työsuojeluvaltuutetun tutustumiskäynti yksikköömme.

Vuoron alku sujui rauhallisissa merkeissä ja valtakunnan rajalla oli kaikki hyvin. Laivojen saapumisten välissä minulla oli aikaa jutustella Kaakkois-Suomesta meille komennettujen rajatarkastajien kanssa. Oli mukavaa kuulla, että he olivat kokeneet olonsa tervetulleiksi ja että he olivat pitäneet työskentelystä yksikössämme. Totesin heille olevani tyytyväinen heidän työpanokseensa ja ongelmien ilmaantuessa kehoitin heitä kääntymään herkästi vuoro-esimiesten tai yksikköemme johdon puoleen.

Töiden loputtua pidin toisen haastattelun, johon osallistui kolme rajatarkastajaa. Heillä oli virkavuotia takanaan seitsemästä seitsemääntoista. Olin tehnyt samat valmistelutoimenpiteet kuin aiemman haastatteluryhmänkin kanssa ja pääsimmekin aloittamaan haastattelun sujuvasti. Merkille pantavaa tässä haastattelussa oli sen erityisen avoin ja vapautunut

ilmapiiri. Tuttujen haastateltavien vastaukset olivat spontaaneja ja suoria. Tämänkin haastattelun äänitin ja litteroin myöhemmin kirjalliseen muotoon. Haastattelukysymykset ja litteroidut vastaukset ovat liitteenä kaksi.

Päivän tavoitteet toteutuivat, sillä sain pidettyä toisen haastattelun suunnitellusti. Haastattelun aikana kiinnitin huomiota ilmapiirin avoimuuteen. Myös ensimmäinen ryhmähaastattelu oli muodostunut ilmapiiriltään avoimeksi alkujännityksen karistua. Voinkin allekirjoittaa Hirsjärven ym. (2007, 205) toteamuksen, että haastateltavat ovat luontevampia ja vapautuneempia, kun useampia henkilöitä on paikalla haastattelutilanteessa. Kahden haastattelun pohjalta tein myös havainnon, että kokemattomimmat rajatarkastajat kaipaavat lähiesimieheltä erilaista tukea ja erilaista johtamista kuin kokeneemmat rajatarkastajat. Tätä seikkaa pohdin tarkemmin tämän seurantajakson viikkoanalyysissä. Jo oivallus erilaisen johtamisen tarpeesta erilaisten alaisryhmien kanssa kehitti omaa osaamistani esimiestyössä.

Perjantai 19.2.2021

Työviikon viimeisen päivän tavoitteena on pitää kolmas viikkoteemaan liittyvä ryhmähaastattelu. Haastateltavat toimivat esimiesasemassa, ja odotan innolla poikkeavtko heidän näkemyksensä alaisten näkemyksistä? Tavoitteenani on myös ennättää valmistautua omiin kehityskeskusteluihini, jotka käyn Sataman rajatarkastusyksikön päällikön kanssa seuraavalla viikolla. Työpäivän tehtävät liittyvät normaaliin vuorojohtamiseen.

Työpäivä oli viranomaistehtävien kannalta rauhallinen. Ennätin hyvin valmistautua omiin kehityskeskusteluihini. Käytännössä tämä tapahtui tavoite- ja kehityskeskusteluita varten luodulla sähköisellä alustalla, jonne kirjataan tehtävän sisältö, työn suoritustaso ja omat sekä työyksikön tavoitteet ja kehittämiskohteet. Valmistaudun kehityskeskusteluihin aina huolellisesti, koska pidän niitä tärkeänä osana johtamistyötä. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden tärkeyteen ja merkitykseen paneudun tarkemmin opinnäytetyön viidennellä raportointijaksolla.

Viimeisen, hyvän esimiehen ominaisuuksiin keskittyvän, haastattelun pidin tänäänkin heti työvuoron päätyttyä. Haastateltavina oli kaksi esimiesasemassa työskentelevää virkamiestä. Ensimmäinen heistä on yksikkömme varapäällikkö ja toinen työskentelee vartioupseerina, joka on osa yksikkömme hallinnollista johto-osaa. Molemmilla heillä on yli kolmen vuoden kokemus esimiesasemassa työskentelystä. Tämänkin haastattelu sujui hyvin ja tilaisuuden jälkeen minulle jäi olo, että haastattelu toimi myös eräänlaisena esimiesterapiana kaikille osallistujille. Ehkä esimiesasemassa työskentelevien pitäisi säännöllisesti hiljentyä pohtimaan hyviä ja huonoja johtamistapoja? Haastattelukysymykset ja litteroidut vastaukset ovat liitteenä kolme.

Tämänkin päivän tavoitteet saavutettiin. Ennätin valmistautua omiin kehityskeskusteluihini ja sain pidettyä suunnitellun haastattelun. Viimeinen haastattelu poikkesi aiemmista siten, että sen vastaajat olivat selvästi analyttisempiä vastauksissaan kuin aiemmat vastaajaryhmät. Tämä saattaa johtua siitä, että vastaajat työskentelevät itsekkin esimiesasemassa ja he saattoivat peilata ajatuksiaan myös omiin johtajapersooniinsa? Vastaukset eivät sinällään poikenneet aiempien ryhmien vastauksista, vaan olivat hyvin samansuuntaisia.

Osaamiseni ei varsinaisesti kehittynyt tämän päivän aikana, mutta motivaatio tämän kehitystyön tekemiseen kasvoi esimiesten haastattelun myötä. Koen, että tämän kaltaiselle työlle on tarvetta ja pystyn omien taitojeni lisäksi kehittämään myös muiden yksikköme esimiesasemassa työskentelevien johtamistaitoja. Ensimmäisen raportointijakson aineisto on nyt kerätty ja seuraavaksi alan laatimaan viikkoanalyysiä, jossa pohdin haastattelujen tuloksia.

Ensimmäisen seuranta-jakson yhteenveto

Ensimmäisen viikon tavoitteenani oli määritellä hyvän lähiesimiehen ominaisuuksia. Sain pidettyä kolme suunniteltua haastattelua ja kehittämistyö lähti hyvin käyntiin. Raportointijakson aikana perehdyin aineiston keräämiseen haastattelujen avulla sekä hyvän esimiehen määritelmiin. Tässä perehtymistyössä käytin lähdeaineistona Jorma Kanasen kirjaa Kehittämistutkimus käytännön oppaana, Sirkka Hirsjärven ym. kirjaa Tutki ja kirjoita ja Riitta Hyppäsen kirjaa Esimiesosaaminen. Viikon aikana kehitystyöhön sidoksissa olevat ongelmat liittyivät haastattelujen käytännön toteuttamiseen. Pienellä vaivannäöllä nämäkin haasteet saatiin selvitettyä.

Viikon aikana keräsin aineistoa hyvän esimiehen ominaisuuksien määrittelemiseen liittyen. Huomasin analysoivani keräämääni dataa sitä mukaa, kun sain sitä kerättyä. Myös Hirsjärven ym. (2007, 218) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa eri menetelmien avulla, analyysiä ei tehdä ainoastaan yhdessä tutkimuksen vaiheessa vaan pitkin matkaa. Pääasiallinen analyysimenetelmäni oli diskurssianalyysi. Diskurssianalyysin tehtävänä on tutkia kielenkäyttöä. Tutkimus kohdentuu puhetapoihin ja -käytänteisiin. Diskurssianalyysin avulla tutkimuksen tekijä voi tuoda esiin hiljaisia oletuksia ja painotuksia. Olennaista diskurssianalyysissä on, että tutkija etsii aineistosta samansukuisia kielikuvia ja puhetapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 220-221.) Raportointijakson lopulla poimin pitämistäni haastatteluista samankaltaisia ilmaisuja, joiden pohjalta loin kustakin pitämästäni haastattelusta taulukon, johon keräsin haastateltavien näkemykset hyvän esimiehen ominaisuuksista. Tätä aineiston analyysiin kuuluvaa vaihetta Hirsjärvi ym. (2007, 216-217) kuvaavat aineiston järjestämisenä tiedon tallennusta ja analyysiä varten.

Kolmen pidetyn haastattelun tulokset ovat liitteenä neljä. Merkille pantavaa haastattelutuloksissa oli, että kokemattomimmat rajatarkastajat kaipaavat lähiesimieheltä enemmän valmennusta ja heidän osaamistaan kehittävää johtamista, kun taas kokeneet rajatarkastajat kaipaavat luottamusta heidän kykyihinsä ja vapautta soveltaa jo hankittua osaamista. Tämä asia vaikuttaa itsestään selvältä, mutta se unohtuu helposti lähiesimiestyön arjessa. Alla olevassa taulukossa kaksi olen kuvannut haastattelujen perusteella kahdeksan tärkeintä hyvän lähiesimiehen ominaisuutta.

Vuorovaikutustaidot
Alaisista huolehtiminen
Luottamus alaisia kohtaan
Helppo lähestyttävyyys
Esimerkillisyys
Luotettavuus
Asiantuntijuus
Taito johtaa ihmisiä

Taulukko 2: Hyvän lähiesimiehen ominaisuudet Sataman rajatarkastusyksikössä

Johtamisen perusasioiden täytyy toteutua esimiestyössä. Esimiehen tehtävänä on saada alaisensa tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, niin että työ on mielekästä ja tuloksekasta. 2000-luvun aikana suomalaisessa johtamisessa on korostunut erilaisuuden-, osaamisen-, ja itsensä johtaminen sekä tulos-, ja muutosjohtaminen. Esimiehen lisäksi myös koko työyhteisön on odotettu sitoutuvan yhteisiin päämääriin. Tutkimuksen perusteella suomalaisesta johtamiskäyttämisestä on löydetty seitsemän tärkeää osa-alueita: etiikka, tahto, toimeenpanokyky, vuorovaikutus, yhteistoiminta sekä henkinen ja sosiaalinen jousto. (Hyppänen 2013, 25-30.)

Hyppäsen (2013, 30-31) mukaan etiikka liittyy esimiehen luotettavuuteen, esimerkillisyyteen ja ihmisten oikeudenmukaiseen kohteluun. Tahto on päättäväisyyttä, päämäärätietoisuutta sekä vastuullisuutta ja toimeenpanokyky on asioiden aikaan saamista. Vuorovaikutus ja yhteistoiminta liittyvät ihmisten ymmärtämiseen, erilaisuuden huomioimiseen sekä alaisten valmentamiseen ja heistä huolehtimiseen. Joustavuus on uudistumiskykyä ja taitoa muuttaa omia toimintatapoja. Joustavuus on myös soveltamiskykyä ja aktiivista kehittämistä.

Kun Hyppäsen esittämiä johtamiskäyttämisen tärkeitä osa-alueita verrataan taulukon kaksi haastattelutuloksiini, niin niistä voidaan löytää useita yhtäläisyyksiä. Etiikka vastaa esimerkillisyyttä ja luotettavuutta. Tahto ja toimeenpanokyky voidaan liittää taitoon johtaa ihmisiä. Vuorovaikutus ja yhteistoiminta liittyvät lähestyttävyyteen, alaisista huolehtimiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Henkinen- ja sosiaalinen joustavuus on taas tekemisissä alaisiin luottamisen kanssa. Ainoastaan haastatteluissa esiin noussut asiantuntijuus ei löydä selkeää paikkaansa Hyppäsen mainitsemien osa-alueiden joukosta. Tämä voi johtua siitä, että monella

alalla esimiehen ei tarvitse olla alansa asiantuntija ollakseen hyvä johtaja. Kerätyn aineiston perusteella Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäälliköltä odotetaan kuitenkin hyvien johtamisvalmiuksien lisäksi laaja-alaista asiantuntijuutta. Tämä lisää lähiesiämiestyön vaativuutta ja vaatii tekijältään paljon.

Tällä seurantajaksoilla osaamiseni kehittyi pienten esimiestyöhön liittyvien oivallusten kautta, mutta viikon suurin anti oli kehitystyöhön innostumiseni ja sen hyödyllisyyden havaitseminen. Seurantajaksojen kaksi-yhdeksän aikana syvennyn tarkemmin taulukossa kaksi esitettyihin hyvän lähiesimiehen ominaisuuksiin. Seuraavalla viikolla tarkastelen vuorovaikutustaitojen merkitystä esimiestyölle.

3.2 Seurantajakso 2: Vuorovaikutustaidot. 22.-28.2.2021

Päiväkirjan toisen viikon tavoitteena on syventyä vuorovaikutusosaamiseen osana lähiesiämiestaitoja. Pääasiallisesti kehittämistyön menetelmäksi olen valinnut havainnoinnin, koska Kanasen (2012, 95) mukaan se on tehokas tapa tutkia ilmiötä, joka tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Havainnointia tukee kaikkien viikon työpäivieni erilaiset työroolit. Työpäiväni ovat tiistai, keskiviikko ja torstai, ja viikon aikana työskentelen vuoro esimiehen, hallinnollisen avustajan ja rajatarkastaja/partion johtajan rooleissa. Viikon lopuksi analysoin tekemiäni havaintoja ja pohdin vuorovaikutuksen merkitystä Sataman rajatarkastusyksikön lähiesiämiestyölle. Seurantajakson aiheeseen johdatan itseni johtamista ja vuorovaikutusta käsittelevien kirjallisuuslähteiden avulla.

Tiistai 23.2.2021

Tämän viikon ensimmäisen työpäivän tavoitteena on aloittaa lähiesiämiesten vuorovaikutuksen havainnointi. Kaikki tekemäni havainnointi tulee olemaan osallistuvaa ja strukturoimatonta havainnointia, joista Kanasen (2012, 95-96) mukaan voidaan puhua silloin, kun tutkija itse osallistuu havainnoitavaan toimintaan eikä havainnoijalla ole valmista listaa havainnoitavista asioista, vaan hän kirjaa ylös mahdollisimman paljon havaitsemiaan asioita. Tänä päivänä työskentelen hallinnollisen avustajan roolissa ja tehtäväni on tukea päivän vuoropäällikköä erilaisten viranomaispäätösten tekemisessä, kirjaamisessa, tiedoksi antamisessa ja toimeenpanemisessa.

Aamu alkoi yhden Euroopan unionin kansalaisen käännäyttämällä. Edellisen päivän vuoro oli määrännyt henkilön ilmoittautumaan yksikköömme ja tehtäväkseni tuli käännäytyspäätöksen tiedoksi anto ja maastapoistamisasian täytäntöönpanon järjesteleminen. Päivästä tuli muutenkin kiireinen, sillä vuoron aikana käännäytimme yhteensä viisi henkilöä. Yksi tapauksesta osoittautui erittäin työlääksi ja sovimmekin vuoropäällikön kanssa, että hän keskittyy siihen tapaukseen ja minä hoidan rutiiniluonteisemmat tapaukset. Päivä meni

nopeasti, sillä tehtävää riitti ja laiva-aikataulupaineet pakottivat työskentelemään tehokkaasti.

Vaikka vuoro oli hektinen, niin ennätin paneutua myös kehittämistyöhön. Havainnoinnin kannalta päivä oli antoisa, sillä normaalista poikkeavasta työroolistani johtuen pääsin seuraamaan toisen vuoropäällikön vuorovaikutuskäyttäytymistä. Aloitin havainnoinnin vuoropalaveristamme ja kiinnitin huomiota vuoropäällikön kommunikointitapaan. Hän toi selkeästi esiin asiansa ja käytti lyhyitä ja ytimekkäitä ilmaisuja. Hänen puheen voimakkuutensa oli tilanteeseen sopiva, mutta mielestäni hän kiirehti turhaan puhuessaan. Hänen kommunikaationsa jäi myös hieman etäiseksi, sillä hän puhui ainoastaan muistiinpanojensa kanssa eikä hän ottanut kontaktia kuulijoihin. Kommunikaatio oli kuitenkin onnistunutta, sillä viesti tuli ymmärretyksi.

Vuoropuhelu eli dialogi on keskustelu, jossa osallistujat kuuntelevat, haluavat ymmärtää ja pyrkivät yhdessä löytämään asiaan ratkaisun vaihtoehtoisten toimintatapojen kautta. Vuoropuhelu on luonteeltaan tasavertaista ja aktiivista keskustelua. Se auttaa tekemään yhteistyötä ja sitoutumaan tehtäviin sekä vahvistaa osallistujien välistä suhdetta. (Kuusela 2013, luku 3.) Dialogi on tavanomaisen keskustelun kehittyneempi muoto, jossa kaksi tai useampi keskustelijaa rakentaa yhteistä ymmärrystä vuoropuhelun avulla. Dialogille on ominaista aktiivisuus, kuunteleminen ja tasavertaisuus. Hyvä vuorovaikutus dialogissa syntyy puhumisesta, kuuntelemisesta ja halusta ymmärtää. (Hyppänen 2013, 40.) Työroolistani johtuen kävin päivän aikana useampia kahdenkeskisiä keskusteluja ja neuvonpitoja vuoropäällikön kanssa. Näissä dialogeissa paneuduimme käsillä oleviin ongelmiin ja niiden ratkaisuvaihtoehtoihin. Hänen vuorovaikutusosaamisensa näissä tilanteissa oli korkealla tasolla, sillä puhuminen ja kuunteleminen olivat tasapainoista ja läsnä olevaa.

Vaikka päivä oli kiireinen, niin saavutin osittain päivälle asetetut tavoitteet. Aloitin vuorovaikutusosaamiseen keskittyvän havainnointini, mutta työn imusta johtuen en kyennyt havainnoimaan aivan niin paljon kuin olisin toivonut. Onneksi tähän tarjoutuu viikon aikana uusia mahdollisuuksia. Osaamiseni ei tänään isommin kehittynyt. Oli kuitenkin mielenkiintoista seurata kollega-vuoropäällikön vuorovaikutuskäyttäytymistä. Uskon, että tämän viikon kehittymiseni tapahtuu suurilta osin viikkoaiheen analysointivaiheessa raportointijakson lopussa.

Keskiviikko 24.2.2021

Tänään työskentelen vuoropäällikön roolissa. Päivän tavoitteena on käydä omat kehityskeskustelut esimieheni kanssa. Kehitystyön kannalta tavoitteena on pohtia omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä lähiesimiehen tehtävässä. Päivään sisältyy runsaasti vuorovaikutustilanteita, sillä normaalien työtehtävien lisäksi kehityskeskustelut ja

komennusosastojen vaihtuminen tuovat moniulotteisuutta vuorovaikutusosaamisen vaatimuksiin.

Työvuoroni oli 13 tunnin mittainen ja hieman normaalia pidempi, sillä kävimme oman kehityskeskusteluni Sataman rajatarkastusyksikön päällikön kanssa. Keskustelu oli vuoron alussa ja kävimme sen hyvässä hengessä. Raportointijakson aiheeseen liittyen sain palautetta vuorovaikutuskäyttäytymisestääni. Yksikön päällikön mielestä suullinen viestintäni on rauhallista ja selkeää. Hänen mielestään erityinen ansioni on alaisten yksilöllinen kohtaaminen vuorovaikutustilanteissa. Hänen mielestään onnistun siinä myös ryhmätilanteissa, mikä hänen kokemustensa mukaan on vaikea taito hallita. Olin palautteesta kiitollinen ja mielissäni. Olisin mielelläni ottanut vastaan myös vuorovaikutukseen liittyviä kehittymiskohteita, mutta tämän keskustelun yhteydessä päällikkö ei niitä osannut antaa.

Tavoite- ja kehityskeskusteluiden jälkeen perehdyin vallitsevaan tilannekuvaan edellisen työvuoron vuoropäällikön kanssa. Päivä oli ollut kiireinen ja vuoromme tehtäväksi jäi 12 hengen ryhmän käännytysasian täytäntöönpano. Tämän tehtävän delegoin vuoromme hallinnollisen avustajan hoidettavaksi jo ennen varsinaista vuoron aloittamista. Vuoropäälliköiden tehtävien vaihdon yhteydessä kävimme läpi myös komennusosastojen vaihtumiseen liittyviä asioita.

Vuoropalaveri meni totuttujen rutiinien mukaisesti ja rajatarkastajat pääsivät aloittamaan päivän työskentelynsä. Vuoron aikana hoidimme loppuun edellisen vuoron käännytystapauksen ja muutaman uuden maastapoistamisasian. Työtehtävien välissä kävin epävirallisen palautekeskustelun tänään lopettavan komennusosaston kanssa. Annoin heille tunnustusta hyvin hoidetusta työstä ja esimerkillisestä asenteesta, jolla he olivat työtään tehneet. Kaikkien mielestä työskenteleminen yksikössämme oli ollut opettavaista ja avartavaa. Moni heistä totesi tulevansa uudelleenkin, mikäli siihen tarjoutuisi mahdollisuus. Vanhan osaston lähtemisen vastapainoksi vuoron aikana ilmoitettiin myös uusi komennusosasto, joka aloittaa työskentelemisen seuraavana päivänä. Luovutin heille avaimet ja pidin pienen yleisesittelyn yksiköstämme. Varsinaiseen perehdyttämiseen meillä ei ollut mahdollisuutta, vaan se tullaan hoitamaan heidän ensimmäisen työvuoronsa aikana.

Päivä oli pitkä ja työntäyteinen. En juurikaan ennättänyt keskittyä omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseeni vuoron aikana. Positiivista oli, että päivä sisälsi runsaasti erilaisia vuorovaikutustilanteita, joita voin pohtia raportointijakson analysointivaiheessa. Hyödyllistä oli myös kehityskeskusteluiden yhteydessä saamani palaute vuorovaikutusosaamiseeni liittyen. Tämän päivän kehittymiseni tapahtui juuri tuon saamani palautteen kautta. Positiivinen palaute antaa minulle itseluottamusta ja uskoa siihen, että tapani viestiä on tehokas ja tarkoituksenmukainen.

Torstai 25.2.2021

Viikon kolmas työpäivä ja viikon kolmas erilainen työrooli. Tänään työskentelen rajatarkastajan/partionjohtajan roolissa. Työtehtävät liittyvät rajatarkastusten tekemiseen, oman partion johtamiseen ja tarvittaessa vuoropäällikön erikseen käskemien tehtävien suorittamiseen. Koronapandemiasta johtuvan niukan henkilöstöresurssin vuoksi siitä onkin kulunut noin puoli vuotta, kun viimeksi olin tekemässä rajatarkastajan työtä. Lähiesimiehen ammattitaidon ylläpitämisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää päästä tekemään perustason työtä useamminkin. Toki normaaliaikoina näin onkin. Tänään tavoitteenani on havainnoida, millaisia erilaisia vuorovaikutustilanteita lähiesimiehen tehtävään kuuluu.

Tämäkin vuoro alkoi vuoropalaverilla, jonka jälkeen otin oman viisihenkisen partioni koolle. Jaoin partion sisäiset tehtävät ja kerroin ajatukseni tulevasta työskentelystäamme. Sen jälkeen suunnittelimme yhdessä päivän toimintaamme. Työskentelimme tänään maahan saapuvien automatkustajien tarkastuspisteellä, joten pakkaspäivän pukeutumistakin tuli suunnitella normaalia tarkemmin. Ensimmäisen laivan tarkastuksissa tapasimme nelihenkinen ryhmän, jonka maahantuloedellytykset eivät olleet kunnossa. Vuoropäällikkö päätti kääntää ryhmän kokonaisuudessaan. Tarjouduin auttamaan vuoropäällikköä tässä työssä, ja yhteistyöllä päätökset valmistuivat sujuvasti ja saimme poistettua ryhmän maasta.

Muuten päivän tarkastukset sujuivat ilman suurempaa dramatiikkaa ja muista toimenpiteitä vaativista tapauksista selvisimme pienemmillä jatkotoimenpiteillä. Vuoron aikana oli aikaa myös kahvitteiluun ja taukokuonejutusteluun, mikä piristi vuoroa mukavasti. Yhdellä tauolla ennätin myös vaihtaa kuulumisia tuttujen poliisimiesten kanssa, jotka olivat piipahtamassa yksikössämme. Teemme heidän kanssaan tiivistä yhteistyötä ja oli kiinnostavaa kuulla ajankohtaisia asioita heidän työrintamaltaan.

Olin innoissani koko vuoron ajan ja se tuntuikin menevän todella nopeasti. Vuoron aikana saavutin myös kehitystyölle asettamani tavoitteen ja ennätin kiinnittää huomiota vuoropäällikön erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Vuoropalaverissa vuoropäällikkö viestii keskimäärin 20 hengen suuruiselle ryhmälle. Sen lisäksi hän käy vuoron aikana lukuisia kahdenkeskisiä- tai ryhmädialogeja, joiden avulla ratkaistaan yleensä joku ongelma. Ongelmat liittyvät tyypillisesti työhön, mutta ne voivat koskettaa myös työntekijän yksityiselämää. Dialogeja käydään niin alaisten, esimiesten kuin eri sidosryhmienkin kanssa. Yleisimmät ulkoiset sidosryhmät ovat Poliisi ja Tulli, mutta yhteydenpito ulottuu myös yksityisen sektorin toimijoihin. Viestintää käydään suullisesti, sähköpostin välityksellä, puhelimella ja viranomaisverkko VIRVEN välityksellä. Vuorovaikutustilanteiden vaatavuutta lisää toisinaan se, että ne käydään vieraalla kielellä. Tämän päivän työhöni ja siinä kehittymiseen liittyvä oivallukseni on siinä, että näiden havaintojen pohjalta ymmärrän nyt sen, miksi toisinaan työvuoron jälkeen haluan olla aivan yksin.

Toisen seurantajakson yhteenveto

Tämän viikon tavoitteena oli tarkastella vuorovaikutusosaamista osana lähiesimiestaitoja. Sain havainnointia tätä ilmiötä kolmena päivänä ja onnistuin keräämään aineistoa johtopäätösten tekemiseksi. Aineiston keräämiseen minulla ei ollut valmista suunnitelmaa, vaan pyrin kirjaamaan ylös mahdollisimman paljon tutkittavaan aiheeseen liittyviä havaintojani. Havainnoinnin tallentamiseen voidaan käyttää videointia tai kynä ja paperi -systeemiä. Havainnointia tukee tutkimuspäiväkirja, johon kirjataan ilmiötä koskevat havainnot. Havainnot pitäisi kirjoittaa tarkasti ylös ja suorittaa jatkuvaa aineiston analyysiä. Tutkija perehtyy havainnointipäivän jälkeen aineistoon ja tekee siitä tiivistelmän. (Kananen 2012, 97.) Käytännössä kirjasin havaintoni paperille, jonka jälkeen tein havainnoista tiivistelmän. Tämän opinnäytetyön toinen seurantajakso toimi tutkimuspäiväkirjanani, johon kirjasin tiivistelmät ja analyysini työpäivien jälkeen.

Viikon aikana kasvatin aihepiirin osaamistani myös kirjallisen aineiston avulla. Lähdeaineistona käytin Riitta Hyppäsen kirjaa Esimiesosaaminen, Pekka Isotaluksen ja Hanna Rajalahden kirjaa Vuorovaikutus johtajan työssä ja Sari Kuuselan kirjaa Esimiehen vuorovaikutustaidot. Seurantajakson kehitystyöhön liittyvät haasteet johtuivat ajoittaisesta työvuorojen hektisyydestä, jonka takia havainnointia ei pystynyt suorittamaan. Onneksi kiireet olivat vain hetkittäisiä, joten aineiston kerääminen ei vaarantunut missään vaiheessa.

Vuorovaikutus kuuluu esimiestyöhön monin eri tavoin ja esimiestyössä onnistuminen vaatii hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Organisaation toimivuus edellyttää sujuvaa tiedon kulkua ja yhteistoimintaa sekä yhteisiä pelisääntöjä. Toimiva työyhteisö ja hyvä ilmapiiri rakentuvat avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen varaan. Oppimista ja kehittymistä ei voida saavuttaa ilman toimivaa vuorovaikutusta. Lisäksi työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla. (Hyppänen 2013, 37.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeimpiä esimestaitoja ja niillä viitataan hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. Vuorovaikutustaidot ovat siis taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Hyvä esimies huolehtii siitä, että työpaikan sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät. Vuorovaikutuskäyttäytymisen lähtökohtana on myönteinen, kiinnostunut ja avoin suhtautuminen sosiaalisiin tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin. Hyvään vuorovaikutukseen vaikuttaa myös omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen. (Kuusela 2013, luku 3.)

Havaintojeni mukaan Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäälliköt kohtaavat vuoronsa aikana runsaasti erilaisia vuorovaikutustilanteita. Nämä tilanteet vaihtelevat 20-30 hengen ryhmäpalavereista kahdenkeskeisiin dialogeihin. Vuorovaikutustilanteet ulottuvat niin sisäisiin

kuin ulkoisiinkin sidosryhmiin ja niitä käydään myös vierailta kielillä. Myös viestintätavat ja välineet ovat moniulotteisia. Viestintää käydään suullisesti, sähköpostin välityksellä, puhelimella ja viranomaisverkko VIRVEN välityksellä. Arvioni mukaan Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäälliköiden vuorovaikutusosaaminen on hyvällä tasolla. Erityisen hyvin he hoitavat kahden kesken käydyt- tai ryhmädialogit. Nämä dialogit koskevat yleensä työssä esiin tulevia ongelmia ja niiden ratkaisuvaihtoehtoja. Mielestäni kyky käydä dialogeja onkin vuoropäällikön tärkein vuorovaikutustaito. Yleisissä ryhmäpalavereissa vuoropäälliköt voisivat kiinnittää enemmän huomiota alaisiin, sillä kontaktinotto yleisöön jää näissä tilanteissa helposti vaisuksi.

Päiväkirjan toisella seurantajaksoilla osaamiseni kehittyi sen myötä, että nyt tiedostan vuorovaikutusosaamisen merkityksen johtamistyölle paremmin kuin aiemmin. Viikon aikana sain omalta esimieheltäni positiivista palautetta omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestääni ja se antoi minulle itseluottamusta oman työni hoitamiseen. Pysähdyin myös viikon aikana pohtimaan vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksia ja koen, että voin kehittyä vielä paremmaksi vuorovaikutusosaajaksi.

Hyväksi vuorovaikuttajaksi ei synnytä. Hyväksi vuorovaikutustaitojen käyttäjäksi kehitytään. Esimiehen pitää pystyä tarkastelemaan omaa osaamistaan ja keskittyä kehittämään toimivia ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Vuorovaikutuksen osaavia ihmisiä tarvitaan tulevaisuudessakin esimiestehtävissä. He näyttävät suuntaa, motivoivat, auttavat tekemään valintoja, rohkaisevat ottamaan riskejä ja palkitsevat hyvistä tuloksista. (Isotalo & Rajalahti 2017, esipuhe.)

3.3 Seurantajakso 3: Alaisista huolehtiminen. 1.-7.3.2021

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyöni kolmannella viikolla tarkastelen alaisista huolehtimisen merkitystä hyvälle lähiesimiestyölle. Ensimmäisen seurantajakson haastattelujen perusteella alaisista huolehtiminen liittyy alaisten arvostamiseen, heidän yksilölliseen kohtaamiseen sekä parempaan työsuoritukseen kannustamiseen ja valmentamiseen. Aineistonkeruun menetelmäksi olen valinnut kirjallisuuslähteet, koska haluan lähestyä aihetta jo olemassa olevan tiedon kautta. Kaikkea kirjallista aineistoa, jolla on merkitystä tutkimukselle, voidaan hyödyntää tutkimusongelman ratkaisussa ja kirjallisia aineistoja voidaan käyttää sellaisenaan tutkimusmateriaalina. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan parantaa hakemalla tietoa eri lähteistä. (Kananen 2017, 120-122.) Vertaan lähdemateriaaleista hankittua tietoa käytännön kokemuksiini raportointijakson analysointivaiheessa. Kirjallisuuslähteinä käytän Tarja Surakan ja Nina Laineen kirjaa Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön, Riitta Hyppäsen kirjaa Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä ja Sari Kuuselan kirjaa Esimiehen vuorovaikutustaidot. Työpäiväni tällä viikolla ovat tiistai, keskiviikko, lauantai ja sunnuntai. Työskentelen kaikissa seurantajakson työvuoroissani vuoro esimiehenä.

Tiistai 2.3.2021

Tämän viikon ensimmäisen työpäivän tavoitteena on kääntää ajatukset vuorovaikutusosaamisesta alaisista huolehtimiseen. Olen huomannut, että yhtenä päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön haasteena on fokuksen vaihtaminen nopeassa rytmissä. Edellisen raportointijakson teema sai minut kiinnostumaan aiheesta toden teolla, mutta nyt se aihe tulee laittaa sivuun ja keskittyä uuteen aiheeseen.

Edellisen vuoron vuoropäälliköltä saamieni tietojen pohjalta omasta vuorostani oli tulossa kiireinen. Matkustajamäärät olivat maltillisia, mutta jatkotoimenpiteitä vaativien tapausten määrä oli ollut koko päivän ajan korkealla tasolla. Vuoropalaverin yhteydessä havaitsin, että komennusväki oli taas vaihtunut ja uusia kasvoja oli vuorossa useita. Onneksi joukossa oli myös vanhoja tuttuja komennushenkilöitä, joten kovin montaa täysin uutta tekijää työvuorossa ei ollut. Loppujen lopuksi vuoro osoittautui hyvin tavanomaiseksi, eikä mitään ylimääräistä kiirettä muodostunut missään vaiheessa. Vuoron mielenkiintoisinta antia oli yhden alaisen kanssa käymäni sparrauskeskustelu.

Kävimme keskustelun taukokuoneessamme ruokailun lomassa. Tilassa ei ollut sillä hetkellä muita henkilöitä ja saimmekin keskustella rauhassa. Alaiseni vastaa yksikköme osaamisesta ja koulutuksesta yhden tietyn sektorin osalta. Hänen haasteenaan on koronatoimien vuoksi ollut pakollisten koulutusten pitäminen ja yksikköme osaamistason ylläpitäminen. Heittelimme aiheeseen liittyviä ajatuksia ja pohdimme yhdessä, miten hän pystyisi vastaamaan hänelle asetettuihin koulutusvaatimuksiin. Hän oli luonut mielessään mallin, jolla koulutukset saataisiin toteutettua. Annoin hänelle positiivista palautetta suunnitelmasta ja valoin häneen uskoa sen toteuttamiseen. Keskustelun jälkeen lähdimme molemmat hyvillä mielin jatkamaan töitämme.

Tämän päivän tavoitteena ollut uuteen viikkoaiheeseen siirtyminen onnistui kohtalaisen hyvin. Suurin tekijä onnistumisen taustalla oli spontaanisti käyty sparrauskeskustelu alaisen kanssa. Keskustelun jälkeen oivalsin, että tämän kaltainen keskustelu on juuri sitä alaisesta huolehtimista ja välittämistä, joka minulla on tämän seurantajakson aiheena. Osaamiseni ei varsinaisesti kehittynyt tänä päivänä. Sain kuitenkin sparrauskeskustelun myötä aiheen, jota aion pohtia tarkemmin teemaan liittyvässä viikkoanalyysissä.

Keskiviikko 3.3.2021

Tänään tavoitteenani on käydä yhden alaisen kanssa tavoite- ja kehityskeskusteluihin liittyvä suoritusarviointikeskustelu. Koronatoimien aiheuttamien työkiireiden vuoksi päätin tänä vuonna jakaa kehityskeskustelut kahteen osaan, joista ensimmäisessä käymme suorituskeskustelun ja toisessa varsinaisen kehityskeskustelun. Tarkoituksenani on käydä suorituskeskustelu vuoron alussa ennen tarkastustoiminnan aloittamista.

Ilmassa oli tuulahdus keväästä ja se saattoi siivittää minut normaalia energisempänä tähän työpäivään. Vuoro kului pääasiassa normaalien vuoro esimiehen rutiinien mukaisesti, mutta teimme myös hieman huoltotöitä kollegojen kanssa ja siirsimme VIRVE-viestivälineidemme säilytyspisteen käytännöllisempään paikkaan. Vuoro piti sisällään myös erilaisia ulkomaalaisasioiden valmisteluja ja täytäntöönpanoja.

Vuoron aluksi kävimme alaiseni kanssa suunnitellun suoritusarviointikeskustelun. Tilaisuus käytiin rakentavassa hengessä ja saimme aikaan hyvää keskustelua hänen työsuorituksestaan ja hänen siinä kehittymisestään. Keskustelun parasta antia oli muodollisten osuuksien jälkeen käymämme jutustelu, jossa vaihdoimme henkilökohtaisia kuulumisiamme puolin ja toisin. Koen, että tällaiset kuulumisten vaihtamiset lähentävät työntekijöitä ja lujittavat esimiehen ja alaisen välistä työsuhdetta.

Lauantai 6.3.2021

Tänään tavoitteenani on pohtia arvostamisen merkitystä alaisista huolehtimiselle. Tässä yhteydessä arvostaminen liittyy työntekijän henkilökohtaiseen minään, ihmiseen ja persoonaan. Kuuselan (2013, luku 4) mukaan arvostava johtaminen on sitä, että asioiden johtamisen lisäksi huomaa alaisten tekemisen ja onnistumiset, antaa riittävästi aikaa keskusteluille, tukee hallinnan tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä ohjaa työyhteisöä toimimaan yhdessä. Arvostus tukee myös yksilön roolia ja asemaa työyhteisössä sekä lisää ammatillista itsetuntoa ja halua kehittyä.

Tämä päivä osoittautui normaalia rauhallisemmaksi. Näin poikkeusolojen aikaan lauantait ovat laivaliikenteen ja matkustajamäärien osalta vähäisempiä kuin viikon muina päivinä. Jatkoitimenpiteitä vaativia tapauksia oli maltillisesti ja henkilöstöresurssi oli riittävä niiden hoitamiseksi. Päivän aikana ennätin käydä useamman kahdenkeskisen keskustelun alaisten kanssa. Oli antoisaa pysähtyä juttelemaan muistakin kuin työasioista.

Arvostava esimies ei eristäydy, vaan hakeutuu muiden seuraan. Keskustelua ja ajan antamista pidetään arvostamisena, eristäytymistä arvostuksen puutteena. Arvostuksen kokemuksen syntymisessä on ennen kaikkea kyse siitä, miten tulee kohdatuksi vuorovaikutustilanteissa. Arvostava esimies kiinnittää huomiota vahvuuksiin, ei ainoastaan kehittymiskohteisiin. Häntä on helppo lähestyä ja hän on keskusteluissa läsnä, kuuntelee ja antaa myös toisille tilaa puhua. Lisäksi hän suhtautuu asioihin myönteisesti ja pitää tiimin työtä tärkeänä. (Kuusela 2013, 4. luku.)

Pääsin tänään tavoitteeseeni, kun työn lomassa oli aikaa keskustella alaisten kanssa. Päivän päätteeksi jäin pohtimaan arvostuksen merkitystä. Me kaikki kaipaamme arvostuksen tunnetta, niin töissä kuin kotonakin. Arvostamista voi osoittaa monella tavalla. Huomioimalla, keskustelemalla ja jopa pelkällä kuuntelemisella. Keskustelut ovat luonnollinen tapa

työyhteisössä toimimistani. Osaamiseni kehittyi tänään sen myötä, kun oivalsin mikä voima ja mahdollisuus keskusteluissa piilee.

Sunnuntai 7.3.2021

Tänään pyrin kiinnittämään huomiota palautteen antamiseen. Palautteen antamisen hyödyntäminen johtamisessa on tärkeää, sillä se on yksi motivoimis- ja palkitsemiskeinoista (Hypänen 2013, 150). Motivoiminen ja palkitseminen taas liittyvät alaisen arvostamiseen, jolla on näkemykseni mukaan suora yhteys alaisista huolehtimiseen. Palautteen avulla voidaan myös korjata työssä havaittuja puutteellisuuksia. Hypänen (2013, 151) mukaan tällöin voidaan puhua rakentavasta palautteesta, jossa on kysymys tyytymättömyydestä johonkin työsuoritukseen tai työtapaan.

Sataman rajatarkastusyksikössä työpäivät eivät ole veljeksiä keskenään. Eilisen seesteisyys vaihtui tämän päivän kaaokseen. Sunnuntait ovat viikon vilkkaimpia päiviä ja se kyllä näkyi tänään! Päivän tavoite jäi kiireestä johtuen osittaiseksi haaveeksi. En ennättänyt kiinnittää huomiota palautteen antamiseen siinä määrin kuin olisin halunnut, mutta onnistuin pitämään vuoron päätteeksi pienen ryhmäpalautetilaisuuden kuudelle komennushenkilölle. Nämä henkilöt olivat työskennelleet yksikössämme useamman kuukauden ajan ja olivat nyt viimeistä päivää meillä töissä. Vaikka he olivat toisen yksikön työntekijöitä, niin heistä oli tullut osa työyhteisöämme. Tämän lisäksi kerroin heille olevani vaikuttunut heidän työmoraalistaan, joka oli toiminut myös esimerkkinä minun suuntaani edellissyksyn raskaimpina työjaksoina. Myös alaiset voivat johtaa esimiehiä esimerkillään!

Viikon kolme yhteenveto

Tällä viikolla perehdyin alaisista huolehtimiseen. Aineiston keräämiseen käytin kirjallisia lähteitä. Johtopäätökset tein teoriaohjaavan analyysin avulla. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan vaan aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatusuria aukova. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.) Viikon aikana kävin raportointijakson aiheeseen liittyen sparraus-, suoritusarviointi- sekä palautekeskustelun.

Valmentava johtamisote on alaisista huolehtimisen keskiössä. Esimiehen myönteinen ihmiskäsitys ja kiinnostus alaisia kohtaan on perusta valmentavalle johtamiselle. Valmentavan esimiehen tärkein taito on kahdenkeskisten keskustelujen käyminen niin, että ne aktivoivat alaisen ajattelua ja motivoivat häntä. Keskustelujen avulla voidaan purkaa lukkiutuneita käsityksiä siitä, mikä on mahdollista tai mitä saa tehdä. Meillä kaikilla on myös taipumus toimia tutulla ja turvallisella tavalla. Nämä seikat estävät meitä näkemästä erilaisia vaihtoehtoja työssämme, mutta kahdenkeskisten keskustelujen avulla työntekijän horisonttia

voidaan laajentaa. Avoimet kysymykset, työntekijää ymmärtävä kuuntelu ja kehittymistä tukeva palaute ovat valmentavan keskustelun keskeisiä menetelmiä. (Surakka & Laine 2011, 147.) Kävin viikon aikana useita kahdenkeskisiä keskusteluja. Keskusteluissa käytiin läpi työtilanteita, haettiin ratkaisuja ongelmiin ja vaihdettiin yksityiselämään liittyviä kuulumisia. Yhteinen tekijä kaikille keskusteluille oli se, että ne lujittivat minun ja alaisten välistä suhdetta.

Läsnä oleva ja huolellinen alaisten kuunteleminen ovat tärkeitä sekä esimiehelle että työntekijälle. Kuuntelemalla esimies saa tarvitsemaansa tietoa ja samalla hän tukee ja auttaa alaistansa. Kuunteleminen on usein tehokkaampaa kuin omien ajatusten tyrkyttäminen, sillä aidosti ja avoimesti kuuntelemalla puhuja saa ajatuksensa järjestykseen ja ongelmansa ratkaistua. Avoimessa kuuntelemisessa oma pätemisen tarve ja oman osaamisen osoittaminen asetetaan taka-alalle. (Surakka & Laine 2011, 149-150.)

Kuuntelemisen taito on asia, johon osaan kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Viikon aikana koen saaneeni parhaat tulokset aikaan ainoastaan kuuntelemalla. Tästä esimerkkinä on raportointijakson aikana käymäni spontaani sparrauskeskustelu alaisen kanssa. Keskustelun avulla saimme tuotua esiin uusia näkökulmia työntekijän ongelman ratkaisemiseksi. Keskustelu selvästi motivoi myös työntekijää ja kannusti häntä työssään. Ja kaikki tämä pääasiassa kuuntelemisen avulla.

Sparraus on usein käytetty menetelmä, jonka tavoitteena on ajatusten testaaminen ja vahvistuksen saaminen omille ideoille. Sparraaja kuuntelee sparrattavaa avoimesti ja antaa tälle mahdollisuuden etsiä turvallisesti erilaisia ratkaisuja, jotka voivat johtaa haluttuun lopputulokseen. Sparraajan tehtävänä on tuoda esille erilaisia näkökulmia ja esittää oikeita kysymyksiä, mutta ei antaa valmiita vastauksia. Sparraus voi tapahtua spontaanisti tai se voi olla suunnitelmallista. (Hyppänen 2013, 130-131.)

Työntekijät tarvitsevat palautetta esimieheltään. Myönteinen palaute kasvattaa alaisen osaamisen tunnetta ja kannustaa työhön. Esimiehen on osoitettava, että hän uskoo työntekijän ratkaisuihin ja kykyihin toimia niiden mukaisesti. Näin toimiessaan esimies vahvistaa myös työntekijän omaa uskoa työssä pärjäämiseen. Aina työntekijä ei havaitse toimintansa puutteita, ja silloin esimiehen on annettava korjaavaa palautetta, jonka avulla työntekijää autetaan huomaamaan ne asiat, joissa hänen pitää parantaa tai korjata suoritustaan. (Surakka & Laine 2011, 150.)

Seurantajakson viimeisen työpäivän aikana yritin keskittyä palautteen antamiseen. Hektisessä työympäristössä, jossa tilanteet vaihtuvat nopeasti, palautteen antaminen unohtuu liian useasti. Niin kävi tälläkin kertaa, enkä täysin päässyt tavoitteeseeni tältä osin. Viikon aikana annoin kuitenkin palautetta useampaan otteeseen ja huomasin positiivisen vahvistamisen

voiman. Palautteen avulla onnistuin kasvattamaan alaisten työmotivaatiota ja luottamusta omiin kykyihin.

Opinnäytetyön kolmannella seurantajaksoilla osaamiseni kasvoi enemmän kuin ennakkoon ajattelin. Kahdenkeskisten kohtaamisten, kuuntelemisen ja palautteen antamisen tärkeys valkenivat minulle tällä viikolla aivan uudella tavalla. Alaisten yksilöllinen kohtaaminen ja heidän kuuntelemisensa ovat luonnollinen osa omaa persoonaani. Tiedostamalla näihin tekijöihin piiloutuvan voiman ja kiinnittämällä huomiota palautteen antamiseen, uskon ottavani merkittäviä kehitysaskelaita esimiehenä.

3.4 Seurantajakso 4: Luottamus alaisia kohtaan. 8.-14.3.2021

Opinnäytetyön neljännen viikon teemana on luottamus alaisia kohtaan. Aihe on läheistä sukua edellisen raportointijakson aiheelle, alaisista huolehtimiselle, mutta on kuitenkin oma itsenäinen tekijä hyvän esimiehen ominaisuuksien joukossa. Alaisiin luottaminen liittyy alaisten ammattitaidon arvostamiseen, heille vastuun antamiseen ja heidän kykyihinsä luottamiseen. Aineistonkeruun menetelmäksi olen valinnut tälläkin viikolla kirjallisuuslähteet. Kirjallisuuslähteinä käytän Tarja Surakan ja Nina Laineen kirjaa Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön, Pekka Järvisen kirjaa Onnistu esimiehenä ja Sari Kuuselan kirjaa Esimiehen vuorovaikutustaidot. Työpäiväni tällä viikolla ovat maanantai, torstai ja perjantai. Työskentelen kaikissa seurantajakson työvuoroissani vuoropäällikkönä.

Maanantai 8.3.2021

Tänään tavoitteenani on ainoastaan selviytyä työvuorosta kunnialla. Edellisen päivän raskas vuoro ja niukat yöunet eivät kannusta tavoittelemaan kuuta taivaalta. Kehitystyön kannalta tästä saattaa myös tulla välipäivä, sillä energiaa ei tunnu riittävän ylimääräiseen ajatustyöhön. Onneksi viikko on vasta aluillaan ja tämän päivän jälkeen pääsen palautumaan kahden päivän vapaille.

Eilinen työvuoro imi kaikki mehut eikä työmotivaationi ollut tänään huipussaan. Tämäkin päivä muodostui melko työlääksi useiden käännytystapausten vuoksi. Väsyneisyydestäni johtuen päätin keskittyä tänään johtamistyöhön ja delegoin mahdollisimman paljon hallinnollisia töitä alaisilleni. Työt sujuivatkin hyvin ja työyhteisössä oli positiivinen tekemisen meininki. Vuoron loppupuolella kohtasimme yhteistyöhaluttoman henkilön, joka ei halunnut antaa meille tarvittavia tietoja matkansa tarkoituksesta ja kestosta. Myös tämän tapauksen annoin alaiseni hoidettavaksi. Henkilö osoittautui kuitenkin niin hankalaksi, että alaiset eivät tunteneet selviytyvänsä tapauksesta. Otin asian hoitaakseni, mutta avukseni otin kaksi rajavartijaa, joiden kanssa saimme asian selvitettyä.

Selvisin päivästä kunnialla. Pölyn hieman laskeuduttua jäin pohtimaan työskentelytapaani. Jaoin tänään normaalia enemmän vastuuta alaisille ja he tuntuivat pitävän siitä. Surakan ja Laineen (2011, 27-29) mukaan jokainen työntekijä haluaa kokea olevansa pätevä, ja esimies voi vaikuttaa pätevyyden tunteen syntymiseen antamalla työntekijöille heidän osaamistaan vastaavia tehtäviä.

Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensovittaminen on lähtökohta korkealle työmotivaatiolle. Niiden lisäksi työssä tarvitaan riittäviä haasteita. Kun taidot ja työn haastavuus kohtaavat, työn teko maistuu ja työmotivaatio on korkealla. Työmotivaatioon liittyy myös työstä saatava palaute ja sosiaaliset palkkiot. Sosiaalisia palkkioita voivat olla kiitos, arvostus ja vastuun antaminen. (Surakka & Laine 2011, 35.)

Järvisen (2001, luku 2.) mukaan työntekoa innoittavat kokemukset syntyvät silloin, kun työntekijät onnistuvat ja suoriutuvat vaativista tehtävistä. Tämän päivän hyvä työilmapiiri johtui todennäköisesti osittain siitä, että olin väsymyksestäni johtuen pakotettu jakamaan paljon vastuuta. Työntekijät pääsivät näyttämään osaamistaan ja saivat käyttää tietotaitoaan monipuolisesti. Haastavien tehtävien antamisella osoitin luottamusta alaisia kohtaan.

Torstai 11.3.2021

Parit kunnan yöunet ja olen jälleen palannut elävien kirjoihin! Torstai on toivoa täynnä, ja tänään pyrin pääsemään taas kunnolla kehitystyön makuun. Tavoitteenani on pohtia, mitä alaisiin luottaminen tarkoittaa ja miten se näkyy omassa toiminnassani.

Päivän alkaessa meillä oli edellisen vuoron jäljiltä 11 keskeneräistä tapausta jonossa. Onneksi henkilöstöresurssi oli riittävä ja pystyin muodostamaan erillisen kolmen hengen tiimin hoitamaan näitä tehtäviä. Valitettavasti yksi heistä joutui poistumaan heti alkuvuorosta, koska oli liukastunut ja loukannut itseään työmatkalla. Jäljelle jäänyt dynaaminen duo päätyi täystyöllistetyksi, sillä edellisen vuoron tapausten lisäksi he osallistuivat myös meidän vuoromme juttujen hoitamiseen.

Kesken vuoron saimme ennakkotiedon ja -tehtävän seuraavaa päivää koskien. Annoin tämän tehtävän yhden alaisen vastuulle, koska hänellä on tapauksen liittyvää erityisosaamista ja hänellä sattui olemaan työvuoro myös seuraavana päivänä. Myöhemmin hän esitteli suunnitelmansa ja tarvitsemansa resurssit ja päätin toteuttaa operaation hänen ehdotuksensa mukaisesti.

Työvuoro oli hektinen, mutta antoisa. Kiireestä huolimatta pystyin keskittymään myös kehitystyöhön ja sain esimiestyöhön liittyviä oivalluksia. Kuusela (2013, luku 2.) toteaa, että alaiset odottavat esimiesten kysyvän heidän näkemyksiään, ja siten osoittavan luottamusta ja

osaamisen arvostamista. Tämä konkretisoitui lihaksi ja vereksi edellä mainitun tapauksen ja alaiselleni antaman vastuun kautta.

Luottamus on työyhteisön suhteiden perusta ja yhteistyön edellytys. Luottamus syntyy yhteisistä kokemuksista ja luottamuksen osoittaminen on ajan antamista, keskusteluja ja yhteistyötä. Esimies voi osoittaa luottamusta alaiseen positioinnin avulla, jolloin hän näyttää omalla käytöksellään toiselle mitä tältä odottaa ja missä arvossa tätä pitää. Tällöin esimies saa työntekijän huomaamaan, että häntä pidetään oman alueensa asiantuntijana. Antamalla alaisille neuvonantajan ja osaaajan roolin esimies vaikuttaa keskeisesti työyhteisön toimintaan sekä esimiehen ja alaisten välisiin suhteisiin. (Kuusela 2013, luku 3 ja 4.)

Perjantai 12.3.2021

Tänään on tarkoitus jatkaa siitä, mihin eilen jäin. Pyrin keskittymään tehtävien jakamiseen ja alaisiin luottamiseen. Aion myös pohtia, mistä luottamus syntyy ja miten sitä rakennetaan. Perjantait ovat monesti rauhallisia päiviä maahan saapuvan liikenteen ja juttumäärän osalta. Toivottavasti tänäänkin.

Vuoro osoittautui odotetun kaltaiseksi. Matkustajamäärät olivat maltillisia ja jatkotoimenpiteitä vaativien tapausten määrä oli myös hallittavissa. Tämä päivä oli enimmäkseen peruspuurtamista. Selvitimme useita epäselviä maahantuloedellytyksiä, mutta käännytyksiin johtaneita juttuja oli vähän. Loppuvuorosta yksikköömme ilmoittautui uusi henkilö komennukselle. Hänellä oli toisesta yksiköstä kertynyttä kokemusta hallinnollisten päätösten tekemisestä. Koska hänen ammattitaitonsa oli korkealla tasolla, niin annoin hänelle runsaasti vastuuta jo puolen tunnin meillä työskentelemisen jälkeen. Hän mm. kirjasi ja antoi tiedoksi yhden käännytyspäätöksen. Tehtävä hoitui moitteettomasti ja olin erittäin tyytyväinen hänen työpanokseensa.

Päivän aikana suoriuduimme myös tehtävästä, josta saimme edellisenä päivänä ennakkotiedon. Alainen, jolle annoin tapauksen hoidettavaksi, suoriutui tehtävästä erinomaisesti. Tutkinta saatiin turvattua ja asian jatkoselvittely siirrettiin Poliisin vastuulle.

Kehittämistyöhön liittyen ennätin tutkia lähdekirjallisuudesta luottamuksen muodostumista. Kuuselan (2013, luku 3) mukaan kannustamisella rakennetaan luottamusta. Kannustaminen on tietoista kuuntelemista, mielipiteiden kysymistä ja ajattelemiseen houkuttelua. Se on aitoa mukaan ottamista päätöksentekoon ja vaihtoehtojen yhdessä pohtimista.

Rohkaisemalla työntekijät saadaan ponnistelemaan innokkaammin kohti sovittua tavoitetta. Esimiehen luottamuksella, vastuun antamisella ja uskolla alaisen kykyyn toteuttaa asioita, on valtava voima. Rohkaiseminen auttaa myös työntekijöiden ammattitaidon ja itsetunnon

kehittämisessä. Se lisää yhteishenkeä, helpottaa yhteistyötä ja synnyttää onnistumisen kokemuksia. (Kuusela 2013, luku 3.)

Työntekijät kaipaavat arvostuksen tunnetta ja arvostuksen osoittaminen onkin keskeinen taito esimiestyössä. Alaisen arvostaminen tarkoittaa hänen kuuntelemistaan, vaikutusmahdollisuuksien antamista, tasavertaista kohtelua, ammattitaidon huomioimista ja hänen harkinta- sekä ratkaisukykyyn luottamista. (Kuusela 2013, luku 4.)

Päivän tavoitteet täyttyivät. Tänään opin, että luottamuksen rakentamisen kolme kultaista avainta ovat arvostus, kannustus ja rohkaisu. Arvostamalla työntekijän ammattitaitoa, kannustamalla ajatteluun ja rohkaisemalla ottamaan vastuuta, esimies voi rakentaa innostuneen ja luottavaisen ilmapiirin, jossa on hyvät työnteon edellytykset.

Viikon neljä yhteenveto

Tämän seurantajakson aiheena oli luottamus alaisia kohtaan. Aineiston keräämiseen ja johtopäätösten tekemiseen käytin samoja menetelmiä kuin opinnäytetyön edelliselläkin viikolla. Kirjallisuuskatsauksen ja teoriaohjaavan analyysin avulla muodostin käsityksen alaisiin luottamisen merkityksestä ja rakentumisesta.

Luottamus alaisia kohtaan on kirjallisuuslähteiden mukaan työyhteisön suhteiden perusta ja menestyksekkään yhteistyön kivijalka. Viikon aikana jaoin normaalia enemmän vastuuta alaisille ja tuntui, että sen siivittämänä heidän työmotivaationsa oli normaalia korkeammalla tasolla. Osa antamistani tehtävistä oli erittäin vaativia, mutta seurantajakson kokemusten perusteella alaisten asiantuntijuuteen kannattaa luottaa. Luottamuksen osoittaminen, arvostus, kannustaminen ja rohkaisu innoittavat työntekijöitä saamaan itsestään parhaan irti.

Alaisten kokemaan luottamuksen tunteeseen liittyy myös tunne oikeudenmukaisuudesta. Kuuselan (2013, luku 6) mukaan oikeudenmukaisuuden kokemuksessa on kyse siitä, tuleeko kohdelluksi kunnioittavasti ja reilusti. Oikeudenmukaisen johtamisen ydin on siinä, tunteeko jokainen työntekijä saavansa mahdollisuuden hyödyntää kaikkea itsessään olevaa potentiaalia. Oikeudenmukainen esimies arvostaa alaisia ja luottaa heihin, antaa heille kehittymismahdollisuuksia sekä hyödyntää heidän ammattitaitoaan.

Tämän seurantajakson alku oli raskas kovasta työpaineesta johtuen. Saavutin viikolle asetetut tavoitteet henkilökohtaiseen jaksamiseen liittyvistä haasteista huolimatta. Seurantajakson aikana osaamiseni enemmän syventyi kuin kasvoi. Luottamus alaisia kohtaan on aina ollut luonnollinen osa esimiestyöskentelyäni. Kirjallisuuslähteisiin tutustumisen kautta ymmärrän kuitenkin nyt paremmin niitä elementtejä ja lainalaisuuksia, joita alaisiin luottamiseen liittyy.

3.5 Seurantajakso 5: Esimiehen lähestyttävyyden. 22.-28.3.2021

Viidennen seurantajakson aiheena on esimiehen lähestyttävyyden. Ensimmäisellä seurantajaksoilla pitämässäni haastatteluissa kaikki kolme vastaajaryhmää pitivät johtajan lähestyttävyyttä tärkeänä hyvän esimiehen ominaisuutena. Osana lähestyttävyyden käsitettä tarkastelen myös yhtä tärkeänä pitämäni johtamistyökalua - kehityskeskusteluja. Lähestyn raportointijakson aihetta olemassa olevan kirjallisuuden avulla, jonka lisäksi kerään aineistoa avoimen ryhmähaastattelun avulla. Kirjallisuuslähteinä käytän Riitta Hyppäsen kirjaa *Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä* sekä Pekka Isotaluksen ja Hanna Rajalahden kirjaa *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Työpäiväni tällä viikolla ovat tiistai, keskiviikko, torstai ja perjantai. Työskentelen kaikissa seurantajakson työvuoroissani vuoropäällikkönä. Lisäksi käyn viikon aikana kehityskeskustelut kahden alaiseni kanssa.

Tiistai 23.3.2021

Tämän viikon ensimmäisen työpäivän tavoitteena on aloittaa alaisten kehityskeskusteluihin valmistautuminen. Pyrin tekemään keskusteluiden vaatimat ennakkovalmistelut huolellisesti, jotta itse keskusteluiden käyminen olisi myöhemmin viikolla sujuvaa. Tätä seikkaa tukee myös Hyppäsen (2013, 65) toteamus, jonka mukaan kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä on huolellinen valmistautuminen. Kehitystyön kannalta aion pohtia lähestyttävyyden määritelmää kirjallisuuslähteiden näkökulmasta.

Ensimmäinen puolikas vuorosta kului edellisen työvuoron tekemien päätösten täytäntöönpanemisissa. Työt sujuivat normaalisti eikä yllättäviä tilanteita ilmaantunut. Työjonon purkauduttua minulla oli aikaa paneutua kehityskeskusteluvalmisteluihin. Käytännössä aikataulutin keskustelut, varasin tarkoitukseen sopivan rauhallisen tilan ja täytin kehityskeskustelulomakkeita osittain etukäteen. Muistutuinkin myös alaisia tulevista keskusteluista ja pyysin heitä tekemään omat etukäteisvalmistelunsa tavoite- ja kehityskeskusteluihin liittyen.

Esimiehen ja alaisen välillä käytävät kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa sovitetaan yhteen organisaation ja yksilön tavoitteet, käsitellään alaisen suoritusta ja huolehditaan alaisen osaamisesta ja kehittymistarpeista. Kehityskeskustelun molemmilla osapuolilla on mahdollisuus oppia tuntemaan toisensa paremmin ja saada palautetta sekä tietoa heihin kohdistuvista odotuksista ja kehittymistoiveista. (Hyppänen 2013, 63-64.) Organisaatiossamme kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Näkemykseni mukaan lähestyttävyyden merkitys korostuu tällaisissa harvoin käytävissä keskusteluissa. Kun ilmapiiri on vapautunut ja luottavainen jo keskustelun alkuvaiheessa, niin jännittyneisyyden purkamiseen ja luottamuksen rakentamiseen ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa, vaan keskustelu voidaan suunnata itse asiaan nopeammin.

Sain tämän viikon ensimmäiset tavoitteet täytettyä kehityskeskusteluvaikeuksien myötä. Lisäksi rakensin viikkoteemaa koskevaa tietoperustani. Esimiehen lähestyttävyyteen liittyy vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen taito. Suhteita luodaan ja ylläpidetään sekä epämuodollisissa tilanteissa, esimerkiksi kahvihuoneessa, että muodollisissa tilanteissa, niin kuin palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Kaikki esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus rakentaa suhdetta heidän välillään. Sen takia mitään vuorovaikutustilannetta ei voida pitää yhdentekevänä tämän taidon näkökulmasta. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Johtajan lähestyttävyyteen voidaan yhdistää myös neuvottelutaito sekä esimiehen kyky tukea johdettavia. Tuki voi olla sosiaalista, jolloin esimies pyrkii vähentämään alaisessa ilmenevää epävarmuuden tunnetta tai tuki voi olla emotionaalista, jonka avulla esimies viestii välittämisestä, huolenpidosta sekä pyrkimyksestä ymmärtää toisen osapuolen tunnetiloja. Henkilökeskeinen tuki on useimmissa tilanteissa toimivaa. Se tarkoittaa, että tuen antaja tarkastelee tilannetta toisen osapuolen näkökulmasta eikä ajattele, että hänen omat keinonsa olisivat myös toiselle oikeat. Emotionaalisen tuen lisäksi esimies voi antaa informatiivista tukea, joka auttaa toista ongelmallisessa tilanteessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Keskiviikko 24.3.2021

Tänään suunnitelmissani on pitää yksi kehityskeskustelu. Tätä varten olen sopinut kollegan kanssa, että hän sijaistaa minua keskustelun vaatiman ajan. Tämä tuo tietyn rauhan keskusteluun, koska meidän ei tarvitse kiirehtiä varsinaisiin työtehtäviimme. Kehityskeskustelun lisäksi tavoitteenani on suunnitella viikkoaiheeseen liittyvää avointa haastattelua. Avoimessa haastattelussa tutkija selvittää haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä sitä mukaa, kun ne tulevat vastaan keskustelun edetessä. Avoin haastattelu on haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2007, 204.)

Vuoro alkoi palaverilla, jossa kerroin henkilöstölle tämän päivän poikkeavista johtamisjärjestelyistä. Kun työt oli saatu käyntiin, niin luovutin johtovastuun työkaverilleni ja kävimme alaiseni kanssa tavoite- ja kehityskeskustelun. Keskustelu alkoi leppoisissa merkeissä, kun vaihdoimme alkuun yleisiä kuulumisia. Kehityskeskustelu oli antoisa ja sen aikana arvioimme menneen kauden tulokset, asetimme tavoitteet tulevalle kaudelle ja päivitimme alaisen koulutussuunnitelman. Keskustelun tuloksena saimme myös aikaan muutaman idean työyhteisön kehittämiseksi. Kehityskeskustelun jälkeen toimin loppuvuoron normaalissa vuoropäällikön roolissani. Töiden jälkeen laadin suunnitelman ja varasin tilan seuraavan päivän haastattelua varten.

Päivä meni suunnitellusti. Sain pidettyä kehityskeskustelun alaiseni kanssa ja ennätin myös valmistautua avoimeen haastatteluun. Ymmärrykseni lähestyttävyydestä kasvoi kirjallisuuteen perehtymisen myötä. Hyvä johtaminen edellyttää ihmisistä, tehtävistä ja muutoksesta huolehtimista. Tällaisen helposti lähestyttävän ja demokraattisen johtajan viestintätäytyli

rohkaisee alaisia osallistumaan vuorovaikutukseen ja asettamaan yhdessä tavoitteita toiminnalle. Demokraattinen johtaja luottaa alaisten kykyyn tehdä päätöksiä eikä hän koe muiden ehdotuksia uhkana, vaan uskoo että toisten ideat ja keskustelu parantavat lopputulosta. Tällainen johtaja antaa myös helposti myönteistä palautetta, ja hän on usein hyvä kuuntelija. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Torstai 25.3.2021

Tänään aikomuksenani on pitää toinen kehityskeskustelu. Minun ja alaiseni työpäivät alkavat hieman normaalia aikaisemmin, joten käymme keskustelut ennen varsinaisen työvuoron alkamista. Lisäksi pyrin pitämään eilen suunnittelemani avoimen teemahaastattelun.

Päivä alkoi siis kehityskeskustelulla. Työsuunnittelijamme oli varannut meille kahden tunnin ajan tavoite- ja kehityskeskustelulle, joten aloitimme keskustelun heti vuorojemme alettua. Tämä keskustelu oli luonteeltaan hieman erilainen kuin edellisen päivän vastaava tapaaminen. Alaiseni ei ennakoon pitänyt kehityskeskustelua hyödyllisenä, vaan pikemminkin pakollisena pahana. Tämä johtui suurimmaksi osaksi siitä, että kyseinen työntekijä haluaisi vaihtaa työyksikköä ja -tehtävää. Olemme työskennelleet alaiseni kanssa useita vuosia yhdessä ja työsuhteemme on vankalla pohjalla. Sen vuoksi siirsimmekin muodollisuudet syrjään, ja keskityimme keskustelussa hänen urasuunnitteluunsa ja tehtävävaihtamista tukevan kehittämissuunnitelman tekemiseen. Fokuksen kohdistaminen alaista tukeviin seikkoihin vapautti tunnelmaa ja saimme kerättyä myös työyksikköä koskevia havaintoja ja kehittämideoita. Kaiken kaikkiaan keskustelu muodostui erittäin antoisaksi.

Tavoite- ja kehityskeskustelun jälkeen jatkuivat normaalit työtehtävät. Työpäivän jälkeen pidin avoimen teemahaastattelun kolmelle rajavartijalle, joilla kaikilla oli 2-5 vuoden työkokemus Rajavartiolaitoksessa. Hirsjärven (2007, 204) mukaan avoin haastattelu vie yleensä paljon aikaa ja tilanteen ohjailu jää haastattelijan vastuulle. Avoimen haastattelun haastavuudesta huolimatta tilaisuus sujui hyvin ja sain kerättyä aineistoa lähestyttävyydestä ja sen merkityksestä hyvälle esimiestyölle. Haastattelun avulla saatua aineistoa pyrin analysoimaan tarkemmin seuraavan päivän aikana. Haastattelun vastausten litteroitu tiivistelmä on liitteenä viisi.

Voin olla tyytyväinen tähän päivään. Sain pidettyä toisen tavoite- ja kehityskeskustelun sekä avoimen teemahaastattelun. Lisäksi päivän muut työt sujuivat hyvin ja ilman ylimääräistä kuormittumista. Tämän päivän kehityskeskustelun haasteellisuuden vuoksi päätin pohtia esimiehen ja alaisen välisen suhteen muodostumista. Olemme tunteneet alaiseni kanssa toisemme yli seitsemän vuoden ajan ja työsuhteemme on muodostunut läheiseksi.

Johtajuuden rakentamisessa on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa johtaja ja työntekijät ovat vieraita toisilleen ja toimivat työrooleihinsa kuuluvalla tavalla. Toisessa

vaiheessa puhutaan tuttavuudesta, jolloin osapuolet alkavat rakentaa toimivampaa työskentelysuhdetta. He alkavat jakaa keskenään sekä työhön että ihmissuhteisiin liittyvää tietoa. Kolmas vaihe on kumppanuus. Tässä vaiheessa suhteessa vallitsee molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus. Osapuolet voivat sekä kritisoida että tukea toisiaan, mikä vahvistaa heitä ja heidän työsuhdettaan. Johtajien pitäisi pyrkiä tällaiseen laadukkaaseen vuorovaikutussuhteeseen johdettaviensa kanssa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Edellä mainittu kumppanuussuhde tekee tulkintani mukaan esimiehestä helposti lähestyttävän. Tällainen kunnioittava ja luottamuksellinen suhde edesauttaa vaikeidenkin asioiden läpikäymistä. Niin kävi ainakin tänään, kun keskustelimme alaiseni kanssa avoimesti työpaikan vaihtamishalukkuudesta. Käsitakseni mukaan perinteinen johtamisoppi vetää rajaviivan tuttavuuden ja kumppanuuden välille, eikä se suosittelen esimiehelle tuttavuutta läheisempiä työsuhteita alaisten kanssa. Omien kokemusteni perusteella aika on ajanut ohi tällaisesta ajattelusta.

Perjantai 26.3.2021

Raportointijakson viimeisen päivän tavoitteena on laatia omalle esimiehelleni kooste käymistäni kehityskeskusteluista. Tapanani on koostaa keskustelujen keskeisimmät havainnot ja ideat tiiviiseen pakettiin tiedon siirtymisen varmistamiseksi. Kehityskeskusteluiden viimeistelemisen lisäksi pyrin analysoimaan edellisen päivän teemahaastattelun tuloksia.

Tämänkin päivän alkuun minulle oli varattu kaksi tuntia aikaa kehityskeskusteluasioiden hoitamista varten. Niinpä minulla oli hyvin aikaa kirjata kooste käymistäni keskusteluista. Koosteeseen kasasin työyksikkömme keskeisimmät kipukohdat ja kehitysideoita. Esille tuotavia asioita kertyi loppujen lopuksi kuusi ja olin lopputulokseen erittäin tyytyväinen. Kehityskeskustelukoosteen esittelen yksikkömme päällikölle seuraavan seurantajakson aikana. Työvuoron päätyttyä huomasin myös analysoivani mielessäni edellisen päivän haastattelua. Yhden laadullisen analyysin pääpiirteiden mukaan analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa, kun tutkija tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 7). Minun kohdallani analysointityö alkoi edellisenä päivänä heti haastattelun jälkeen, jolloin aloin tehdä päätelmiä haastateltavien vastauksista. Johtopäätöksiäni esittelen tämän raportointijakson analysointivaiheessa.

Tämäkin päivä oli onnistunut. Työtehtävät hoituivat suunnitellusti ja sain kehittämistyöhön liittyviä oivalluksia. Päivän antiin kuului nimittäin myös pitkä keskustelu jo eläköityneen kollegan kanssa, joka oli palkattu koronatilanteesta johtuen uudelleen töihin. Keskustelimme ruokailun lomassa työstä ja maailman menosta. Suurehkosta ikäerostamme ja lyhyestä tuttavuudestamme huolimatta keskustelun sävy oli lämmin ja luottamuksellinen. Jäin pohtimaan tilannetta jälkikäteen ja päätin etsiä kirjallisuudesta lisätietoa asiaan.

Ryhmään kuuluminen lisää turvallisuuden tunnetta. Saamme uutta tietoa, näkemyksiä ja lisää energiaa muilta. Muiden seura antaa myös mahdollisuuden jakaa omia ajatuksia ja huolia. Myönteiset kokemukset työyhteisön ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta edistävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jos vuorovaikutuksessa on vielä ripaus muutakin kuin pelkkiä työasioita, kasvaa yhteenkuuluvuuden tunne entisestään. Sitä vahvistaa myös se, että kokee saavansa toisilta tukea ja voivansa ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan. Erilaiset persoonallisuudet ja toimintatavat hyväksytään eikä hierarkiaa koeta toimintaa estäväksi. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4.) Keskustelumme oli avoin, koska koimme olevamme samaa ryhmää. Avoin keskustelu ruokki nopeasti yhteenkuuluvuuden tunnetta eikä työyhteisön sisäinen hierarkia päässyt vaikuttamaan keskustelun sisältöön. Ryhmään kuulumisen ja alaisten ottaminen ryhmään ovatkin nähdäkseni tärkeitä tekijöitä esimiehen lähestyttävyydessä.

Viikon viisi yhteenveto

Viidennen viikon teemana oli esimiehen lähestyttävyys. Aineiston keräämiseen käytin kirjallisia lähteitä ja avointa teemahaastattelua. Haastatteluun osallistui kolme rajavartijaa ja haastattelu pidettiin yhden seurantajakson työpäivän jälkeen. Haastattelun teemaksi valitsin esimiehen lähestyttävyyden merkityksen, ja sen avulla pyrin saamaan syvempää tietoa seurantajakson aiheesta. Haastattelun tulosten analysoinnissa käytin abduktiivista päättelyä, josta voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, luku 7) mukaan puhua silloin, kun tutkijalla on valmiina joitain teoreettisia ideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Näitä teoreettisia ideoita muodostin kirjallisuuslähteiden pohjalta.

Lähestyttävyyteen liittyen pidin viikon aikana myös kaksi kehityskeskustelua. Lähestyttävyyden merkitys korostuu tällaisissa harvoin käytävissä virallisissa keskusteluissa. Helposti lähestyttävän esimiehen ei tarvitse käyttää paljoa aikaa keskusteluilmapiiriin vapauttamiseen, vaan keskustelu päästään suuntaamaan nopeammin tavoite- ja kehityskeskustelun kannalta olennaisiin asioihin.

Kirjallisuuslähteistä muodostamani käsityksen mukaan esimiehen vuorovaikutusosaaminen liittyy läheisesti hänen lähestyttävyyteensä. Suhteita luodaan ja ylläpidetään koko ajan ja kaikissa tilanteissa. Lähestyttävyyteen voidaan yhdistää myös esimiehen kyky tukea johdettavia niin sosiaalisesti kuin emotionaalisesti. Näissä asioissa tärkeään rooliin nousee esimiehen kyky asettua alaisen asemaan. Helposti lähestyttävän johtajan viestintätyyli rohkaisee alaisia osallistumaan vuorovaikutukseen. Lähestyttävä johtaja luottaa alaisten kykyyn tehdä päätöksiä eikä hän koe muiden ehdotuksia uhkana. Lähestyttävä esimies on usein myös hyvä kuuntelija. Esimiesten tulisi pyrkiä kunnioittavaan ja luottamukselliseen kumppanuussuhteeseen alaistensa kanssa, sillä tällainen työsuhte tekee johtajasta helposti lähestyttävän. Esimiesten tulisi myös kiinnittää huomiota alaisten ryhmään kuulumisen ja

yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen. Tällöin erilaiset persoonat ja toimintatavat hyväksytään eikä työyhteisön sisäinen hierarkia heikennä lähestyttävyyttä.

Pitämäni avoin teemahaastattelu tukee käsitystäni siitä, että esimiehen lähestyttävyydessä on pohjimmiltaan kysymys vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Haastateltavien mukaan esimiehen lähestyttävyyteen vaikuttavat tämän sosiaalisuus, ystävällisyys ja avoimuus. Kun esimiehen ja alaisen välinen arkinen vuorovaikutus on helppoa, niin häntä on helppo lähestyä myös ongelmatilanteissa. Lähdekirjallisuuden mukaan esimiesten tulisi huomioida alaisten ryhmään ottaminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen. Haastateltavien kokemusten mukaan tällä on suuri merkitys varsinkin uusien työntekijöiden työyhteisöön liittymisen kannalta. Helposti lähestyttävä esimies saa uuden työntekijän nopeasti tuntemaan olonsa tervetulleeksi työyhteisöön.

Isotaluksen & Rajalahden (2017, luku 2) mainitsema suhteiden jatkuvan ylläpitämisen merkitys tuli ilmi myös haastateltujen vastauksissa. He kokivat, että tärkeä osa esimiehen lähestyttävyyttä ovat pienet arkiset asiat, kuten tervehdykset ja hyvästelyt. Niiden avulla alaisille välittyy tunne, että heidät otetaan huomioon yksilöinä. Lähteiden mukaan lähestyttävä esimies on usein hyvä kuuntelija. Myös haastateltavat nostivat esiin esimiehen taidon kuunnella alaisia aidosti. Alaisten mielipiteiden ja ongelmien huomioimisella esimies herättää alaisissa tunteen, että heitä on kuultu ja heidän asiansa on noteerattu. Näissä asioissa lopputuloksella ei ole alaisille niin suuri merkitys kuin sillä, että heidän asiansa tulee huomioiduksi.

Isotalus & Rajalahti (2017, luku 2) myös korostavat, että helposti lähestyttävän johtajan viestintätyyli on rohkaiseva ja uusiin toimintatapoihin kannustava. Lähestyttävä johtaja myös luottaa alaisten kykyihin eikä hän pidä muiden ehdotuksia uhkana. Näitä seikkoja tukee haastateltavien näkemys siitä, että esimiehen lähestyttävyyteen liittyy hänen taitonsa motivoida ja kannustaa alaisia, samoin kuin esimerkin näyttäminen alaisille. Lisäksi näihin asioihin liittyy myös esimiehen taito antaa alaisille palautetta. Haastateltavat kokivat esimiehiltä saamansa palautteen tärkeäksi, ja heidän mukaansa niin positiivinen kuin korjaavakin palaute lähentää esimiestä ja alaista ja tiivistää heidän kahdenvälistä työsuhdettaan. Tällä on haastateltavien mukaan voimakas positiivinen vaikutus esimiehen lähestyttävyyteen.

Tämän viikon tavoitteet saavutettiin ja koen osaamiseni kehittyneen. Lähestyttävyys liittyy selkeästi vuorovaikutusosaamiseen ja normaaliin ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Lähestyttävyyttä voidaan rakentaa arkisilla kohtaamisilla ja alaisia aidosti kuuntelemalla. Myös palautteen antaminen on tärkeä osa esimiehen lähestyttävyyttä. Vuorovaikutusosaaminen on yksi vahvuksistani ja tämän seurantajakson oivallusten myötä uskallan nojata tähän taitooni entistä luottavaisemmin. Tulevaisuudessa kiinnitän enemmän

huomiota palautteen antamiseen, koska sen merkitys korostui alaisten haastatteluvastauksissa.

3.6 Seurantajakso 6: Esimerkillisyys. 29.3.-4.4.2021

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyöni puolivälinkrouvi on nyt ohitettu. Kuudennella seurantajaksoilla tarkastelen esimerkillisyyden merkitystä esimiestyölle. Esimerkillä johtaminen on perinteinen mantra johtamiskeskusteluissa, ja sen merkitystä korostetaan etenkin sotilaallisesti järjestäytyneissä organisaatioissa, niin kuin Rajavartiolaitoksessa. Edellisen seurantajakson positiivisten kokemusten myötä käytän tämän viikon pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä avointa teemahaastattelua. Lisäksi haen kirjallisuudesta aihetta käsittelevää tietoa. Kirjallisuuslähteinä käytän Tarja Surakan ja Nina Laineen kirjaa Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön, Pekka Järvisen kirjaa Onnistu esimiehenä ja Sari Kuuselan kirjaa Esimiehen vuorovaikutustaidot. Työpäiväni tällä viikolla ovat keskiviikko, torstai ja perjantai. Työskentelen kaikissa seurantajakson työvuoroissani vuoropäällikkönä.

Esimiestyö on vaikuttamista ja vaikuttaminen on viestintää. Esimies voi vaikuttaa alaisiinsa sanoilla ja teoilla. Hän voi esimerkiksi toimia niin esimerkillisesti, että työntekijät toimivat hänen toivomallaan tavalla. Esimiehen on oltava esimerkillinen nimenomaan esimiehenä, sillä työntekijät ovat usein omien alojensa parempia asiantuntijoita kuin esimiehensä. Se, miten esimies toimii omassa tehtävässään vaikuttaa siihen, miten alaiset toimivat omissa tehtävissään. Esimerkillä johtaminen on käytännönläheinen tapa johtaa. Se tarkoittaa, että esimies on omana itsenään niin, että oma toiminta tukee työyhteisön toimintaa. (Surakka & Laine 2011, 140-142.)

Keskiviikko 31.3.2021

Tänään tavoitteenani on kiinnittää huomiota omaan esimerkillisyyteeni. Pyrin myös etsimään lähdekirjallisuudesta aihetta koskevaa aineistoa. On mielenkiintoista lähteä tutkimaan esimerkillisyyden merkitystä johtamistyölle, koska en omassa työssäni kiinnitä useinkaan siihen huomiota, vaan ajattelen sen hoituvan ikään kuin itsestään. Päivätyöhöni liittyen pyrin esittelemään yksikön päällikölle edellisen viikon kehityskeskustelukoosteen.

Päivästä muodostui tavanomaista kiireisempi. Vuorovaihdon kanssa samoihin aikoihin saapuvasta laivasta jäi 12 tapausta meidän vuoron selviteltäviksi. Nämä tapaukset johtivat lopulta 10 käännytykseen, minkä lisäksi hoidimme työvuoromme kuuden muun laivan tapauksien käsittelemisen. Onneksi kaikilta laivoilta ei tullut yhtä paljon juttuja jonoon, sillä henkilöstöressurssimme ei olisi riittänyt tapausten hoitamiseen. Saimme purettua työjonon juuri ja juuri ennen vuoromme viimeisen laivan tarkastuksia.

Esimiehen rooliin kuuluu johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Usein esimiestyöhön liittyy myös erilaisia asiantuntijatehtäviä tai päivittäiseen suoritettavaan työhön osallistumista. Esimiesroolin vuoksi työyhteisön jäsenet suuntaavat häneen tietynlaisia odotuksia ja kääntyvät hänen puoleensa. Esimies on siis työyhteisön keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja moraalia. Jos esimies viestiikin välinpitämättömyyttä työtä kohtaan, se alkaa murentamaan henkilöstön työmotivaatiota ja työn tuloksekkuutta. (Järvinen 2001, luku 7.)

Suuresta työtaakasta johtuen osallistuin tänään normaalia enemmän suorittavan työn tekemiseen. Jaoin työjonossa olleet tapaukset itseni ja kahden alaisen kanssa ja näin saimme hoidettua työt tehokkaasti. Vahva osallistumiseni sai alaiset tekemään töitä innostuneesti ja motivoituneesti. Koen, että he halusivat tehokkuudellaan myös antaa minulle mahdollisuuden tehdä päätyötäni, työvuoron johtamista. Hihojen heilumisen välissä ennätin kiinnittää myös huomiota vasta valmistuneiden rajavartijoiden käyttäytymiseen. Havaitsin, että he seurasivat herkeämättä tekemisiäni ja sanomisiäni. Tulkitsen heidän hakeneen minusta mallia työn tekemisen tapoihin ja asenteeseen sekä työyhteisön käyttäytymissääntöihin.

Päivä oli kaksijakoinen asettamieni tavoitteiden kannalta. Kovasta työpaineesta johtuen en ennättänyt esittelemään yksikön päällikölle laatimaani kehityskeskustelukoostetta. Toisaalta työn vaatimukset pakottivat minut ottamaan normaalia suuremman roolin päivittäistapausten hoitamisessa. Tätä kautta sain hyvän kosketuksen esimerkin näyttämisen voimaan. Myös nuorten rajavartijoiden käyttäytymisen havainnoiminen antoi minulle ajattelemisen aiheen, johon liittyvää tietoa löysin myös lähdekirjallisuudesta.

Organisaation sosiaalisen järjestyksen noudattaminen vaikuttaa tapaan, jolla olemme kanssakäymisissä toistemme kanssa, se ohjaa työntekijöitä toimimaan ryhmän suosimalla tavalla, pysymään sallituissa rajoissa ja välttämään kiellettyä tekemistä. Esimies säätelää omalla toiminnallaan ja esimerkillään sitä, mikä työyhteisössä on sallittua ja mitä ei hyväksytä. Uudet työntekijät omaksuvat organisaatiokulttuurin huomioimalla ympäristöään. Havainnointi kohdistuu siihen, miten esimies toimii ja puhuu. (Kuusela 2013, luku 9.)

Torstai 1.4.2021

Aprillipäivän alkajaisiksi ajattelin suunnitella tämän viikon teemaan liittyvää haastattelua. Lisäksi sovin edellisenä päivänä alaiseni kanssa, että kävisimme tänään kuivaharjoittelemassa voimankäyttövälineidemme käyttöä, mikäli työpaine sen mahdollistaa. Työyksikköömme tehdään kevään aikana riskienkartoitus, johon liittyen pyrin tänään vastaamaan asiaa koskevaan kyselytutkimukseen. Päivittäistyön ohessa ajattelin syödä silliä ja juoda kuravettä päälle.

Ennen työvuoron alkua rekrytoin osallistujat seuraavan päivän haastatteluun ja varasin meille tarkoituksenmukaisen tilan haastattelua varten. Työtehtävät pääsimme tänään aloittamaan puhtaalta pöydältä. Sen vuoksi suuntasimmekin alaiseni kanssa harjoittelemaan aseenkäsittelyä. Harjoittelumme oli ns. kuivaharjoittelua tyhjillä aseilla. Treenin jälkeen keskustelimme harjoittelusta ja totesimme sen olevan tehokas keino kehittää ja pitää yllä aseenkäsittelytaitoa. Pohdimme myös sitä, miten saisimme luotua organisaatioomme harjoittelukulttuuria, mikä kannustaisi henkilöstöä omatoimiseen ja säännölliseen kuivaharjoitteluun. Tulimme siihen tulokseen, että esimerkin voima saattaisi olla tehokkain tapa juurruttaa uutta kulttuuria työyhteisöömme. Ajatuksemme oli, että alkuun voisi olla muutama mentori ja innostaja, jotka kävisivät treenaamassa aseenkäsittelyä henkilöstön kanssa. Innostajien avulla harjoitteleminen saattaisi muodostua ajan kanssa pysyväksi osaksi työyhteisömme toimintakulttuuria. Ajatuksemme innostivat ainakin minua, ja päätin etsiä lähdekirjallisuudesta lisätietoa asiasta.

Oppiminen on keskeinen työssä onnistumisen elementti. Työssä oppiminen tapahtuu työyhteisön sosiaalisissa tilanteissa. Niissä näkee onnistumisia, erilaisia toimintatapoja ja saa uutta tietoa. Esimerkin voima on merkittävä tekijä työyhteisön oppimisessa, ja tässä esimiehillä on erityisasema. Mitä suurempi vaikutusvalta eli status esimiehellä koetaan olevan, sitä enemmän hänen toimintaansa seurataan. Esimiehen toiminta opettaa työyhteisölle, miten kannattaa menetellä ja mikä on tärkeää. (Kuusela 2013, luku 7.)

Esimiehen status liittyy hänen näyttämänsä esimerkin vaikuttavuuteen. Status syntyy osaamiseen, aktiivisuuteen ja toimintatapaan liittyvistä havainnoista. Alaiset kiinnittävät erityisesti huomiota esimiehen pätevytyteen, aktiivisuuteen, jämäkkyyteen, tapaan kohdella muita sekä kykyyn arvostaa yhteistyötä ja ryhmää. Status muodostuu siis asiantuntemuksen ja aktiivisuuden lisäksi suhtautumisestamme toisiin ihmisiin. Toisin sanoen vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä asemassa tässäkin asiassa. Arvostetulla esimiehellä on korkea status ja sitä kautta suurempi mahdollisuus vaikuttaa. Matala status puolestaan johtaa vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin. (Kuusela 2013, luku 5.)

Uutta toimintakulttuuria luotaessa esimiesten toiminnalla näyttäisi siis olevan ratkaiseva merkitys onnistumisen kannalta. Jo pelkkä uudesta asiasta kiinnostuminen saattaa opettaa alaisille, että asia on tärkeä. Kuuselan (2013, luku 5) mukaan organisaatiokulttuuria kehitetään myös yhteistyön avulla. Yhteistyö ei synny välttämättä itsestään, vaan se saattaa vaatia esimieheltä innostamista, houkuttelua ja halua olla vuorovaikutuksessa. Esimiehen tapa tehdä yhteistyötä toimii esimerkkinä muiden yhteistyölle.

Loppuvuoro sujui normaalien työtehtävien merkeissä. Työpaine ei muodostunut missään vaiheessa kohtuuttomaksi, mutta en löytänyt aikaa riskienkartoitukseen liittyvään kyselyyn vastaamiseen. Päivä oli siitä huolimatta onnistunut, sillä sain kehittämistyöhön liittyvän

oivalluksen aseenkäsittelyharjoittelun ja sitä seuranneen keskustelun myötä. Tämän päivän perusteella uskon entistä vakaammin esimerkin voimaan.

Perjantai 2.4.2021

Tämän päivän ehdottomasti tärkein tavoite on viikkoaiheeseen liittyvän avoimen teemahaastattelun pitäminen. Tein edellisenä päivänä kaikki haastatteluun liittyvät valmistelut, joten kaiken pitäisi olla valmista keskustelutilaisuutta varten. Pysin myös aloittamaan haastattelun analysointityön jo tämän päivän aikana. Haastattelusta tekemieni johtopäätösten avulla muodostan käsityksen työntekijöiden kokemasta esimerkillisyyden merkityksestä.

Pidin haastattelun suunnitellusti jo ennen työvuoron alkua. Haastatteluun osallistui kolme rajavartijaa, joilla kaikilla oli alle viiden vuoden työkokemus Rajavartiolaitoksessa. Haastattelu sujui hyvin ja sain kerättyä aineistoa esimerkillisyyteen liittyen. Analysointityö alkoi päässäni heti haastattelun jälkeen ja esittelen johtopäätöksiäni tarkemmin seurantajakson analysointivaiheessa. Haastattelun vastausten litteroitu tiivistelmä on liitteenä kuusi.

Haastattelun jälkeen alkanut työvuoro sujui perustehtävien merkeissä. Töiden välissä ennatin paneutua työyksikkömme riskienkartoitukseen liittyvään kyselyyn, johon minulla oli aikomus vastata jo edellisenä päivänä. Koin kyselyn erittäin mielenkiintoiseksi ja erityisesti kiinnitin huomiota henkisen kuormittavuuden osioon. Koronavuoden aikana työn vaatimukset ja siihen liittyvät stressitekijät ovat nousseet paikka paikoin erittäin suuriksi, ja riskienkartoitus tuo nämä seikat mielestäni hyvin esiin. Havainnostani johtuen innostuin kannustamaan muutakin työvuoromme henkilöstöä vastaamaan kyselyyn ja etsimään aikaa ainakin henkistä kuormittavuutta koskevaan osioon. Työn henkistä kuormittavuutta pohtiessani huomasin myös käyväni läpi erilaisia tunnetiloja. Tunteet vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen ja jäin miettimään, liittyvätkö tunteet ja esimerkillisyys toisiinsa?

Tunteet työyhteisössä ovat merkittävä tekijä työssä viihtymisen ja motivaation kannalta. Työn tulos ei riipu pelkästään motivaatiosta ja kiinnostuksesta työtä kohtaan. Tarvitsemme myös työtehtävissä toisen huomiota, tukea ja yhteistyötä. Siksi tunteiden huomioiminen on tärkeää. Tunnetyö on yksi esimiehen tehtävistä. Se helpottaa esimiehen työtä ja sitä kautta esimies pystyy auttamaan muita ja ymmärtämään tilanteita paremmin. Tunteiden avulla voi myös pyrkiä vaikuttamaan. Organisaatiokulttuuri määrittelee millaista toimintaa ja tunneilmaisua työyhteisössä odotetaan, ja esimiehen esimerkki on avainasemassa siitä viestiessä. (Kuusela 2013, luku 9.)

Tänään pääsin tavoitteeseeni, kun sain pidettyä avoimen teemahaastattelun. Onnistuin myös löytämään riskienkartoituksen kautta uuden lähestymiskulman viikkoaiheeseen liittyen, sillä

esimiehen esimerkillä näyttäisi olevan suuri rooli työyhteisön tunneilmaston rakentamisessa. Tämän päivän myötä olen tyytyväinen viikon aikana keräämääni aineistoon ja seuraavaksi alankin tekemään analyysiä kuluneesta seurantajaksosta.

Viikon kuusi yhteenveto

Koen osaamiseni ja ymmärrykseni kasvaneen tällä viikolla. Esimiehen esimerkillisyyden merkitys ja tapa ilmentyä aukesi minulle kuluneen seurantajakson aikana uudella tavalla. Viikkoaiheeseen liittyvää aineistoa keräsin avoimen teemahaastattelun ja kirjallisten lähteiden kautta. Haastattelu pidettiin työajan ulkopuolella ja siihen osallistui neljä rajatarkastajaa. Haastattelun teemana oli ”Esimerkillinen esimies”. Lavean teeman avulla tavoitteenani oli saada mahdollisimman moniulotteista aineistoa viikkoaiheeseen liittyen. Johtopäätösten tekemisen apuna käytin samaa menetelmää kuin seurantajakoilla kolme ja neljä. Teoriaohjaavan analyysin avulla sain muodostettua itselleni uusia näkökulmia ja ajatuksia.

Kuuselan (2013, luku 9) mukaan esimiehet antavat työyhteisölleen mallin siitä, miten käyttäytyä ja pärjätä. Seurantajakson kokemusten perusteella tämän asian merkitys korostuu etenkin uusien työntekijöiden liittyessä työyhteisöön. Myös pitämäni haastattelu tukee sitä ajatusta, että esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen. Haastateltavien mukaan jämäkkä, esimerkillinen ja johdonmukainen esimies saa motivoitua alaisetkin tekemään työnsä hyvin. Heidän mukaansa esimerkillisyyttä on myös esimiehen yleinen olemus ja käytöstavat.

Järvinen (2001, luku 7) puolestaan toteaa, että esimies on työyhteisön keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja moraalia. Haastateltavieni mukaan lähiesimiehen auktoriteetin ja uskottavuuden kannalta on tärkeää, että esimies on tehnyt aiemmin samoja töitä kuin mitä alaiset nyt tekevät. Tärkeäksi he kokivat myös sen, että lähiesimiehet tekevät säännöllisesti yksikön perustyötä. Näin heillä säilyy kosketus suorittavaan työhön, ja työntekijät tietävät esimiehen ymmärtävän alaisten toimintaympäristön vaatimukset. Kentällä ollessaan esimiehet myös pystyvät näyttämään esimerkkiä alaisilleen ja innostamaan heitä.

Viikon aikana muodostin kirjallisuuslähteistä käsityksen, että oppimisen tunne on tärkeä osa työssä onnistumisen kokemuksessa. Esimiehen esimerkki on tässä asiassa tärkeässä roolissa ja se kertoo työyhteisölle, mitä asioita pitää opetella ja mitkä asiat ovat tärkeitä. Esimerkin vaikuttavuuteen liittyy esimiehen status, joka muodostuu hänen asiantuntemuksesta, aktiivisuudesta ja asenteista. Myös tunteet ja niiden ilmaiseminen liittyvät työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Tunnettyö on osa esimiestyötä ja tunneilmaisun kulttuurin rakentamisessa esimiesten esimerkillä on ratkaiseva merkitys.

Saavutin tälle viikolle asetetut tavoitteet ja ammattitaitoni kehittyi. Esimerkillisyys on tärkeä osa esimiestyötä, ja sen vaikutukset ulottuvat perustyön tekemisestä työssä kehittymiseen ja työhön liittyviin asenteisiin sekä ilmapiiriin. Vuorovaikutuskäyttäytyminen on isossa roolissa myös esimerkillisyyden muodostumisessa. Tapa, miten kohtaamme työpaikalla toisemme ja miten kommunikoimme keskenämme, muodostuu esimerkin kautta. Tämän seurantajakson perusteella muotoilen esimiehen esimerkillisyyden kultaisen säännön seuraavasti: ”Tee kaikki asiat siten, kuin tahdot työntekijöiden ne tekevän.”

3.7 Seurantajakso 7: Luotettavuus. 5.-11.4.2021

Opinnäytetyön seitsemännen viikon pyhitän luotettavuudelle. Opinnäytetyöni neljännellä seurantajaksoilla tarkastelin esimiehen osoittamaa luottamusta alaisia kohtaan. Nyt lähestyn aihetta siitä näkökulmasta, kuinka tärkeää esimiehen luotettavuus on. Tämän viikon aineistonkeruun menetelmänä käytän kirjallisia lähteitä. Kirjallisuuslähteinä käytän Pekka Isotaluksen ja Hanna Rajalahden kirjaa Vuorovaikutus johtajan työssä, Pekka Järvisen kirjoja Johdatko mielelläsi ja Miten johtaa ihmistä - 102 ohjetta esimiehelle sekä Sari Kuuselan kirjaa Esimiehen vuorovaikutustaidot. Työpäiväni tällä viikolla ovat tiistai, keskiviikko ja torstai. Työskentelen kaikissa seurantajakson työvuoroissani vuoropäällikkönä.

Työelämä on nykyisin yhteistyötä, jossa sosiaaliset taidot ovat nousseet tärkeään asemaan. Työympäristöt perustuvat usein yhdessä tekemiseen, toisten auttamiseen ja tiedon jakamiseen. Nämä taidot edellyttävät kykyä yhteistyöhön, joka perustuu vahvaan keskinäiseen luottamukseen. (Järvinen 2013, luku 8.)

Tiistai 6.4.2021

Viikon aluksi tavoitteenani on pohtia, mitkä tekijät vahvistavat esimiehen luotettavuutta. Työtehtävien osalta odotettavissa on melko rauhallinen päivä, joten uskon löytäväni aikaa tähän asiaan paneutumiseen. Odotukseni tämän seurantajakson alussa ovat melko korkealla ja oletan kehittäväni omaa osaamistani tämän viikkoaiheen avulla.

Päivästä muodostui odotetun kaltainen. Normaalit työtehtävät hoituivat sujuvasti, ja töiden jälkeen ennätin perehtyä luotettavuuteen liittyvään kirjallisuuteen, jonka mukaan johtaminen on itsetuntoammatti. Ollakseen työntekijöiden silmissä uskottava johtaja, esimiehen täytyy uskoa omaan johtamistapaansa. Esimiehen hyvä itsetunto ja -luottamus ovat merkittävässä roolissa esimiehen luotettavuuden muodostumisessa. Kun esimies luottaa itseensä, ammattitaitoonsa ja pärjäämiseensä, se näkyy ulospäin varmuutena. Se taas herättää johdettavissa turvallisuuden tunnetta ja saa aikaan luottamuksen esimieheen. Kaikki esimiehet ovat ihmisiä, ja välillä meidän kaikkien itseluottamus horjuu. Näissä tilanteissa esimies säilyttää henkilöstön luottamuksen toimimalla määrätietoisesti epävarmuustekijöistä huolimatta. (Järvinen 2020, luku 6.)

Turvallisuuden tunteen luominen työyhteisöön on siis yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä esimiestyön onnistuneisuuden kannalta. Tähän tavoitteeseen päästäkseen, esimiehen rooliin kuuluu toimia luottamusta herättävällä tavalla kaikissa tilanteissa. Tätä asiaa tukee myös Järvisen (2020, luku 8) toteamus, jonka mukaan ammatillinen käytös kuuluu hyvän esimiehen rooliin. Esimiehen tulee jatkuvasti miettiä, miltä hänen toimintansa näyttää muiden silmissä. Johtajuus ei ole ainoastaan ulkoista käyttäytymistä vaan myös mielikuvien luomista hyvästä johtajuudesta.

Luottamuksen rakentuminen on kaksisuuntainen tie. Esimies voi rakentaa luottamusta itseensä osoittamalla luottamusta alaisiin. Avoin keskustelu, aitous ja aloitteet luottamuksen lisäämiseksi ovat keinoja, millä päästä tähän tavoitteeseen. Luottamuksen syntymisessä erityisen tärkeässä roolissa on myös kuunteleminen. Esimiehen on tärkeää pysähtyä niihin hetkiin, kun häneltä odotetaan aitoa ja läsnä olevaa kuuntelemista. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 3.)

Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutusosaaminen näyttäisivät myös olevan suuressa roolissa esimiehen luotettavuuden muodostumisessa. Tähän liittyen Kuusela (2013, luku 3) mainitsee, että luottamusta voidaan rakentaa kahdenkeskisten keskustelujen avulla. Niiden lisäksi esimies voi syventää luottamusta häneen kannustamalla alaisiaan ja antamalla heille palautetta, olemalla kiinnostunut siitä, mistä työpaikalla puhutaan ja mikä työntekijöitä askarruttaa sekä pyytämällä itselleen palautetta säännöllisesti.

Reilu kohtelu on tärkeää kaikille työntekijöille. Se, että esimies kohtelee kaikkia samalla tavalla, saa aikaan koko työyhteisön arvostusta ja luottamusta. Reilun ja tasapuolisen esimiehen ei tarvitse miellyttää henkilöstöä, vaan hänen pitää pystyä toimimaan ammatillisesti ja olemaan tarvittaessa hyvinkin jämäkkä ja päättäväinen. Kun esimies tavoittelee sitä, että häneen luotetaan ja hänen työtään arvostetaan, niin hänen tulee tiedostaa, että läheskään aina henkilöstö ei pidä hänen tavastaan toimia. (Järvinen 2020, luku 1.) Reiluuteen liittyy myös Kuuselan (2013, luku 9) mainitsema esimiehen tapa toimia yhtenäisellä ja johdonmukaisella tavalla sekä rehellisyys. Johdonmukaisesti toimimalla esimies luo työyhteisölle mahdollisuuksia ennakoida tulevaa. Mahdollisuus ennakointiin puolestaan luo luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. Luottamus perustuu myös rehellisyyteen, ja rehellisyys onkin yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Sen merkitys korostuu palautteen antamisessa ja tulevaisuudesta viestimisessä. Kun vuorovaikutus on rehellistä, niin syntyy kokemus arvostuksesta. Esimiestyön onnistumisen edellytyksenä onkin, että johtaja on rehellinen tekemisissään ja sanomisissaan.

Tämän päivän tavoitteet toteutuivat. Ennätin perehtyä luotettavuuteen liittyvään kirjallisuuteen ja sain osaamistani kehittäviä oivalluksia. Esimiehen luotettavuus liittyy hänen uskottavuuteensa johtajana. Tässä asiassa esimiehen ammatillinen itseluottamus on

merkittävä roolissa. Vuorovaikutustaidot ja -käyttäytyminen rakentavat esimiehen luotettavuutta ja tällä saralla kuuntelemisen taito, avoimuus ja aitous ovat avaintekijöitä. Myös esimiehen reiluus ja tasapuolisuus ruokkivat esimieheen luottamista. Lisäksi johdonmukaisuus, jämäkkyys ja päättäväisyys lisäävät luottamusta esimiestä kohtaan, vaikka tällaiset toimintatavat tuottaisivatkin alaisille pettymyksiä. Rehellisyys on se yksittäinen tekijä, minkä varaan luottamus perustuu. Esimiehen tulee olla ehdottoman rehellinen onnistuakseen johtamistyössään.

Vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen roolia luotettavuuden muodostumisessa korostaa Kuuselan (2013, luku 4) toteamus, minkä mukaan luottamus syntyy yhteisistä kokemuksista ja se lunastetaan teoilla eikä puheilla. Luottamus rakentuu lukuisista pienistä asioista ja yhteistyöstä, joiden kautta saamme kuvan siitä, millainen toinen ihminen on ja miten hän toimii eri tilanteissa.

Keskiviikko 7.4.2021

Edellisenä päivänä keskityin siihen, mikä vahvistaa luottamusta esimieheen. Tänään aikomukseni on puolestaan paneutua siihen, mitkä tekijät voivat heikentää luottamusta esimieheen. Luotettavuuden kokonaisuuden molempien puolien tarkastelemisen avulla pyrin saavuttamaan kokonaisvaltaisemman käsityksen luotettavuuden merkityksestä esimiestyölle. Tämän päivän ansiotyöhöni liittyvänä tavoitteena on seurantajaksolla viisi laatimani kehityskeskustelukoosteen esitleminen yksikön päälliköllemme.

Tämä työpäivä oli hieman kiireisempi kuin edellinen päivä ja ulkomaalaisasiat työllistivät tasaisesti koko vuoron ajan. Päivän rauhallisempana hetkenä kävin esitlemässä kehityskeskustelukoosteen päälliköllemme. Keskustelimme alaisten ajatuksista ja havainnoista hyvässä hengessä ja luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa. Keskustelun jälkeen jäin miettimään minun ja esimieheni välisen luottamuksen muodostumista. Edellisen päivän oivalluksiini liittyen totesin rehellisyyden ja suoruuden olevan isoimmat tekijät luottamuksellisten väliemme takana.

Työpäivän jälkeen minulla oli aikaa etsiä kirjallisuudesta vastauksia siihen, mikä vähentää esimiehen luotettavuutta. Esimiehen kykenemättömyys puuttua työyhteisön ongelmatilanteisiin heikentää hänen luotettavuuttaan. Esimies ei välttämättä tohdi puuttua työpaikan ongelmiin, koska hän luulee, että alaiset eivät kestä ikäviä tosiasioita. Ihmisten loukkaamisen pelossa esimies saattaa vältellä ongelmista puhumista ja niiden käsittelyä. Työyhteisö kokee tilanteen kuitenkin niin, että esimies ei ole tehtäviensä tasalla, kun hän ei puutu ongelmiin ja epäkohtiin. Tämän seurauksena esimiehen arvostus laskee ja hän menettää alaistensa luottamuksen. (Järvinen 2020, luku 4.)

Vaikuttaa siltä, että työntekijät odottavat esimiehen puuttuvan työyhteisössä havaittuihin epäkohtiin nopeasti ja johdonmukaisesti. Jos esimies pettää nämä odotukset, niin hänen luottamuksensa murenee. Ongelmatilanteissa esimieheltä odotetaan suoraselkäisyyttä, sillä Järvisen (2020, luku 4) mukaan luottamus esimieheen horjuu tilanteissa, joissa hän kaunistelee asioita eikä kerro niistä suoraan ja rehellisesti.

Esimestä, joka ei näytä tunteitaan, pidetään välinpitämättömänä sekä tunteettomana. Tämä herättää työntekijöissä epäilystä ja heikentää heidän luottamusta esimestä kohtaan. (Kuusela 2013, luku 9.) Toisaalta esimiehen luottamusta heikentää myös hänen liian läheiset suhteet työntekijöiden kanssa. Liiallinen kaveeraaminen tai seurustelusuhteiden alaisen kanssa johtaa luottamuksen murenemiseen. Tällöin työyhteisö lakkaa kertomasta esimiehelle luottamuksellisia asioita ja pidättäytyy antamasta palautetta. (Järvinen 2020, luku 1.) Esimiehen tulee siis kyetä näyttämään tunteitaan työyhteisössä, mutta hän ei saa antaa itsensä tulla tunteiden vietäväksi. Turmiollisinta esimiehen luotettavuuden kannalta on liian läheiset suhteet työntekijöihin. Esimiestyö onkin tasapainoilua ihmissuhteiden moniulotteisella nuoralla.

Järvisen (2013, luku 11) mukaan mikromanageeraaminen ja epäoikeudenmukaisuus heikentävät alaisten luottamusta esimieheen. Kuusela (2013, luku 3) puolestaan toteaa, että esimiehen kielteinen suhtautuminen työntekijään ja turha käskyttäminen synnyttävät turhautumista ja epäluottamusta esimestä kohtaan. Nämä seikat ovat nähdäkseni kytköksissä esimiehen heikkoon itsetuntoon. Tämä havainto vahvistaa edellisen päivän oivallustani, että esimiehen luotettavuuden taustalla vaikuttaa hänen vahva ammatillinen itseluottamuksensa.

Päivä meni suunnitellusti. Ennätin toimittamaan yksikön päällikölle aiemmin laatimani kehityskeskustelukoosteen. Keskustelumme avasi minulle myös konkreettisesti, mistä luottamus meidän välillämme rakentuu. Kirjallisuudesta löysin luotettavuutta heikentäviä tekijöitä. Työyhteisön ongelmatilanteisiin puuttuminen on tärkeä tekijä esimiehen luotettavuuden kannalta. Silmien ummistaminen ongelmilta voi murentaa esimiehen luotettavuuden hetkessä. Luottamus haihtuu silmänräpäyksessä myös tilanteissa, joissa esimies antautuu liian läheisiin väleihin työntekijöiden kanssa. Esimiehen luotettavuutta heikentää myös hänen liiallinen kontrollon tarpeensa. Lisäksi kaunisteleva ja epäsuora kommunikointitapa aiheuttaa epäluottamusta esimestä kohtaan.

Vuorovaikutuksen merkitys nousi tänäkin päivänä esiin. Kuuselan (2013, luku 5) mukaan vähentynyt kanssakäyminen ihmisten välillä heikentää luottamusta työyhteisössä. Siksi esimiehen on tärkeää vahvistaa sellaista yhteistyötä ja ihmissuhteita, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja tulosten tekemistä. Näin etä- ja sähköpostijohtamisen kultakautena jokaisen esimiesasemassa työskentelevän tulisi mielestäni huomioida tämä asia.

Torstai 8.4.2021

Tämän viikon aiempina päivinä olen muodostanut käsityksen luottavuuden rakentumisesta ja sen merkityksestä esimiestyölle. Tänään tavoitteenani on pohtia, minkälaisia signaaleja luottamuksen tilasta esimies voi havainnoida työssään. Normaaleiden työtehtävien ohessa perehdytän tänään nuorta rajatarkastajaa hallinnollisen avustajan tehtävään.

Vuoro alkoi rytinällä, kun työjonossamme oli taas paljon tapauksia hoidettavana edellisen työvuoron jäljiltä. Useiden maahantuloedellytysten selvittämisten, muutaman käännytyksen ja yksittäisten muiden tapausten hoitamisen jälkeen tilanne vakiintui. Hallinnollisen avustajan tehtävässä työskentelevä nuori rajatarkastaja jouduttiin heittämään työpaineesta johtuen suoraan altaan syvään päähän. Hän joutui heti alkuvuorosta työskentelemään uusien työtapojen ja -välineiden kanssa, mutta selvisi työstään hyvin. Tilanteen rauhoituttua minulla oli aikaa perehdyttää häntä hieman syvällisemmin hänen tämän päivän tehtävänsä. Iloiseksi yllätyksekseni huomasin hänen olevan erittäin avoin minun suuntaani ja hän kertoi heti perustyön tekemiseen liittyvästä ongelmasta ja ratkaisuideastaan, jota hän oli jo jonkun aikaa miettinyt. Koin avoimuuden luottamuksen osoituksena ja päätin etsiä ajatustani tukevaa tietoa lähdekirjallisuudesta.

Luottamuksesta esimiestä kohtaan kertoo se, että henkilöstö tuo hänelle esiin erilaisia ongelmia, puutteita ja epäkohtia. Esimiesten tulisikin pyrkiä rakentamaan avoin ja luottamuksellinen suhde työntekijöihin. Silloin alaisilla on varmuus ja luottamus siihen, että he voivat tarvittaessa kääntyä esimiehen puoleen ikävissäkin asioissa. (Järvinen 2020, luku 2.) Tulkintani on, että alkuvuorosta osoittamani luottamus nuorta rajatarkastajaa kohtaan sai hänet luottamaan myös minuun. Luottamuksen turvin hän toi esiin työssä havaitsemansa ongelman, ja uskoi kykyyni ratkaista asia.

Nuoren rajatarkastajan idea oli hyvä ja kehotin häntä esittelemään asian suoraan yksikön päälliköllemme. Tämä ratkaisu selvästi yllätti rajatarkastajan, mutta hän oli myöskin otettu ideansa saamasta huomiosta. Minusta hänen tuli itse esitellä ideansa eikä kenenkään muun tulisi ottaa kunniaa hänen ajatuksistaan. Rajatarkastaja kävi esittelemässä ideansa ja hän palasi ryhdikkäänä ja intoa puhkuen takaisin työtehtäviensä pariin. Tunsin voimakkaasti, että olin menetellyt oikein. Tuntemustani tukee myös lähdeaineiston tieto. Esimiehen luottavuuteen liittyy työntekijöiden kokemus hänen oikeudenmukaisuudestaan. Oikeudenmukaisuuden kokemus rakentuu kuulluksi tulemisesta, päätöksentekoon osallistumisesta sekä ystävällisyydestä ja kunnioittamisesta. Sitä edistävät myös läsnäolo sekä kiinnostus ihmisistä ja asioista. Siihen liittyy myös työntekijöiden kokema arvostus, luottamus ja henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet. Oikeudenmukainen kohtelu saa työntekijät luottamaan päätöksiä tekeviin ihmisiin. (Kuusela 2013, luku 6.)

Työpäivän jälkeen etsin vielä lisää tietoa luotettavuudesta ja luottamuksen osoittamiseen liittyvistä signaaleista. Kuuselan (2013, luku 7) mukaan merkinä esimiehelle osoitetusta luottamuksesta voidaan pitää sitä, että työntekijä rohkenee puhua hänelle tärkeästä asiasta esimiehelle. Suhteen luottamuksellisuudesta kertoo myös se, että suhde kestää vastoinkäymiset ja takaiskut. Kokemukseni mukaan Kuuselan mainitsema tärkeä asia voi liittyä työ- tai yksityiselämään. Pidän minulle jaettuina yksityiselämän tärkeitä asioita suurimpina luottamuksen merkkeinä, mitä työntekijä voi esimiehelleen osoittaa. Yhdyn myös Kuuselan käsitykseen siitä, että luottamuksellinen suhde kestää vastoinkäymiset. Olen jopa kokenut vastoinkäymisten ja hankalien tilanteiden läpikäymisen lujittaneen minun ja työntekijän välistä luottamusta.

Tämä oli hyvä päivä. Normaalit työtehtävät hoituivat, ja nuoren rajatarkastajan kanssa työskentely avasi uusia näkökulmia kehittämistehtävään liittyen. Onnistuin myös löytämään lähdemateriaalista aineistoa luotettavuuteen liittyvistä merkeistä, joita esimies voi työympäristössään havaita. Esimiehen luotettavuudesta kertoo se, että työntekijät kertovat esimiehelle tärkeitä asioita. Asiat voivat liittyä työ- tai yksityiselämään ja ne voivat olla joko ongelmia ja epäkohtia tai iloja ja onnistumisia. Esimiehen ja alaisen luottamuksellinen suhde kestää myös vastoinkäymiset ja ne voivat jopa lujittaa luottamusta. Luottamusta esimieheen voi havainnoida työyhteisön vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutukseen liittyy myös työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu. Oikeudenmukainen esimies on läsnä työyhteisössä, keskustelee ja kuuntelee alaisten kanssa, on kiinnostunut ihmisistä ja tehtävistä, antaa palautetta, tarttuu ongelmatilanteisiin, ottaa henkilöstön mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä on jämäkkä ja tasapuolinen. Työyhteisön havainnot oikeudenmukaisuudesta syntyvät työpaikan sosiaalisissa tilanteissa. Kun esimies tekee itsensä näkyväksi ihmisenä ja esimiehenä, häneen on helppo luottaa. (Kuusela 2013, luku 6.)

Viikon seitsemän yhteenveto

Tämän viikon teemana oli esimiehen luotettavuus. Aineiston keräämiseen käytin kirjallisia lähteitä, koska koin sen tarkoituksenmukaisimmaksi tavaksi lähestyä seurantajakson teemaa. Johtopäätökset tein teoriaohjaavan analyysin avulla, josta voidaan Sarajärven ja Tuomen (2017, luku 4) mukaan puhua silloin, kun aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia.

Osaamiseni kehittyi tällä viikolla, sillä ymmärrän nyt paremmin esimiehen luotettavuuden merkityksen onnistuneelle esimiestyölle. Kuuselankin (2013, luku 9) mukaan esimiestyössä onnistuminen edellyttää hyviä ja luottamuksellisia suhteita työntekijöihin. Tämän viikon aikana muodostamani käsityksen mukaan luottamuksen rakentamisen avaintekijöinä ovat esimiehen vuorovaikutustaidot ja -käyttäytyminen. Suora ja kaunistelematon kommunikointitapa edesauttaa luottamuksen syntymisessä. Luotettavuus perustuu rehellisyyteen ja sitä tukevat esimiehen oikeuden- ja johdonmukaisuus sekä jämäkkyys.

Työyhteisön ongelmatilanteisiin puuttuminen mittaa esimiehen luotettavuutta käytännön tasolla. Jos esimies ei puutu epäkohtiin, niin hän menettää luottamuksensa alaisten silmissä. Esimiehen luotettavuutta heikentää myös hänen liian läheiset välit alaisten kanssa sekä hänen liiallinen kontrolloinnin tarpeensa. Esimiehen luotettavuuden mittarina toimii se, kertovatko alaiset hänelle tärkeitä asioita. Tyypillisesti tällaisia asioita ovat erilaiset ongelmat ja epäkohdat, joita työntekijät kohtaavat. Kun henkilöstö luottaa esimieheen, he uskaltavat kääntyä esimiehen puoleen ikävissäkin asioissa. Esimiehen luotettavuutta pohtiessa on muistettava, että yhdessä tekeminen ja yhteiset kokemukset muovaavat luottamusta jatkuvasti.

Mielestäni luotettavuus on esimiestyön peruskivi, jonka päälle johtajuus rakennetaan. Tätä näkemystä tukee myös Kuuselan (2013, luku 4) toteamus, jonka mukaan luottamus on työyhteisön suhteiden perusta ja yhteistyön edellytys. Näkemykseni mukaan esimiehen sosiaaliset taidot ja vuorovaikutuskäyttäytyminen joko vahvistavat tai heikentävät esimiehen luotettavuutta. Siksi ei ole lainkaan yhdentekevää, miten esimiehet viestivät, kommunikoivat ja käyttäytyvät.

Luottamuksellisessa ilmapiirissä kerromme todelliset ajatuksemme ja näkemyksemme. Luottamus rakentuu työpaikan sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen keinoin. Pienet päivittäiset teot tai tekemättä jättämiset voivat vahvistaa luottamusta tai saada luottamuksen katoamaan. (Kuusela 2013, luku 4.)

3.8 Seurantajakso 8: Asiantuntijuus 12.-18.4.2021

Tällä viikolla keskityn siihen, mikä merkitys oman alan asiantuntijuudella on lähiesimiestyössä onnistumisen kannalta. Rajavartiolaitoksen lähiesimiehet tekevät tyypillisesti perustason työtä ja ovat alallaan asiantuntijoita ennen esimiesasemaan pääsyään. Ensimmäisen seurantajakson haastatteluiden perusteella työntekijät myös odottavat lähiesimiehiltä asiantuntijuutta ja asioiden laajempaa ymmärtämistä. Tämän seurantajakson aineistonkeruumenetelminä käytän monipuolisista työrooleistani johtuen havainnointia ja kirjallisia lähteitä. Kirjallisuuslähteinä käytän Tapio Aaltosen, Eeva Pitkäsen ja Vesa Ristikankaan kirjaa *Asiantuntija esimiehenä*, Pekka Isotaluksen ja Hanna Rajalahden kirjaa *Vuorovaikutus johtajan työssä*, Pekka Järvisen kirjoja *Onnistu esimiehenä* ja *Miten johtaa ihmistä - 102 ohjetta esimiehelle* sekä Sari Kuuselan kirjaa *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Työpäiväni tällä viikolla ovat maanantai, tiistai, lauantai ja sunnuntai. Työskentelen seurantajakson aikana monipuolisesti erilaisissa työrooleissa.

Maanantai 12.4.2021

Seurantajakson aluksi aion pohtia, mitä asiantuntijuus on ja miksi se on tärkeää esimiestyössä? Työskentelen tänään vuoropäällikön roolissa ja tämän päivän aineistonkeruuni keskittyy kirjallisiin lähteisiin. Päivästä on tulossa työn täyteinen, mutta odotan sen olevan myös mielenkiintoinen ja antoisa.

Varma kevään merkki on se, että matkustajamäärät lisääntyvät. Vaikka elämmekin poikkeusolojen aikaa, niin ihmiset pyrkivät nyt liikkumaan maasta toiseen talvikuuksia enemmän. Lisääntyneet matkustajamäärät näkyivät tänään lisääntyneenä työmääränä. Vuoron johtaminen vaati tänään tehtävien delegoimista, suorittavan työn tekemistä ja asiantuntijaroolissa työskentelemistä tapauksiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Useassa roolissa toimimisesta löysin tietoa myös lähdekirjallisuudesta.

Esimiestyön monipuolisuudesta kertoo se, että esimies on samanaikaisesti sekä johtaja että asiantuntija. Lisäksi hän on kollega ja osa organisaation verkostoa. Esimiehen odotetaan vastaavan työssään hyvin erilaisiin odotuksiin. Asiantuntijana hänen pitäisi toteuttaa vastualueen tavoitteet, tehdä päätöksiä, kehittää toimintaa ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. (Kuusela 2013, luku1.)

Usein esimiestehtävissä on tärkeää, että esimies hallitsee hyvin alaitensa työhön liittyvät sisällöt ja vaatimukset. Mitä lähempänä esimies toimii suoritusporrasta, sitä enemmän hänen tehtäviinsä liittyy päivittäisen työtoiminnan kysymysten ja ongelmien käsittelyä ja ratkaisemista. Monet lähiesimiehet osallistuvat myös saman suorittavan työn tekemiseen kuin alaisetkin. (Järvinen 2001, luku 1.)

Esimiestyö Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäällikkönä kattaa koko toimialan tehtäväkirjon. Asiantuntijuus ulottuu kaikille tehtävätasolle ja odotukset ovat korkealla niin työntekijöillä kuin vuoropäällikön omilla esimiehilläkin. Opinnäytetyöni kuudennella seurantajaksoilla pitämässäni esimerkillisyyteen liittyvässä haastattelussa sivuttiin myös lähiesimiehen asiantuntijuutta ja laajaa osaamista. Vastausten perusteella työntekijät pitävät tärkeänä esimiehen auktoriteetin ja uskottavuuden kannalta, että esimies on tehnyt aiemmin samoja töitä kuin mitä alaiset nyt tekevät. He kokivat merkitykselliseksi myös sen, että johtajat käyvät esimiesasemassa ollessaan tekemässä säännöllisesti yksikön perustyötä. Näin heillä säilyi asiantuntemus työstä ja sen vaatimuksista.

Haastatteluvastauksiin liittyen Kuusela (2013, luku 5) toteaa, että asiantuntijuus liittyy esimiehen statukseen ja sen muodostumisessa osaamisella, pätevyydellä ja asiantuntemuksella on merkittävä roolinsa. Kuuselan ajatuksia tukee myös Järvisen (2001, luku 1) toteamus, minkä mukaan esimiehen asiantuntemus on usein edellytys arvostuksen saamiselle ja tehtävässä menestymiselle.

Tämä päivä piti sisällään paljon työhön liittyvien päätösten tekemistä. Päätökset kohdistuivat pääosin henkilöiden maahanpääsyedellytysten ratkaisemiseen. Näissä asioissa työntekijät luottavat voimakkaasti vuoropäällikön asiantuntemukseen. Läheskään aina päätökset eivät vastaa alaisten ennako-oletuksia asioiden lopputulemasta. Tällöin esimiehen tulee luottaa omaan asiantuntemukseensa. Myös Kuuselan (2013, luku 8) mukaan asiantuntijuus liittyy esimiehen päätöksentekoon. Kun johtaja tekee päätöksiä, joskus päätöksen sisältöä tärkeämmäksi seikaksi nousee kysymys siitä, millä asiantuntemuksella päätös tehtiin.

Asiantuntijalla on laajat ja kokonaisvaltaiset tiedot ja toimintamallit. Kokenut asiantuntija pystyy tekemään ratkaisuja ja päätöksiä nopeasti, kun taas aloitteleva työntekijä joutuu käymään läpi pitkän ja hitaan päättelyprosessin löytääkseen oikean ratkaisun. Asiantuntijat kykenevät myös sitomaan yksittäiset tiedot kokonaisuuksiksi. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014, luku 5.) Esimiehen asiantuntija-auktoriteetin kannalta pidän tärkeimpänä seikkana sitä, että esimies kykenee yhdistelemään tiedon palaset eheäksi kokonaisuudeksi eikä tee päätöksiään ainoastaan yksittäisten seikkojen perusteella. Tästä toimintatavasta voidaan käyttää myös ilmaisua kokonaisuuskokous. Tärkeää on mielestäni myös päätösten taustojen viestiminen alaisille.

Tämäkin raportointijakso lähti hyvin käyntiin ja pääsin sisälle uuteen viikkoaiheeseen. Esimiehen asiantuntijuus liittyy hänen osaamiseensa ja pätevyYTEensä. Asiantuntijuus rakentaa esimiehen statusta ja vaikuttaa hänen uskottavuuteensa ja arvostuksen saamiseensa. Kun esimies on arvostettu asiantuntija, hän voi tehdä alaisten mielipiteistä eriäviä päätöksiä vaarantamatta omaa auktoriteettiaan. Lähiesimiestyössä onnistumisen kannalta asiantuntijuuden tärkeimmät ulottuvuudet ovat kyky yhdistellä tietoa ja kokonaisuusien hahmottaminen.

Päivän päätteeksi vastaan päivän alussa itselleni esittämään kysymykseen, mitä asiantuntijuus on? ”Asiantuntija on henkilö, jolla on tietyn alan syvällistä osaamista, tietoa tai taitoa. Hänen asiantuntija-apuaan tarvitaan, kun muiden yleistiedot tai yleinen osaaminen eivät riitä ratkaisemaan ongelmaa tai näyttämään tietä eteenpäin.” (Aaltonen ym. 2014, luku 5.)

Tiistai 13.4.2021

Tänään jatkan asiantuntijuuden verhon aukaisemista. Tavoitteenani on muodostaa käsitys siitä, mistä asiantuntijuus syntyy? Aineistonkeruuni keskittyy tänäänkin kirjallisiin lähteisiin. Työskentelen vuoropäällikön roolissa ja odotan päivästä hieman edellistä rauhallisempaa.

Päivästä muodostui hiljaisempi matkustajamäärien suhteen, mutta jatkotoimenpiteiden määrässä se ei juuri näkynyt. Tapaukset liittyivät tehtäväkenttämme eri puoliin, ja jouduinkin käyttämään asiantuntijuuttani laajasti ja monipuolisesti. Kirjallisuuslähteiden mukaan asiantuntijuus syntyy koulutuksen ja kokemuksen myötä saavutetusta tiedosta sekä taidosta

ja asiantuntijuus rakentuu kolmesta osasta. Teoriatieto luo pohjan työssä toimimiselle. Teoria yhdistyy käytännön elämään henkilökohtaisen kokemuksen myötä. Nämä kaksi jalostuvat prosessitiedoksi, mikä tarkoittaa toimivien toimintamallien luomista ja taitavaa ammatillista käyttäytymistä. (Aaltonen ym. 2014, luku 5.)

Teoriaosaamiseni perustuu peruskoulutukseemme, jota järjestetään Raja- ja merivartiokoululla Imatralla. Peruskoulutukseen kuuluu opiskelua mm. rajavartijan työstä, lainsäädännöstä, rikostorjunnasta, voimankäytöstä ja johtamistaidosta sekä hallinnosta (Rajavartiolaitos 2020h). Lisäksi olen käynyt rajavartijan jatkokurssin, joka keskittyy työvuoron ja operatiivisen kenttätoiminnan johtamiseen ja kouluttajataidon pedagogisiin perusteisiin. Työhöni liittyvää kokemusta minulle on kertynyt noin 18 vuoden ajalta. Tuona aikana olen nähnyt usean eri hallintoyksikön toimintakulttuuria ja työskentelytapoja. Esimiestyöhön liittyvää kokemusta minulla on verrattain vähän, noin kolme ja puoli vuotta. Nykyisestä työympäristöstäni, Helsingin satamasta, minulla on kokemusta noin kahdeksan vuoden ajalta. Hankkimani teoriatieto ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemukseni, minkä turvin kykenen luomaan ratkaisuja ja toimintamalleja toimintaympäristömme vaativissa ja vaihtelevissa tilanteissa.

Työpäivän aikana minulle tarjoutui myös mahdollisuus opettaa ja valmentaa nuoria rajatarkastajia. Eräältä laivalta tuli kiinniotettava henkilö, ja käskin heitä suunnittelemaan toimintataktiikan kiinniototehtävää varten. Hetken kuluttua he esittelivät minulle suunnitelmansa ja kävimme sen yhdessä läpi. Tällaiset tosielämän harjoitukset antavat minusta esimiehelle mahdollisuuden jakaa omaa asiantuntemustaan, ja samalla kehittää työyhteisön osaamista.

Saavutin tälle päivälle asetetut tavoitteet ja pääsin lähdekirjallisuuden avulla paremmin sisään viikkoaiheeseen. Tästä on hyvä jatkaa kohti seuraavia päiviä ja uskon osaamiseni karttuvan tämän seurantajakson aikana. Asiantuntijuuden merkitys esimiespolulla vahvistui tämän päivän aikana, sillä Aaltonen ym. (2014, luku 2) mainitsevat, että esimiehiksi tullaan useimmiten asiantuntijatehtävistä. Tätä näkemystä tukee myös Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 3) toteamus, että useimmilla johtajilla on takanaan vuosia asiantuntijan tehtävissä.

Lauantai 17.4.2021

Lauantaipäivän ratoksi aion pohtia asiantuntijuuden ja esimiestyön yhdistämisen haasteita. Tänään työskentelen hallinnollisen avustajan roolissa ja tehtävänäni on tukea päivän vuoropäällikköä päätösten kirjaamisissa ja täytäntöönpanoissa. Kehittämistehtävään liittyvää aineistoa kerään kirjallisten lähteiden lisäksi havainnoin avulla, koska työtehtävästäni johtuen olen aitiopaikalla seuraamassa työvuoromme lähiesimiehen toimintaa.

Päivän työtehtäväni keskittyivät ulkomaalaisasioiden kirjaamiseen viranomaisrekistereihin ja maastapoistamisasioiden täytäntöönpanojen organisoimiseen. Työn ohessa kiinnitin huomiota vuoromme lähiesimiehen työskentelyyn ja siihen, minkälaisissa asioissa rajatarkastajat kääntyvät hänen puoleensa. Aaltonen ym. (2014, luku 7) toteavat, että esimiesten odotetaan usein olevan kaikkietäviä, mutta nykyajan organisaatioissa se ei kuitenkaan usein ole mahdollista. Tämä pätee myös meidän työyhteisöön. Tehtäväkenttämme laajuudesta johtuen lähiesimiesten on lähes mahdotonta olla kaikkien eri sektoreiden asiantuntijoita. Paras tietämys löytyy yleensä työntekijäportaasta, ja esimiestoiminnan kannalta onkin oleellista tuntea alaiset ja heidän erityisosaamisensa.

Alaisten tunteminen ei kuitenkaan yksistään riitä. Esimiehen tulee kyetä myös luottaa työntekijöiden asiantuntemukseen ja antaa heille vastuuta. Tänäsen suhteen ei ollut ongelmia, mutta työurani aikana olen kohdannut esimiehiä, jotka eivät osaa luovuttaa asiantuntijuutta työntekijöille. Tähän asiaan löysin myös aineistoa seurantajakson lähdekirjallisuudesta. Jos esimies nojaa liiaksi omaan asiantuntijuuteensa eikä ihmisten johtamiseen, niin käytännön asiat jäävät hoitamatta ja esimies vie tilan työntekijöiden asiantuntijuudelta. Tällöin alaisille syntyy tunne omasta riittämättömyydestään eivätkä he kehity työssään. Ongelmia syntyy myös, jos esimies ei halua tai huomaa luopua kiinnostavista asiantuntijatehtävistään. Tällöin on riskinä, että hän laiminlyö esimiesroolinsa mukaisia velvollisuuksia, mikä aiheuttaa ristiriitoja työyhteisöön. (Aaltonen ym. 2014, luvut 3 ja 11.)

Kokemukseni ja aiemmat havaintoni tukevat edellä mainittua näkemystä, jonka mukaan esimiehen liiallinen asiantuntijan viitassa roikkuminen aiheuttaa tuskastumista ja työilmapiirin heikkenemistä työyhteisössä. Esimiestyön ja asiantuntijuuden kaksiteräisen miekan reunalla tanssimisen ydin vaikuttaisikin olevan sopivan tasapainon löytyminen näiden kahden eri roolin välille. Järvinen (2020, luku 1) kuvaa asiantuntijuutta esimiestyön miinana. Hänen mukaansa osa esimiehistä ei ymmärrä rooliaan työnantajan edustajana, vaan moni esimies kuvittelee olevansa pääasiassa asiantuntija.

Tietynlaisen miekan terää jouduimme käsittelemään myös yhden päivän työtehtävän parissa, sillä erään turvallisuustarkastuksen yhteydessä rajatarkastaja löysi teräaseen matkustajan päällysvaatteista. Suomen järjestyslain (612/2003) 10 § kieltää toisen vakavaan vahingoittamiseen tarkoitettujen esineiden, kuten teräaseiden, hallussapidon yleisellä paikalla. Nuori rajatarkastaja ei ollut aiemmin urallaan hoitanut tällaista tilannetta, joten hän kääntyi asiassa vuoro-esimiehen puoleen. Esimies olisi voinut itse hoitaa tapauksen, mutta hän delegoi tapauksen minun hoidettavakseni. Ideana oli samalla opettaa rajatarkastajalle, kuinka tällaisissa tilanteissa menetellään. Vuoropäällikkö toimi mielestäni tilanteessa oikein ja tätä näkemystä tukee myös kirjallinen aineistoni. Esimiehen on tärkeää sisäistää oma roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä. Se tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee pohtia kuinka

paljon hän panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja kuinka paljon suorittavaan työhön sekä asiantuntijatehtäviin. (Järvinen 2001, luku 1.)

Päivä sujui mukavasti ja työtehtävät tukivat kehittämistyöni viikkoteeman tutkimista. Esimiestyön ja asiantuntijuuden yhdistämisen haasteena on tasapainon löytäminen näiden eri roolien välille. Toimintaympäristömme vaatii lähiesimieheltä syvällistä asiantuntemusta, mutta esimieheltä vaaditaan myös ammattitaitoa tunnistaa tilanteet, jolloin hänen on luovuttava omasta asiantuntijuudestaan ja annettava se alaisille. Jos esimies rakentaa johtajaidentiteettinsä liiaksi asiantuntijuutensa varaan, niin riskinä on työntekijöiden turhautuminen ja heikkenevä työilmapiiri. Aaltonen ym. (2014, luku 3) kiteyttävät asian niin, että johtajan tulee kyetä pitämään asiantuntijan ja esimiehen roolit erillään toisistaan.

Sunnuntai 18.4.2021

Eilen tarkastelin esimiestyön ja asiantuntijuuden yhdistämiseen liittyviä haasteita. Tänään tarkoitukseni on tutkia, mitä keinoja on olemassa esimiestyön ja asiantuntijuuden tasapainottamiseksi. Työskentelen partionjohtajan roolissa ja osallistun operatiiviseen kenttätoimintaan. Pääsen havainnoimaan lähiesimiehen asiantuntijuutta työntekijänäkökulmasta ja uskon saavani tätä kautta uusia oivalluksia viikkoteemaan liittyen.

Vuoropalaverin ja tehtävien annon jälkeen partiomme suuntasi kohti uusia seikkailuja. Päivän aikana työskentelimme kahdessa eri Helsingin satamarakenteessa ja työtehtävämme vaihtelivat lähtevien ja saapuvien matkustajien tarkastusten välillä. Liikkuvasta ja monipuolisesta tehtäväkuvasta johtuen tarvitsimme usein myös vuoro-esimiehen asiantuntemusta ja tulkintoja eri tilanteissa. Toimintatapamme oli sellainen, että teimme tapauksiin liittyvät taustatyöt ja tiedonhankinnan mahdollisimman hyvin. Sen jälkeen soitimme vuoropäällikölle ja esittelimme tietomme, tulkintamme ja ratkaisuehdotuksemme, joihin vuoropäällikkö otti kantaa ja kertoi oman näkemyksensä.

Esimiehille usein esitetään ongelmia sillä oletuksella, että he ratkaisevat ne. Monet ongelmat edellyttävät kuitenkin työntekijöiden omaa pohdintaa, sillä heillä on usein paras tieto ratkaisun tekemiseksi. Nykyisessä työelämässä onkin entistä tärkeämpää, että esimies kannustaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia itse. Hyvän organisaatiokulttuurin merkki on se, että työntekijät esittävät esimiehille valmiiksi pohdittuja ratkaisuehdotuksia ennemmin kuin ongelma- ja kysymyslistauksia. (Järvinen 2020, luku 2.)

Toimintatapamme oli hyvä ja työskentely sujuvaa. Vuoromme loppupuolella nuori rajatarkastaja paljasti epäilyttävän rattijuopumustapauksen, jossa kuljettajan epäiltiin kuljettaneen ajoneuvoa huumausaineen vaikutuksen alaisena. Tapaus oli rajatarkastajalle uusi, ja hän tarvitsikin asiantuntemustani tapauksen hoitamiseen. Annoin rajatarkastajalle ohjeet tutkinnan turvaamiseksi, ja tapauksen jatkoselvittäminen siirtyi Poliisin vastuulle.

Tapauksen hoitamiseen osallistui useampi nuori rajatarkastaja, joille kaikille huumausainerattijuopumuksen hoitaminen oli uusi asia. Tilanteen jo rauhoituttua kiitin heistä hyvästä työstä ja tunsin ylpeyttä uudesta rajavartijasukupolvesta. Tähän kokemukseen liittyen Kauppi (2016) painottaa, että esimiesten tulisi pystyä luopumaan hallitsevasta asiantuntijuudestaan ja oppia iloitsemaan alaisten kehittymisestä ja onnistumisesta (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 3).

Tätä päivää leimasi kaikkien partioidemme vahva itsenäinen työskentelyote. Vuoroesimiehen asiantuntijuuteen turvauduttiin tarvittaessa, mutta ratkaisut tehtiin yhteistyössä alaisten kanssa ja heitä kuunnellen. Lähdeaineiston mukaan esimies on parhaiten avuksi alaisilleen silloin, kun hän ei anna työntekijöille valmiita vastauksia välittömästi. Usein on hyödyllisempää auttaa kysyjää löytämään vastaukset ongelmiinsa itse. Tällaisen valmentavan johtamistavan idea on siinä, että usein kysyjä tietää parhaiten käsillä olevan tilanteen ja siksi hänen ratkaisunsa toimivat yleensä paremmin kuin muiden tarjoamat vaihtoehdot. Vaikka tällainen kysyvä ja keskusteleva johtamistapa viekin usein enemmän esimiehen aikaa kuin nopea ohjeistus, niin lopputulos on pitkällä aikavälillä parempi niin esimiehen kuin alaistenkin kannalta. Työyhteisön jäsenet oppivat käsittelemään ongelmia, ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä itsenäisesti. Työntekijöiden ammatillisen kasvun myötä heidän riippuvuutensa esimiehestä pienenee, mikä vapauttaa esimiehen aikaa asiantuntijatyöstä johtamistyöhön. (Järvinen 2020, luku 5.)

Aurinko paistoi ja linnut lauloivat, kun työpäivä tuli päätökseen. Yhtä auvoisesti sujui tämä päivä muutenkin ja koen saavuttaneeni päivälle asettamani tavoitteet. Näkemykseni mukaan esimiestyön ja asiantuntijuuden tasapainon kultainen keskitie kulkee valmentavan johtamistavan kautta. Kysymällä, keskustelemalla, kannustamalla ja jakamalla omaa asiantuntijuuttaan esimies opettaa työntekijöitä ottamaan vastuuta ja tekemään ratkaisuja itsenäisesti. Tällainen johtamistapa kehittää työyhteisöä ja vapauttaa esimiehen resursseja asiantuntijuudesta johtamiseen. Johtamisen tärkeyden puolesta puhuu myös Aaltonen ym. (2014, luku 5) joiden mukaan asiantuntijuus on tärkeää, mutta esimiestehtävän ydin on kokonaisuuksien hallinnassa, ihmisten johtamisessa, hallinnollisten perusasioiden hoitamisessa ja tiimin yhteistyön sekä työntekeksen edellytysten mahdollistamisessa. Tämän sanoman Järvinen (2020, luku 1) tiivistää siten, että esimiehen ei tarvitse olla alansa paras osaaja, vaan tärkeintä on esimiehen halu ja kyky johtaa.

Viikon kahdeksan yhteenveto

Opinnäytetyöni kahdeksannen raportointijakson aiheena oli esimiehen asiantuntijuus. Viikon aikana keräsin teemaan liittyvää aineistoa kirjallisuuslähteiden sekä havainnoinnin avulla. Teoriaohjaava analyysi ohjasi minua johtopäätösten tekemisessä ja kehittämistyöhön liittyvien oivallusten saamisessa. Asiantuntijuuteen perehtymisen myötä koen osaamiseni

kehittyneen ja näen asiantuntijuuden merkityksen esimiestyössä nyt hieman eri tavalla kuin aiemmin.

Esimiestyöhön kuuluu niin johtamista kuin asiantuntijana työskentelemistä. Näiden kahden roolin vahvasta liitosta kertoo se, että esimies tarvitsee asiantuntijuuttaan korkean arvostuksen saamiseksi työyhteisössä. Johtajan tulisi kuitenkin käyttää syvällistä osaamistaan harkiten, sillä liiallinen asiantuntijana toimiminen heikentää työyhteisön vuorovaikutusdynamiikkaa ja ilmapiiriä. Ammattitaitoinen esimies kykeneekin tarvittaessa luovuttamaan asiantuntijuuden alaisilleen. Keräämäni aineiston perusteella esimiestyössä onnistumisen kannalta olennaista on tasapainon löytäminen johtamisen ja asiantuntijuuden välille. Johtajan eri roolien tärkeysjärjestyksestä Järvinen (2001, luku 1) toteaa, että ammattitaitoisuus ja asiantuntemus on esimiestyön onnistuneisuuden kannalta tärkeää, mutta esimiehen pitää myös tuntea aitoa kiinnostusta henkilöstönsä ja työyhteisön johtamiseen.

Tulkintani mukaan valmentavan johtamistavan omaksuminen auttaa esimiestä jakamaan aikaansa johtamistyön ja asiantuntijuuden välillä. Valmentavan johtamistavan keskiössä on ongelmista ja ratkaisuvaihtoehdoista keskusteleminen, oman asiantuntijuuden jakaminen ja alaisten opettaminen päätöksenteonäisyyteen sekä siihen kannustaminen. Valmentamalla alaisistaan parempia työntekijöitä esimies ei heikennä omaa auktoriteettiaan, vaan vahvistaa sitä vapauttamalla aikaa päätyöhönsä, johtamiseen. Aaltonen ym. (2014, luku 10) summaa tämän sanoman siten, että valmentavan lähestymistavan avulla esimies auttaa alaisensa kehittymisen ja oppimisen tielle, mikä pitkällä aikavälillä vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisön toimintaan.

3.9 Seurantajakso 9: Työn johtaminen. 19.-25.4.2021

Tämän viikon teemana on työn johtaminen. Opinnäytetyöni ensimmäisen seurantajakson aikana pitämäni haastattelun perusteella Sataman rajatarkastusyksikön työntekijät pitävät tärkeänä esimiehen halua ja kykyä johtaa. Lähestyn aihetta erilaisten johtamistapoihin liittyvien teorioiden kautta ja täydennän teoreettista viitekehystä omilla kokemuksillani. Tämän seurantajakson pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytän kirjallisia lähteitä. Lähteinä käytän Pekka Isotaluksen ja Hanna Rajalahden kirjaa Vuorovaikutus johtajan työssä, Pekka Järvisen kirjoja Onnistu esimiehenä ja Miten johtaa ihmistä - 102 ohjetta esimiehelle sekä Sari Kuuselan kirjaa Esimiehen vuorovaikutustaidot. Työpäiväni tällä viikolla ovat maanantai, tiistai, keskiviikko ja torstai.

Maanantai 19.4.2021

Aloitan työn johtamiseen perehtymisen tutustumalla erilaisten johtamistapojen teorioihin. Tähän mennessä käymäni Rajavartiolaitoksen esimieskoulutukset eivät juurikaan ole tarjonneet tietoa erilaisista tavoista johtaa, joten aihe on minulle erityisen mielenkiintoinen. Työskentelen tänään vuoropäällikkönä ja odotan päivästä kiireistä.

Vuoron alkajaisiksi pitämässäni palaverissa huomasin henkilöstöresurssimme olevan tänään niukahko. Lisäksi edellispäivän vuoron tapausten hoitaminen työllisti vuoroamme alusta alkaen. Päivän aikana käännytimme yhdeksän henkilöä ja näiden lisäksi hoidimme useita muita tapauksia. Työvuoroa leimasi myös poikkeuksellisen runsas tarve tehdä päätöksiä ja antaa ratkaisuja eri tilanteisiin. Päätösten tekemisessä pyrin kuuntelemaan alaisia ja osan päätöksistä annoin myös suoraan heidän tehtäväkseen. Lähdeaineistossa tällaista johtamistapaa kuvataan osallistavana johtamisena. Siinä esimies pyrkii kuuntelemaan työntekijöidensä mielipiteitä ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoon. Esimiestyö on asiantuntijoiden työn tukemista ja päämäärien saavuttamista yhdessä. Esimiehen tehtävänä on myös vaikutus- ja päätösvaltansa käyttäminen työnteon edellytysten luomiseen. Osallistava tyyli painottaa yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyön merkitystä. Tällöin työntekijät kokevat olevansa yhteisö, joka toimii yhdessä. Osallistavassa tyyliässä johtaminen perustuu esimiehen ja alaisten väliseen yhteistyöhön. (Kuusela 2013, luku 8.)

Osallistavan johtamistavan vastakohta on ohjaava johtamistapa, joka korostaa esimiehen omaa vaikutusvaltaa ja asemaa. Näin toimiva esimies pyrkii saamaan työntekijänsä toimimaan haluamallaan tavalla ohjaamalla heitä ja keskittämällä päätöksenteon itselleen. Ohjaavassa tyyliässä korostuvat ohjeellisuus ja tavoitteellisuus. Se saa aikaan kokemuksen, että työntekijät ovat esimiehen työkaluja, jotka noudattavat esimiehen ohjeita ja toteuttavat tämän näkemyksiä. Onnistuneessa esimiestyössä tarvitaan sekä osallistavaa että ohjaavaa johtamistapaa, ja hyvässä johtamisessa onkin piirteitä molemmista. Osallistamisen avulla edistetään yhteistyötä sekä vastuunottoa ja ohjaamisen avulla korostetaan työstä suoriutumista ja tehokkuutta. (Kuusela 2013, luku 8.)

Osallistava johtaminen korostuu omassa esimiestyössäni. Koen työemme tulosten olevan vahvasti kiinni työntekijöidemme välisen yhteistyön määrästä ja laadusta. Kiinnitän toiminnassani myös jatkuvasti huomiota alaisten työnteon edellytyksiin. Ohjaava johtamistapa korostuu uusien ja nuorten työntekijöiden kanssa toimiessa. Ohjaava johtaminen on ikään kuin työkalu ajaa uudet työntekijät sisään työyhteisön toimintaan. Kun työnteoko sujuu ja työpaikan pelisäännöt sekä toimintatavat ovat tulleet tutuiksi, niin osallistava johtaminen astuu päärooliin.

Johtamistyyliä voidaan jakaa myös vuorovaikutuskäyttäytymisen perusteella. Tällaisen ajattelun mukaan johtamistapoja ovat autoritääriinen, demokraattinen ja antaa mennä -johtajuus. Autoritääriinen johtaja kontrolloi vahvasti alaisten tekemisiä suorilla ohjeilla ja käskyillä. Hän pitää etäisyyttä alaisiin, dominoi vuorovaikutusta ja antaa harvoin myönteistä palautetta. Demokraattinen johtaja puolestaan rohkaisee alaisia osallistumaan vuorovaikutukseen ja luottaa heidän kykyynsä tehdä päätöksiä. Hän ei myöskään koe toisia uhkana vaan uskoo, että yhteistyöllä päästään parhaaseen lopputulokseen. Demokraattinen johtaja antaa helposti myönteistä palautetta ja hän on hyvä kuuntelija. Antaa mennä -johtaja ei johda alaisiaan, vaan jättää heidät toimimaan keskenään. Hän välttää vastuuta, vetäytyy ja välttää ristiriitatilanteita. Antaa mennä -johtaminen on tehontonta, joka usein lisää alaisten tyytymättömyyttä työtä kohtaan. Näistä kolmesta johtamistavasta toimivimmaksi on todettu demokraattinen johtamistyyli. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Pidän itseäni demokraattisena johtajana, mutta näen antaa mennä -johtajuuden työyhteisömme todellisenä riskinä. Normaaliaikojen organisaatiomme koostuu noin 20 rajavartijasta ja kaikkien ammattitaito on korkealla tasolla. Tällaisen henkilöstön kanssa toimiessa on helppoa jättää työntekijät toimimaan keskenään, koska työt hoituvat joka tapauksessa. Vaikka työt hoituisivatkin, niin lopputuloksena saattaa olla epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä. Antaa mennä -johtajuus saattaaakin selittää joitain työyhteisöämme aiempina vuosina koetulleita ongelmatilanteita.

Ehkäpä yleisin näkemys eri johtamistavoista on niiden jakaminen leadership- ja management -käsitteiden välille. Tämän näkemyksen mukaan leadership on ihmisten johtamista ja management asioiden johtamista. Näistä johtamistavoista käytetään myös ilmaisuja pehmeä ja kova johtaminen. Pehmeällä ihmisten johtamisella tarkoitetaan vision ja strategian luomista ihmisten innostamista, motivoitua ja verkostojen luomista. Kova asioiden johtaminen puolestaan yhdistetään resursointiin, päivittäisen työn tukemiseen, aikatauluttamiseen ja ongelmanratkaisuun. Jako ihmisten ja asioiden johtamiseen ei kuitenkaan ole kovin mielekästä. Voidaankin todeta, että hyvä johtaminen edellyttää näitä molempia. Ihmis- ja asiakaskeisten johtamistapojen rinnalle on lisätty myös kolmas tekijä, muutoskeskeinen johtaminen. Siinä johtaja rohkaisee työntekijöitä luovuuteen, kokeiluihin, riskinottoon ja innovaatioiden käyttöönottoon. Muutoskeskeisen johtamisen on todettu parantavan sekä työsuorituksia että työtyytyväisyyttä. Parhaaseen johtamistulokseen päästään, kun yhdistetään kaikki kolme johtamisen ulottuvuutta ja niitä käytetään kulloisenkin tilanteen edellyttämällä tavalla. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Työn ja toimintaympäristön vaatimukset edellyttävät Rajavartiolaitoksen lähiesimiestyölä ihmisten ja asioiden johtamista. Muutoskeskeisyyden lisääminen johtamispalettiin voisi olla se tekijä, millä johtamisen laatu voitaisiin nostaa uudelle tasolle. Muutoskeskeisyyttä on toki nykyisinkin aika ajoin havaittavissa, mutta mielestäni parhaaseen tulokseen päästäisiin, jos

esimiehiä kannustettaisiin systemaattisesti muutoskeskeiseen johtamiseen. Muutoskeskeiseen johtamistapaan liittyy myös transformatiivinen eli uudistava johtamistapa. Siinä tavoitteena on itsevarma ja vaikuttava johtaminen, joka tukee muutosta ja motivoi alaisia kehittymään ja ottamaan vastuuta omasta työstään. Tällaisessa johtamisessa keskeistä on organisaation vision korostaminen, innostaminen ja motivointi. Tällainen johtaja osaa hyödyntää työntekijöidensä osaamista, ottaa huomioon heidän tarpeensa ja käyttää työntekijöiden ideoita organisaation hyväksi. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Relationaalisessa johtamistavassa tarkastelun keskiössä on johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Relationaalinen näkökulma perustuu havaintoon, minkä mukaan johtaja ei käyttäydy samalla tavalla kaikkien työntekijöidensä kanssa. Työntekijät jakautuvat sisä- ja ulkopiiriin, ja vuorovaikutus on erilaista näissä ryhmissä. Sisäpiirissä on luottamusta, vastuunjako, vastavuoroista vaikuttamista ja tuen antamista. Ulkopiirissä taas on vähemmän sekä tukea että luottamusta ja siellä johtajan viestintä on autoritaarisempaa ja tehtäväkeskeisempää. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Relationaalisuus on todellisuutta työyhteisömme arjessa. Sen läsnäolon huomaa erityisen hyvin nyt, kun elämme poikkeusolojen aikaa. Organisaatiomme sisäpiirin muodostavat ne parikymmentä vakituista työntekijää, jotka ovat työskennelleet yksikössämme jo useiden vuosien ajan. Ulkopiiristä löytyvät ne kymmenet komennushenkilöt, jotka vaihtuvat kuukausittain. Osa komennushenkilöistä on työskennellyt meillä kuluneen vuoden aikana useita kuukausia, ja heidän kohdallaan voidaan havaita ulkopiiristä sisäpiiriin siirtymistä. Sisäpiiriin siirtyminen tapahtuu näkemykseni mukaan hyvien työsuoritusten, luottamuksen rakentumisen ja vuorovaikutuksen kautta.

Relationaalisesta johtamistavasta juontuu johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria. Sen keskeisenä ideana on, että johtajat eivät kohtaa kaikkia alaisiaan samalla tavalla, vaan he luovat yksilölliset suhteet johdettaviinsa. Teorian mukaan johtaja jakaa käytettävissään olevia organisaation resursseja valikoivasti ja yksilöllisesti johdettavilleen. Perusajatus on, että johtajan ja johdettavien suhteet vaikuttavat organisaation tulokseen. Esimiehen ja alaisen laadukkaan työsuhteen on todettu vaikuttavan myönteisesti työtyytyväisyyteen, työstä suoriutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.)

Johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateorian mielenkiintoisin ajatus on se, että johtajan ja alaisten välisten suhteiden laatu vaikuttaa työhyvinvointiin ja työpaikkaan sitoutumiseen. Kokemusteni mukaan tämä asia pitää täysin paikkaansa. Mielestäni myös Rajavartiolaitoksessa olisi syytä pohtia johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateorian ja henkilöstön vaihtuvuuden välistä yhteyttä.

Tämän päivän aikana rakensin vahvasti johtamiseen liittyvää tietoperustaani. Oma johtamistapani rakentuu osallistavan vuorovaikutuksen varaan ja sitä leimaa yhdessä tekemisen kulttuuri. Vuorovaikutukseen nojaaminen lokeroi minut demokraattiseksi johtajaksi. Lisäksi omaan myös muita demokraattisen johtajan piirteitä, sillä tapanani on rohkaista ja kannustaa alaisiani sekä luottaa heidän kykyihinsä. Työyhteisössämme on havaittavissa henkilöstön jakautuminen sisä- ja ulkopiiriin. Vuorovaikutus on erilaista esimiehen ja näiden ryhmien välillä. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että vuorovaikutuksen lisääntyminen on suurin tekijä matkalla ulkopiiristä sisäpiiriin. Johtaja-johdettava-vaihdantasuhde korostaa hyviä johtajan ja johdettavien välisiä suhteita. Esimiehen ja alaisten väliset laadukkaat työsuhteet muodostavatkin näkemykseni mukaan perustan, jonka päälle toimiva ja tehokas johtaminen rakentuu.

Kansainvälisen rajanylityspaikan vuoropäällikkönä toimiminen edellyttää ihmisten ja asioiden johtamista, mutta johtamisen laatua voisi kehittää panostamalla muutoskeskeiseen johtamistapaan. Työntekijöiden osaamisen, luovuuden, ideoiden ja innovaatioiden hyödyntäminen on osa nykyaikaista johtamista ja Rajavartiolaitoksessakin tähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja kannustaa siihen.

Tiistai 20.4.2021

Työskentelen tänään vuoropäällikkönä ja tiistai päivän tavoitteenani on pohtia edellytyksiä, mitkä mahdollistavat hyvän johtamisen. Ennakkokäsitykseni on, että koulutus, organisaation tuki ja esimiehen persoonalliset ominaisuudet ovat suurimmat yksittäiset tekijät johtamisedellytysten muodostumisessa. Viikon keskimmäiset päivät ovat yleensä rauhallisimpia ja niin toivon tämänkin päivän olevan.

Ennen vuoropalaveria tapanani on lukea sähköpostit ja perehtyä vallitsevaan tilannekuvaan. Tänään sähköpostissa odotti viesti, jolla toimeenpantiin sisärajatarkastuksiin liittyvä erillinen toiminnan tehostamiseen liittyvä operaatio. Operaatio käynnistettiin lyhyellä varoitusajalla ja se aiheutti omat haasteensa työskentelyn käytännön aloittamiselle.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Hän myös ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat myös esimiehen tehtäviin. (Järvinen 2001, luku 2.) Saimme siis esikunnasta käskyn ja toiminnalle tavoitteet. Lisäksi saimme lisäresurssia muista yksiköistä operaation käytännön toteuttamiseksi. Vuoropalaverissa tehtävänäni oli normaaleiden päivittäistehtävienme jakamisen lisäksi käynnistää operaatio ja motivoida henkilöstöä sen toteuttamiseen. Vuoropalavereissa pyrin aina esiintymään vakuuttavasti, mutta kuitenkin omana itsenäni. Tähän liittyen Järvinen (2001, luku 7) toteaa, että esimies ei voi menestyä tehtävässään ilman

ammattillista asennettaan. Sen lisäksi johtajan tulee käyttää tehtävässään myös omaa persoonallista minuuttaan.

Työvuoron alku oli rauhallinen ja työntekijät halusivat tulla keskustelemaan kanssani operaation ja normaaleiden tehtävien yhdistämiseen liittyvistä haasteista. Keskusteluista nousi esiin alaisten huoli henkilöstön riittävydestä vallitsevassa tilanteessa. Valoin työntekijöihin uskoa ja lupasin organisaatiomme kyllä huolehtivan tarvittavista resursseista. Kuusela (2013, luvut 2 ja 4) mainitsee, että hyvän johtamisen lähtökohtana ovat normaalit hyvät käytöstavat, kiinnostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan ja alaisten kanssa keskusteleminen. Niiden avulla täytetään alaisten tarve tulla nähdyiksi niin työntekijöinä kuin ihmisinäkin ja tuetaan heidän hallinnan tunnetta. Hallinnan kokemus ja tunne pärjäämisestä ovat keskeisiä elementtejä työssä viihtymisen kannalta. Sen lisäksi esimiehen täytyy huolehtia työn teon edellytyksistä, tehtävien priorisoimisesta ja alaisten kannustamisesta sekä kehittämisestä.

Esimiehen tehtävänä on toiminnallisten perusedellytysten turvaaminen ja kokonaisuudesta huolehtiminen. Esimieheltä odotetaan myös tasapuolisuutta eikä hän saa suosia ketään. Johtamisen kannalta esimiehen on tärkeää löytää sopiva paikka suhteessa johtamaansa työyhteisöön. Esimiehen tulee tarkastella toimintaa ensisijaisesti työn maailmasta käsin eikä hän siksi voi mennä liian syvälle työyhteisön sisäiseen maailmaan. On kuitenkin tärkeää, että esimies kykenee liikkumaan näiden kahden maailman välillä. Sisäisessä maailmassa toimiminen on tärkeää toimivien vuorovaikutussuhteiden kannalta ja sieltä saa arvokasta tietoa työyhteisön tilasta. Työn maailman näkökulmasta esimies tarkastelee asioita taas työhön liittyvistä tosiasioista käsin. (Järvinen 2001, luku 3.)

Tänä aamuna sukuloain suu vaahdossa työyhteisömme sisäisen ja ulkoisen maailman välillä. Kahdenvälisen keskusteluiden myötä pidin yllä toimivia vuorovaikutussuhteita ja sain tietoa työyhteisömme mieltä askarruttavista asioista. Vastapainoksi kerroin alaisille työhön ja työn tekemiseen liittyviä seikkoja. Kuvailisinkin toimintaani siten, että kuuntelin työntekijöitä sisäisestä maailmasta käsin ja vastasin heille ulkoisesta maailmasta.

Ihmisten johtaminen on yhteistyön tekemistä. Yhteistyön avulla esimies voi yhdistää organisaation tavoitteet ja hyvät ihmissuhteet. Yhteistyötä tekemällä työyhteisön vuorovaikutussuhteet paranevat, osaaminen laajenee ja ammatillinen itsetunto kasvaa. Yhteistyöhön liittyy yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys luo jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta, joita tarvitaan luomaan hyvät työskentelyn edellytykset. Jos yhteisöllisyyden tunnetta ei synny, niin työyhteisön yhteisiä voimavaroja ei päästä käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla. (Kuusela 2013, luvut 4-5.)

Loppuvuoron aikana työssäni korostui runsas tehtävien jakaminen työntekijöille. Yhteistyön avulla saimme hoidettua kaikki tehtävämme ja työyhteisössä vallitsi positiivinen tekemisen meininki. Yhteisöllisyyden avulla saimme puserrettua työyhteisön yhteiset voimavarat käyttöömmekä ja yhteistyö sujui kuin rasvattu. Yhteisöllisyys ja työkaverista välittäminen oli käsin kosketeltavaa ja se herkisti jopa minunkin paatuneen mielen.

Päivä oli vaiherikas ja antoisa. Hyvä johtaminen edellyttää esimieheltä vahvaa ammatillista asennetta ja lisäksi uskallusta tuoda esiin omaa persoonallisuuttaan. Hyvän johtamisen perusta on normaaleissa käytöstavoissa ja henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa, mitkä täyttävät työntekijöiden inhimillisiä perustarpeita. Johtamisen keskiössä ovat työn teon edellytyksistä huolehtiminen ja kokonaisuuden hahmottaminen. Esimieheltä vaaditaan kykyä liikkua työyhteisön sisäisen ja ulkoisen maailman välillä eikä hän voi toimia liiaksi sisäisestä maailmasta käsin. Sisäinen ja ulkoinen maailma muodostavat yhteistyön aurinkokunnan, joka on portti yhteisöllisyyden universumiin. Yhteisöllisyyden ja turvallisuuden tunteet takaavat hyvät työskentelyn ja johtamisen edellytykset.

Keskiviikko 21.4.2021

Tämän päivän tutkimuksellisena näkökulmana on pohtia, mihin asioihin esimiehen pitäisi kiinnittää huomiota omassa johtamisessaan? Aiempina päivinä olen luonut teoreettista käsitystä hyvästä johtamisesta ja nyt laajennan aiheen koskemaan käytännön tekemistä ja käyttäytymistä. Työskentelen tänäänkin vuoropäällikön roolissa.

Kuvailisin päivää peruspuurtamisena. Työvuoro sisälsi normaaliin tapaan paljon selvitystyötä, päätöksiä ja henkilöstöressurssien monipuolista käyttämistä. Jaoin tehtäviä alaisille ja annoin heille runsaasti vastuuta. Järvisen (2001, luku 7) mukaan esimiehen on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota töidensä priorisointiin ja delegoimiseen. Itselleen töitä kasaamalla ja alaisten työtehtävien hoitamisella esimies viestii työntekijöilleen epäluottamusta ja laiminlyö johtamistehtäväänsä.

Tehtävien delegoimiseen liittyy myös työntekijöiden oikeudenmukainen johtaminen. Oikeudenmukaisessa johtamisessa korostuu se, miten esimies toimii työyhteisön erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Johtamisen oikeudenmukaisuus ei ole pelkästään hyvää kohtelua, vaan sen ydin on siinä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus hyödyntää koko potentiaaliaan. Oikeudenmukaisuuteen liittyy myös ratkaisujen ja päätösten perusteleminen. (Kuusela 2013, luku 6.) Tänään työntekijät saivat käyttää osaamistaan ja potentiaaliaan monipuolisesti. Henkilöstö myös vastasi huutoon ja työn laatu oli erinomaista. Oikeudenmukainen johtaminen toimii myös siirtymänä esimiehen ja alaisten välisiin suhteisiin. Esimiestyön ja johtamisen ydin on nimittäin Kuuselan (2013, luvut 2-3) mukaan ihmisten välisissä suhteissa, ja esimiehen oikeudenmukainen sekä arvostava kohtelu motivoivat tekemään tulosta. Parhaiden tulosten saavuttamiseksi on erityisen tärkeää, että

johtamisessa huomioidaan alaiset yksilöllisesti omista lähtökohdistaan. Erilaisia persoonallisuuksia tunnistamalla esimies voi sovittaa johtamisensa jokaista työntekijää parhaiten tukevaksi.

Tänään työskentelyni oli vuorovaikutuksen kannalta yksilöllisempää kuin monina muina päivinä. Jaoin tehtäviä ja keskustelin tapauksista eri kokemuksen ja erilaisten persoonallisuuksien omaavien työntekijöiden kanssa. Eri persoonallisuuksien kanssa työskenteleminen on tullut kuluneen vuoden aikana muutenkin tutuksi, sillä yksikössämme on työskennellyt ydinryhmämme lisäksi noin 200 eri henkilöä, jotka ovat tulleet komennukselle ympäri Suomen maata.

Menestyksenkäs johtaminen vaatii onnistumisen johtamista. Sen avulla kiireenkin keskellä organisaatiossa säilyy työn mielekkyys, merkitys ja mahdollisuus onnistumiseen. Onnistumisen johtamisessa on tärkeää, että onnistumiset huomataan ja niistä saa palautetta. Tällainen johtaminen edellyttää, ettei esimies kilpaile alaistensa kanssa saavutuksista tai menestyksestä. Onnistumisen johtamisen keinoin esimies voi vaikuttaa siihen, että työyhteisö onnistuu, menestyy ja kehittyy. (Kuusela 2013, luku 7.) Hieman rauhallisemmasta työtahdista johtuen minulla oli tänään aikaa paneutua viime aikoja enemmän työvuoron johtamiseen. Henkilöstö hoiti valtaosan tapauksista itsenäisesti ja minun roolini oli pääasiassa työtä ohjaava. Työntekijät onnistuivat tänään hyvin ja annoin heille siitä positiivista palautetta. Liian usein hektisessä työympäristössämme palaute jää antamatta. Tässä onkin selkeä kehittymisen paikka niin minulla kuin koko organisaatiollamme.

Päivä tuli päätökseen ja on aika summata saavutukset. Tämän päivän teeman mukaisesti esimiehen tulisi kiinnittää johtamisessaan huomiota töidensä priorisointiin ja niiden delegoimiseen. Näillä on merkitystä oikeudenmukaisen johtamisen kannalta, ja nämä asiat huomioimalla esimies antaa työntekijöilleen riittävästi mahdollisuuksia koko osaamisensa hyödyntämiseen. Oikeudenmukaiseen johtamiseen liittyen esimiehen tulee myös perustella tekemänsä päätökset ja ratkaisut. Johtamisessa onnistuakseen esimiehen on tärkeää huomioida työntekijät yksilöllisesti omina persooninaan. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus sovittaa omaa johtamistaan yksilöitä parhaiten tukevalla tavalla. Lisäksi esimiehen tulisi kiinnittää huomiota onnistumisen johtamiseen. Sen avulla hektisessäkin työympäristössä on mahdollisuus säilyttää mielekkyys työtä kohtaan. Onnistumisen johtamisen kulmakivenä on onnistumisten huomaaminen ja niistä palautteen antaminen. Esimiehen pitäisi myös pidättäytyä kilpailemasta alaisten kanssa työn saavutuksista, vaan pikemminkin iloita heidän menestyksestään.

Torstai 22.4.2021

Viikon viimeisen työpäivän tavoitteena on perehtyä johtamiseen liittyviin haasteisiin. Teoriassa ihmisten johtamisen pitäisi olla helppoa kuin heinänteko. Omaksumalla keskeisiä johtamisoppeja ja ottamalla käyttöön muutamia käytännön vinkkejä jokaisen pitäisi pystyä olemaan hyvä johtaja. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole, vaan ihmisten johtaminen on vaikea laji hallita, eikä siinä voi koskaan tulla valmiiksi. Tänään työskentelen rajatarkastajan roolissa ja teen yksikön perustyötä.

Tehtävien jaon jälkeen huomasin olevani kahdestaan partiossa toisen yksikkömme runkohenkilöstöön kuuluvan rajavartijan kanssa. Olimme tästä iloisia ja lähdimme hyvillä mielin kohti päivän työtehtäviä. Kollegani toimi partiomme johtajana ja minä työskentelin rajatarkastajan ja asiantuntijan roolissa. Päivä piti sisällään perustyön tekemistä ja vuoro esimiehen päätösten toimeenpanemiseen liittyvänä resurssina toimimista. Työroolistani johtuen minulla oli mahdollisuus olla kärpäsena katossa ja seurata vuoro esimiehemme monipuolista johtamistyöskentelyä. Kuusela (2013, luku 9) mainitsee, että johtaminen on aina yhdistelmä asioiden-, henkilöiden- ja ryhmän johtamista. Jos esimies lyö laimin jonkun osa-alueen, niin tulokset ovat vajavaisia. Onnistumisen edellytyksenä ovat hyvät ja luottamukselliset suhteet työyhteisön jäseniin ja kyky vaikuttaa heihin. Mitä yhtenäisemmin ja johdonmukaisemmin johtaja toimii, sitä paremmat ovat esimiestyön tulokset.

Tämän päivän vuoropäällikkö onnistui tehtävässään ja työn tulokset olivat hyviä. Kiinnitin erityisesti huomiota siihen, miten paljon erilaisia tilanteita yksi työpäivä pitää sisällään, ja kuinka paljon erilaisia päätöksiä esimies vuoronsa aikana tekee. Tähän liittyvää aineistoa löysin myös lähdekirjallisuudesta, ja sen perusteella johtaminen on vaikutusvallan käyttöä sekä halua vaikuttaa. Päätöksenteko, ohjaaminen, motivointi, keskusteleminen ja vuorovaikutustilanteet ovat kaikki vaikuttamista. Johtamistyö pitää sisällään erilaisten ratkaisujen tekemistä, joiden avulla esimies ohjaa työyhteisön toimintaa kohti tavoitteiden saavuttamista. Mitä uskottavampi ja ammattitaitoisempi esimies on, sitä enemmän hänellä on vaikutusvaltaa. (Kuusela 2013, luku 8.) Vaikuttaminen ja vaikutusvallan käyttäminen vaatii esimieheltä huomion keskipisteenä olemista. Tähän liittyvänä haasteena Järvinen (2020, luku 1) mainitsee, että esillä oleminen on monelle johtajalle kiusallista. Jos esimies vetäytyy omiin oloihinsa, hän jättää työyhteisön tuuliajolle. Toimiakseen työyhteisö tarvitsee esimiehen läsnäoloa ja tukea.

Päivän päätteeksi pohdin johtamisen haasteita psykologian näkökulmasta. Mielestäni jokaisen työntekijän yksilöllinen sielunmaisema ja mielenliikkeet tuovat oman vaikeusasteensa johtamistyöhön. Järvinen (2001, luku 5) toteaa ihmisten toimintaa ohjaavan itsemääräämistunteen tekevän johtamisesta hankalaa. Johtamistyön kannalta on tärkeää, että esimies ymmärtää itsemääräämispyrkimyksen merkityksen ihmisten käyttäytymiselle.

Johtamisen dilemma onkin siinä, että esimiehen pitää huolehtia työn päämäärien saavuttamisesta, mutta samalla hänen tulee kunnioittaa työntekijöiden itsenäisyyttä eikä hän saa liikaa vahtia, neuvoa tai käskää alaisiaan. Esimiehen tulee kuitenkin tarvittaessa vaatia ryhtiä toimintaan ja puuttua epäkohtiin silloin, kun siihen on aihetta.

Johtamisen haasteena on ymmärryksen ja jämäkkyuden yhdistäminen. Ymmärryksen osoittaminen ja empaattisuus kuuluvat laadukkaaseen esimiestyöhön. Korkeatasoinen johtaminen ei kuitenkaan ole kaiken sallimista, vaan se on myös kipeidenkin asioiden käsittelyä ja vaikeiden asioiden esille nostamista. Liian salliva johtaminen heikentää työyhteisön kokemusta henkilöstön tasapuolisesta kohtelusta. (Järvinen 2020, luku 4.)

Pään sisäisistä asioista mieleeni tulevat myös tunteet. Tunteiden ja johtamisen välisestä liitosta Järvinen (2020, luku 1) kertoo, että ihmisten johtaminen saa aikaan monenlaisia tunteita, sekä kielteisiä että myönteisiä. Erityisesti negatiiviset tunteet ovat vaikeita käsitellä. Esimies ei voi reagoida suoraan kielteisten tunteiden pohjalta, vaan hänen pitää hallita tunteensa. Tunteiden hallinta on sitä, että tunteet eivät vie esimestä vaan hän pystyy säätelemään niitä. Tämä ei tarkoita tunteettomuutta, vaan tietoisuutta tunteiden vaikutuksesta viestintään ja taitoa voimistaa sanomaansa tunteiden avulla.

Viimeisenä johtamiseen liittyvänä haasteena nostan esille esimiehen johtajapelisilmän. Tämä on termi johtamiseen liittyvästä sosiaalisesta älykkyydestä ja sitä kuvataan lähdeaineistossa seuraavalla tavalla. Johtamisen haasteena on tietää, milloin esimies on sopivasti alaiensa tukena ja milloin hänestä on enemmän haittaa kuin hyötyä. Tämä johtuu työyhteisön jäsenten erilaisesta tuen tarpeesta, johon vaikuttavat henkilöstön ammattitaito, kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Järvinen 2020, luku 5.)

Seurantajakson viimeinen päivä on paketissa. Tänään tutkin johtamiseen liittyviä haasteita. Kaiken lähtökohdaksi on se, että esimiehellä täytyy olla halu johtaa ja vaikuttaa. Tämä saattaa vaikuttaa itsestään selvältä, mutta käytännön työelämässä näin ei kuitenkaan aina ole. Vaikuttaminen vaatii huomion keskipisteenä olemista ja se on usealle johtajalle vaikeaa. Vaikuttamiseen liittyy myös vaikutusvalta, jota esimies rakentaa ammattitaidollaan ja uskottavuudellaan. Mitä vaikutusvaltaisempi johtaja on, sitä helpompi hänen on johtaa työyhteisöä kohti sen tavoitteita.

Johtaminen pitää aina sisällään ihmisten, asioiden ja ryhmän johtamista. Esimiestyön haasteena onkin huomioida johtamisessa kaikki nämä kolme osa-aluetta, sillä jonkun osa-alueen unohtaminen heikentää aina tulosta. Lisäksi johtamisen haasteena on ymmärtää ja huomioida meidän kaikkien toimintaa ohjaavan itsemääräämistunteen vaikutus työelämässä. Työelämä saa aikaan myös monenlaisia muita tunteita ja esimiestyön koetinkivenä onkin tunteiden hallinta ja säätely. Varsinkaan kielteisten tunteiden pohjalta esimies ei voi suoraan toimia. Yksi isoimmista johtamiseen liittyvistä haasteista on ymmärryksen ja jämäkkyuden

yhdistäminen. Empaattisuutta tarvitaan, mutta epäkohtia ei voi katsoa läpi sormien ja ongelmiin on puututtava. Kantona esimiestyön kaskessa on myös ymmärrys siitä, milloin esimiehen tukea tarvitaan ja milloin hänen on viisaampaa pysytellä sivussa.

Viikon yhdeksän yhteenveto

Tämän seurantajakson aikana mopo lähti käsistä ja viikkoaihe vei minut mukanaan. Työn johtaminen liittyy keskeisesti esimiestyön kehittämiseen ja aiheesta on olemassa runsaasti tutkittua tietoa. Keräsin aineistoa kirjallisuuslähteistä ja käytin teoriaohjaavaa analyysiä näkemyksieni muodostamisessa. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan aiempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Analyysistä on tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus, mutta aiempi tieto ei testaa teoriaa, vaan ennemminkin auttaa uusien oivallusten tekemisessä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.) Johtamisen teoriaan ja lainalaisuuksiin perehtyminen kehitti osaamistani ja ymmärrystäni merkittävästi. Tähänastisista viikkoaiheista koen tämän olleen kaikkein avartavin.

Teorian avulla muodostin käsityksen omasta johtamistavastani. Tulkitsen itseni demokraattiseksi ja osallistavaksi esimieheksi, jonka johtajuus perustuu yhteistyöhön ja laadukkaisiin työsuhteisiin. Näkemykseni mukaan onnistuneen johtamisen keskeiset elementit ovat hyvät käytöstavat sekä vuorovaikutus työntekijöiden kanssa. Työn johtamisen ydin on työnteon edellytyksistä huolehtimisessa, mihin liittyy myös yhteisöllisyyden ja turvallisuuden tunteiden rakentaminen. Esimiehen tulee erityisesti kiinnittää huomiota töidensä priorisoimiseen, tehtävien delegoimiseen ja tekemiensä päätösten perustelemiseen.

Onnistuneen johtamisen salaisuus näyttäisi olevan halussa johtaa, vaikuttaa ja olla esillä. Hyvä johtaminen edellyttää esimieheltä oman persoonansa likoon laittamista ja myös työntekijöiden yksilöllistä huomioimista. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen tulee ymmärtää tunteiden vaikutus toimintaamme ja osattava säädellä omia tunteitaan. Johtamisen näkökulmasta keskeisintä on ymmärrys meidän kaikkien toimintaa ohjaavan itsemääräämistunteen vaikutuksesta käyttäytymiseemme. Moderniin johtamiseen kuuluu myös esimiehen empaattisuus. Toisen aseman ymmärtämisen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös jäämäkkyyttä ja rohkeutta puuttua epäkohtiin.

Työn johtamiseen kuuluu asioiden, ihmisten ja ryhmän johtamista. Esimiestyön moniulotteisuudesta johtuen, onnistuneen johtamisen viisaus piilee esimiehen älykkyydessä tajuta, milloin hän on sopivasti alaistensa tukena ja milloin hänestä on enemmän haittaa kuin hyötyä. Henkilöstön osaamista, luovuutta ja ideoita hyödyntämällä johtamisen tasoa voidaan parantaa, ja onnistumisen johtamisen sekä positiivisen palautteen avulla esimies voi onnistua johtamisessaan myös kiivastempoisessa ja vaativassa työympäristössä.

3.10 Seurantajakso 10: Itsensä johtaminen. 26.4.-2.5.2021

Kevät on jo pitkällä ja näen tunnelin päässä himmeää valon kajastusta. Edellisellä viikolla perehdyin työn johtamiseen ja opinnäytetyöni viimeinen seurantajakso käsittelee itsensä johtamista. Työssä ja arjessa jokainen meistä johtaa itseään, mutta harva pysähtyy koskaan miettimään, miten sen teemme ja mitä keinoja sen toteuttamiseen on olemassa. Itsensä johtamiseen liittyvää aineistoa kerään kirjallisista lähteistä ja yksilöhaastattelusta, jonka pidän Sataman rajatarkastusyksikön päällikölle. Viimeisen seurantajakson lähteinä käytän Sari Kuuselan kirjaa Esimiehen vuorovaikutustaidot, Tarja Surakan ja Nina Laineen kirjaa Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön ja Riitta Hyppäsen kirjaa Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Työpäiväni tällä viikolla ovat maanantai, tiistai, perjantai, lauantai ja sunnuntai.

Maanantai 26.4.2021

Uusi viikko ja uusi aihe. Viimeinen viikko ja viimeinen aihe. Näistä lähtökohdista hyppään itsensä johtamisen maailmaan ja odotan innolla, mitä viikko tuo tullessaan. Tänään työskentelen hallinnollisen avustajan roolissa ja työparinani on nuori rajatarkastaja, jota perehdytän samalla kyseiseen työtehtävään. Kehittämistyön kannalta tavoitteenani on muodostaa käsitys siitä, mitä itsensä johtaminen on ja mikä on sen merkitys onnistuneelle esimiestyölle.

Vuoro osoittautui työntäyteiseksi. Hallinnollista työtä ja asioiden selvittämistä riitti riesaksi asti. Onneksi työparinani oli innokas rajatarkastaja, joka imi kuin pesusieni uutta tietoa itseensä, ja loppuvuorosta yhteistyömme sujuikin jo todella mutkattomasti. Työvuoron jälkeen minulla oli myös aikaa tutkia itsensä johtamiseen liittyviä asioita. Surakka ja Laine (2011, 105) toteavat, että tehokas itsensä johtaminen on onnistuneen esimiestyön perusta. Hyppänen (2013, 285) puolestaan kertoo, että itsensä johtaminen on omaan itseensä kohdistuvaa vaikuttamista ja siinä korostuvat hyvä itsetuntemus, terve itsetunto, vastuunotto ja selkeät päämäärät. Mutta mitä se itsensä johtaminen sitten käytännössä on?

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista vastuunottamista työstä, elämästä, ajankäytöstä, hyvinvoinnista sekä osaamisesta ja kehittymisestä. Itsensä johtaminen on kaikenlaisen johtamisen perusta ja se edellyttää vahvaa persoonallisuutta, joustavuutta ja nopeaa oppimista. (Hyppänen 2013, 288.) Itsensä johtaminen pohjautuu omien työ- ja ajattelutapojen tuntemukseen. Itsetuntemuksen avulla tiedät, mikä saa sinut ponnistelemaan tavoitteiden eteen, mikä sinua motivoi ja mistä saat lisää energiaa työn tekemiseen. Itsensä johtaminen on myös omasta toiminnasta oppimista ja uusien toimintatapojen käyttöön ottamista. (Kuusela 2013, luku 9.)

Tämä päivä meni omalla painollaan eikä pitänyt sisällään mitään mediaseksikästä. Työpäivän jälkeen ennätin perehtyä viikkoaiheeseen, ja muodostamani käsityksen mukaan itsensä johtaminen vaikuttaisi olevan keskeisessä asemassa työelämän kaaoksesta selviytymisessä. Se on osa jokaisen henkilön työelämävalmiuksia, mutta sen rooli korostuu esimiesasemassa työskentelevien kohdalla. Itsensä johtaminen vaatii hyvää itsetuntemusta ja sen avulla voimme pyrkiä kohti tasapainoista sekä osaamista edistävää työ- ja siviilielämän kokonaisuutta.

Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja sisäisiä voimavaroja. Se on keino taistella uupumista, urautumista ja kyllästymistä vastaan. Itsensä johtamisessa on kysymys siitä, että kiireestä, stressistä ja muutoksista huolimatta ihminen on onnellinen, hyvinvoiva, motivoitunut, uudistuva ja tasapainoinen. Jotta esimies voisi johtaa työyhteisöä kohti näitä tavoitteita, hänen on löydettävä ensiksi tasapaino omaan elämäänsä. Tasapainoiset esimiehet hallitsevat koko tunteidensa kirjon, kantavat vastuun teoistaan, eivät menetä malttiaan, kykenevät itsereflektioon, ovat luovia ja kekseliäitä sekä pitävät työnsä ja vapaa-aikansa tasapainossa. (Hyppänen 2013, 289-290.)

Tiistai 27.4.2021

Tänään työskentelen rajatarkastajana jalkaisin maahan saapuvien henkilöiden tarkastuspisteellä. Kehittämistyöhön liittyvänä tavoitteenani on viikkoaiheeseen liittyvän haastattelun valmisteleminen. Sovin jo edellisellä viikolla haastatteluajan Sataman rajatarkastusyksikön päällikön kanssa ja haastattelu on tarkoitus pitää perjantaina 30.4.2021.

Tarkastuspisteemme matkustajamäärät olivat maltillisia koko vuoromme ajan, eikä päivä tuonut suurempia adrenaliinipiikkejä mukanaan. Työvuoron jälkeen valmistelin itsensä johtamiseen liittyvää haastattelua. Haastattelumuodoksi valitsin puolistrukturoidun yksilöhaastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto, järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella tilanteen ja haastattelijan arvioinnin mukaan. Myöskään haastateltavan vastaukset eivät ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan he voivat vastata omin sanoin. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että joku näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Yksilöhaastatteluun päädyin siitä syystä, että halusin keskittyä yhden henkilön näkemyksiin tutkimastani aiheesta. Haastateltavaksi valitsin yksikköme päällikön, koska koin hänellä olevan eniten annettavaa koulutuksensa ja kokemuksensa vuoksi. Kananen (2012, 100-101) toteaa, että yksilöhaastattelulla voidaan saada tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin ryhmähaastattelulla. Hänen mukaansa haastateltavaksi kannattaa valita henkilö, jota ilmiö koskettaa tai joka tietää ilmiöstä eniten.

Päivän tuotoksena sain valmisteltua haastattelukysymykset ja sovittua päällikön kanssa yksityiskohdat haastattelun käytännön toteutuksesta. Muuten tämä oli kehittämistyön kannalta välipäivä, eikä osaamiseni kehittynyt. Onneksi viikko on vasta aluillaan ja aineiston kerääminen jatkuu seuraavana päivänä.

Perjantai 30.4.2021

Kahden perustyön parissa vietetyn päivän jälkeen palaan tänään varsinaisen sorvini ääreen ja työskentelen jälleen vuoropäällikkönä. Tavoitteenani on pitää ennakolta sovittu haastattelu ja jatkaa itsensä johtamiseen liittyvään teoriaan perehtymistä. Erityisenä mielenkiinnon kohteenani on selvittää, mitä itsensä johtaminen vaatii esimieheltä?

Ennen työvuoron alkua suunnistin yksikköme päällikön toimistoon ja haastattelin häntä itsensä johtamisesta. Haastattelu täytti sille asetetut odotukset ja sain hankittua aineistoa viikkoteemaan liittyen. Tallensin puheemme ja litteroin sen myöhemmin kirjalliseen muotoon. Haastattelun litteroitu tiivistelmä on liitteenä seitsemän. Vertaan haastatteluaineistoa viikon aikana keräämäni lähdeaineistoon raportointijakson analysointivaiheessa.

Haastattelun jälkeen oli aika aloittaa normaalit työtehtävät. Työjono oli siinä vaiheessa melko pitkä, ja minun oli hetkeksi pysähdyttävä miettimään resurssiemme mahdollisimman tarkoituksenmukaista käyttämistä. Tähän liittyen Surakka & Laine (2011, 113) mainitsevat, että esimies voi ajanhallinnan keinoin ohjata sekä itseään että alaisiaan tekemään oikeita asioita. Kiireenkin keskellä on parempi pysyä rauhallisena kuin hätäillä tekemättömistä töistä. Kiireestä selviää parhaiten keskittymällä nykyhetkeen ja tekemällä työt yksi kerrallaan.

Hyvä ajanhallinta liittyy itsensä johtamiseen ja on esimiestyön tehokkuuden perusta. Olennaista on arvioida, mitkä työt täytyy hoitaa heti ja mitkä voi tehdä myöhemmin. Esimiehen tulee myös jatkuvasti päättää, mitkä työt hän tekee itse ja mitkä voi delegoida muille. Ajanhallintaan liittyy myös asioiden ja tehtävien yksinkertaistaminen ja turhista tehtävistä luopuminen. (Surakka & Laine 2011, 111.)

Delegoin tehtäviä alaisille ja hoidin kiireisimmät itse. Tehtävien jakamisessa käytin apuna kokemuksen tuomaa tietämystäni henkilöstön ja itseni vahvuuksista ja osaamisalueista. Lähdemateriaalin perusteella toimintani linkittyi myös viikkoaiheeseen. Itsensä johtaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta. Se on tietoisuutta omista tunteista, heikkouksista, vahvuuksista ja toimintaa ohjaavista motiiveista. Esimiehen itsetuntemus kasvaa johtamiskokemusten, saadun palautteen sekä omien tuntemusten ja itsearvioinnin vaikutuksesta. (Hyppänen 2013, 286-288.) Itsetunnon vaikutus esimiestyön onnistuneisuuteen jäi puhuttelemaan minua. Terve itsetunto on mielestäni tasapainoisen elämän perusedellytys ja halusinkin kaivaa lisätietoa siitä, korostuuko sen merkitys esimiestyössä?

Terve itsetunto on tärkeä itsensä johtamisen elementti. Hyvällä itsetunnolla varustettu esimies on tietoinen omista puutteistaan, mutta pystyy tulemaan toimeen niiden kanssa ja pyrkii kehittämään niitä. Itsetuntoon liittyvät turvallisuuden, ainutlaatuisuuden, arvokkuuden, yhteisöllisyyden, tarkoituksellisuuden ja pätevyyden tuntemukset. Hyvän itsetunnon perustana on itsensä hyväksyminen sellaisena kuin on. (Hyppänen 2013, 285-286.)

Itsetuntoon liittyy siis monenlaisia tunteita. Surakka & Laine (2011, 104-107) toteavat, että tunteiden säätely liittyy itsensä johtamiseen ja se edellyttää, että tunnistamme omat tunteemme ja osaamme arvioida niiden vaikutukset omaan käyttäytymiseemme. Myöskään kovan tunnekuohun vallassa emme voi johtaa tehokkaasti. Siksi on tärkeää oppia suodattamaan tunteita niin, että emme ole tunnereaktioidemme vietävissä johtaessamme muita. Omia tunteitamme tunnistamalla voimme hallita niitä työelämän eri tilanteissa. Voimme säädellä tunteitamme esimerkiksi valmistautumalla ennakoon vaikeita tilanteita varten.

Loppuvuoron aikana paljastimme henkilön, joka käytti toiselle henkilölle kuuluvaa matkustusasiakirjaa rajan ylittämiseen. Väärän henkilötiedon antamisella hän yritti välttää oikean henkilöllisyytensä paljastumisen. Saimme selvitettyä hänen identiteettinsä ja osoittautui, että hän on Suomea koskevassa maahantulokiellossa. Lisäksi meitä työllisti edellisen vuorokauden aikana Helsingin satamaan saapuneen turvapaikanhakijan tutkintaan liittyvät asiat. Nämä tilanteet eivät olleet tunnekuormaltaan vaikeita, mutta aiemmalla esimiestaipaleellani sellaisiakin tilanteita on tullut vastaan. Parhaassa tapauksessa olen ennättänyt valmistautua vaikeaan tilanteeseen ennalta ja tällä tavoin kohdannut tilanteen nostattamat tunteet jo ennalta. Työn ja toimintaympäristömme luonteesta johtuen hankalat tilanteet tulevat yleensä esiin äkisti ja ennalta-arvaamattomasti. Nämä tilanteet aiheuttavat stressipiikin ja yksi rajanylityspaikan vuoropäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista onkin mielestäni kyky kohdata äkillistä ja voimakasta stressiä.

Omien tunteiden tunnistamisen lisäksi esimiehen on tunnettava omat stressireaktionsa. Hyvä stressi virittää meidät toimintaan ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Stressi voi aiheuttaa myös uupumisensaaran, jos stressireaktio jää päälle eikä keho ja mieli enää palaudu stressistä. Tämän välttämiseksi olennaista on omien stressioireiden tunnistaminen ja havaitseminen. Itsensä johtamiseen kuuluu myös olennaisena osana kyky arvioida, pohtia ja reflektoida omaa toimintaa. Oppimisen kannalta itsereflektio on välttämätöntä ja esimiehenä kehittyminen vaatii jatkuvaa oman toiminnan arvioimista. Aiemman toiminnan ja käyttäytymisen pohtiminen avaa uusia näkökulmia ja mahdollistaa kehittymisen. (Surakka & Laine 2011, 107-109.)

Tänään kehittämistyö nytkähti jälleen eteenpäin. Sain pidettyä itsensä johtamiseen liittyvän haastattelun ja onnistuin rakentamaan teemaan liittyvää tietoperustaani. Kuuselan (2013, luku 9) mukaan itsensä johtaminen vaatii tunnetta, tietoa ja taitoa. Käytännössä se tarkoittaa hänen mukaansa omien selviytymiskeinojen tunnistamista, toimivien rutiinien luomista ja ajankäytön hallitsemista. Itse muodostamani käsitys mukailee Kuuselan näkemystä. Tulkintani mukaan itsensä johtaminen vaatii ajanhallintaa, rauhallisuutta ja kykyä keskittyä nykyhetkeen. Se edellyttää myös hyvää itsetuntemusta, joka kasvaa kokemuksen, palautteen sekä itsereflektion kautta. Hyvän itsetunnon avulla esimies voi kohdata heikkoutensa ja kehittää niitä. Itsensä johtaminen vaatii myös kykyä kohdata omat tunteensa ja taitoa säädellä niitä. Tunteiden lisäksi esimiehen on tunnettava omat stressireaktionsa ja niiden vaikutukset hänen toimintakykyynsä. Olennaista on myös tiedostaa omat stressinpurkamiskeinonsa.

Itsensä johtaminen on itseän kohdistuvaa vaikuttamista ja itsensä ohjaamista. Se on enemmän kuin ulkopuolelta annettujen tehtävien hoitamista. Itseensä vaikuttaminen vaatii ajoittaista pysähtymistä ja itsensä kanssa käytäviä kehityskeskusteluja. Tällöin on hyvä tarkastella omia päämääriään ja tavoitteitaan, katsoa ja arvioida menneitä valintojaan sekä suunnata kohti tulevaa ja luoda siitä suunnitelma. (Hyppänen 2013, 290.)

Lauantai 1.5.2021

Pyhän Valburgin päivä on mm. työväen juhlapäivä. Tänään meillä valuu suupielistä sima ja naama on valkoisenaan munkkien sokerista. Pukeudumme myös hassuihin vaatteisiin ja syömme lounaan puistossa nakkimukin ja perunasalaatin muodossa. Jälkiruoaksi nautimme itse valmistettuja tippaleipiä. Tai sitten juhla on meidän osalta peruttu ja pyörimmekin arjen mankelissa - valtion haalareissa ja suikka takaraivolla. Lounaskin on vain hyvin mikrotettua maksalaatikkoa rusinoilla. Työskentelen tänään vuoropäällikkönä ja kehittämistyöhön liittyvänä tavoitteenani on tutkia itsensä johtamisen työkaluja.

Vuorosta muodostui leppoisa lauantai, kun matkustajamäärät olivat vähäisiä eikä jatkotoimenpiteitä vaativia tapauksia ollut paria käännytystä enempää. Työpäivän jälkeen jatkoin matkaani itsensä johtamisen maailmaan. Kuusela (2013, luku 9) mainitsee itsensä johtamisen työkaluiksi ajankäytön hallinnan, rutiinit ja henkilökohtaiset selviytymiskeinomme. Hänen mukaansa ajankäytön hallinnassa on kysymys hyvien itsensä johtamisen tapojen vahvistamisesta. Hyppäsen (2013, 293-294) mukaan ajanhallintaa kehittääkseen, esimiehen on tunnistettava aikavarkaat ja omat puutteensa ajanhallinnassa. Ajanhallintaa auttaa myös töiden priorisointi niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Ajanhallintaa voidaan parantaa myös töitä vähentämällä ja delegoimalla niitä. Rutiinien avulla on mahdollista kehittää esimiestyön laatua. Hyvät työrutiinit helpottavat ja rikastavat

omaa työtä sekä auttavat esimiestä löytämään aikaa keskusteluille ja spontaaneille tapaamisille.

Selviytymiskeinojemme avulla hallitsemme tilanteita ja omaa toimintaamme. Niiden avulla pyrimme säilyttämään toimintakykymme ja tasapainomme haastavissa tilanteissa. Mitä joustavampia ja monipuolisempia selviytymiskeinoja esimiehellä on käytettävissään, sitä helpommin hän pärjää eri tilanteissa. (Kuusela 2013, luku 9.)

Ihmisten yleisimmät selviytymiskeinot ovat älyllisesti, tunteellisesti ja sosiaalisesti, suuntautuneet toimintamallit. Älyllisesti suuntautunut selviytyy tilanteesta pohtimalla tapahtunutta monesta eri näkökulmasta ja hän yrittää löytää sille merkityksen. Tunteellisesti suuntautunut selviytyy ilmaisemalla tunteitaan esimerkiksi itkemällä, nauramalla tai tanssimalla. Sosiaalisesti suuntautunut selviytyjä puolestaan hakee tukea ryhmästä. Sosiaalinen selviytyjä ottaa vastaan muiden tuen ja osaa antaa tukea myös muille. (Nuorten mielenterveystalo 2021.)

Muita selviytymiskeinoja ovat luovasti, henkisesti ja fysiologisesti suuntautuneet toimintamallit. Luova selviytyjä käyttää mielikuvitustaan joko tapahtumien välttelemiseen tai ongelmien ratkaisemiseen. Hänen selviytymisensä perustuu positiivisten mielikuvien rakentamiseen. Henkisesti suuntautuneelle selviytyminen taas perustuu jonkin järjestön tai yhteisön toimintaan osallistumiseen, yhteiskunnalliseen aktivismiin tai yleiseen maailmankatsomukseen. Fysiologisesti suuntautunut selviytyjä toimii liikunnallisesti, rentoutuu, syö ja nukkuu paljon. Tällaiselle henkilölle myös luonnossa liikkuminen on usein tärkeää. (Nuorten mielenterveystalo 2021.)

Vapun juhlinta Sataman rajatarkastusyksikössä on tauonnut ja on aika vetää yhteen päivän anti. Tämän päivän tavoitteenani oli tutkia itsensä johtamisen työkaluja. Tulkintani mukaan tärkeimmät itsensä johtamisen työkalut liittyvät ajankäytön hallintaan, töihin liittyviin rutiineihin ja omiin selviytymiskeinoihimme. Ajanhallinnan kannalta keskeisimmät tekijät ovat töiden priorisointi ja delegoiminen. Työrutiinien avulla taas voimme helpottaa työtämme ja luoda aikaa vapaamuotoisille keskusteluille ja tapaamisille. Henkilökohtaiset selviytymiskeinomme puolestaan auttavat meitä säilyttämään toimintakykymme haastavissa tilanteissa. Tiedostamalla omat selviytymiskeinomme, voimme käyttää niitä tehokkaasti itsensä johtamisen työkaluina.

Sunnuntai 2.5.2021

Opinnäytetyöni viimeinen raportoitava päivä on alkamaisillaan. Työskentelen tänäänkin vuoropäällikkönä ja odotan loppuhuipennuksesta työn täyteistä. Tavoitteenani on pohtia itsensä johtamisen haasteita. Ilmassa on katu-, ja siitepölyn lisäksi ripaus haikeutta urakkani saavuttaessa päätepysäkkinsä.

Humpan alkaessa työjonossamme oli 11 keskeneräistä tapausta edellisen työvuoron jäljiltä. Lisäksi matkustajamäärät olivat olleet korkeat koko päivän ajan, joten tapauksia oli tulossa varmuudella lisää vuoron edetessä. Pääsin siis laittamaan itsensä johtamisen työkalut käytännön stressitestiin ja lähestyin tilannetta ajanhallinnan näkökulmasta. Tehtävien priorisoinnilla ja delegoinnilla sain rästissä olevat työt asetettua aikajanelle ja löysimme rauhan työskentelyymme. Tilannettamme kuvaa myös Hyppäsen (2013, 291) toteamus, jonka mukaan itsensä johtamisen ydinkysymyksiä ovat ajankäytön hallinta, määrätietoisuus ja suunnitelmallisuus sekä kurinalaisuus. Hänen mukaansa yleisin itsensä johtamisen haaste on juuri ajankäytön hallinta.

Muista itsensä johtamiseen liittyvistä haasteista Hyppänen (2013, 192) nostaa esiin itsensä kehittämisen, sillä oman oppimisen ja opiskelemisen laiminlyöminen aiheuttaa urautumisen riskin. Jos johtajat ja esimiehet eivät kehity, niin uudistumista ei todennäköisesti tapahdu koko työyhteisössä. Tunnistan tämän asian meidän laitoksen kehittämiskohteeksi, sillä lähiesimiestasolle on tarjolla ainoastaan yksi kurssi, joka on laajuudeltaan 12 opintopistettä. Kurssin sisällöstä johtamiseen liittyviä asioita on yhdeksän opintopisteen verran, joten syvällisestä koulutuksesta ei voida puhua. Kehittäisinkin Rajavartiolaitoksen vuoropäälliköiden johtamiskoulutusta lyhyillä täsmäkursseilla, jotka käsittelevät esimerkiksi tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä aihepiirejä. Näkisin tällä olevan myös positiivisia heijastevaikutuksia koko Rajavartiolaitoksen toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Rajavartiolaitoksen johtajakoulutuksen kehittämistä käsittelem lisää opinnäytetyöni yhteenveto ja pohdinta -osiossa.

Työyksikön tuloksellisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyy myös esimiehen jaksaminen, johon liittyy aineistoa löysin lähdemateriaalista. Sen mukaan itsensä johtamisen haasteena on esimiehen voimavarojen riittävyys. Esimiehen jaksaminen on ehdoton edellytys työyksikön menestykselle johtamiselle. Jaksamisessa on kyse elämänhallinnasta ja -tasapainosta. Jaksamista voi lisätä vahvistamalla itsetuntemusta, hahmottamalla kokonaisuuksia, kirkastamalla tavoitteet, priorisoimalla tehtäviä, sietämällä keskeneräisyyttä, luopumalla merkityksettömistä asioista ja ottamalla vastaan apua. Jaksamiseen liittyy myös työn mielekkyys ja osaaminen, ja siinä on kysymys osaamisen ja haasteiden välisestä tasapainosta. Ihminen tarvitsee haasteita, mutta liialliset paineet aiheuttavat hyvinvointi- ja jaksamisongelmia. (Hyppänen 2013, 291-292.) Myös Surakka & Laine (2011, 104) vahvistavat, että jokaisen esimiehen haasteena on johtaa itseään niin, että saa työnsä tehtyä ja samalla pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa.

Vuoden verran koronan vastaisella rajalla työskenneltyäni voin todeta, että esimiehen jaksaminen todellakin on edellytys työyhteisön toiminnalle. Viime syksynä työn vaatimukset ja paineet meinasivat viedä minutkin mukanaan ja loppuun palaminen kävi lähellä. Olen myös todistanut vierestä, miten vuoropäällikkökollegoideni jaksaminen on viety ääri rajoille. Näissä

tilanteissa työyhteisömme on kyllä jatkanut jyskyttämistään höyrykoneen tavoin, mutta kaikki sylinterit eivät ole olleet käytössä.

Jokainen meistä vuoropäälliköistä on kuluneen vuoden aikana joutunut opettelemaan tasapainon hakemista työn ja vapaa-ajan välille. Aina se ei ole valitettavasti ole ollut mahdollista niukoista henkilöstöresursseista johtuvan työkuorman kasaantumisen takia. Jaksamisessa korostaisin työn mielekkyyden ja merkityksen roolia. Kovastakin työpaineesta selviää ja voimavarat kyllä riittävät, jos työn tavoitteet ovat kirkkaat ja selkeät. Poikkeusvuoden aikana työn mielekkyys on ollut koetuksella ja median lanseeraama koronasekoilu on aika ajoin hämärtänyt työmme merkitystä. Yhteistyö ja työkaverista välittäminen ovat kuitenkin ne voimavarat, joilla työyhteisömme on selvinnyt läpi vaikeiden aikojen.

Kaikki kiva päättyy aikanaan, niin myös tämän päiväkirjan pitäminen. Viimeisenä seurantapäivänä perehdyin itsensä johtamiseen liittyviin haasteisiin. Käsitykseni mukaan itsensä johtamisen yleisin haaste on ajankäytön hallinta. Työ saattaa imeä esimiehen liian helposti mukaansa ja ajanhallinnan laiminlyöminen käy helposti, jos siihen ei kiinnitä huomiota. Itsensä johtamisen haasteena saattaa myös olla tasapainon löytäminen työ- ja muun elämän välille. Tällöin esimiehen voimavarojen riittävyys vaarantuu ja jaksaminen on koetuksella. Haastavaa on myös itsensä kehittämisen huomioiminen. Urautumisen ja työmotivaation laskemisen riski on todellinen, jos oma oppiminen ja opiskeleminen jäävät unholaan. Tässä asiassa organisaation tuella ja kannustavalla asenteella on mielestäni ratkaiseva vaikutus.

Viikon kymmenen yhteenveto

Viimeisen seurantajakson teemana oli itsensä johtaminen. Vaikka jokainen meistä johtaa itseään päivittäin, niin harva meistä pysähtyy koskaan pohtimaan, mitä kaikkea se pitää sisällään. Niinpä tämä oli minullekin ensimmäinen kerta, kun perehdyin itsensä johtamisen teoreettiseen viitekehykseen. Tällä viikolla aineistonkeruun menetelmäkseni valikoituivat kirjalliset lähteet ja haastattelu. Johtopäätösten tekemiseen käytin abduktiivista päättelyä, jossa Sarajärven & Tuomen (2018, luku 4) mukaan tutkijan käsitys muodostuu johtoajatusten kautta. Abduktiivisessa päätelyssä tutkijan ajatteluprosessissa myös vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Valmiisiin malleihin perehdyin kirjallisuuslähteiden avulla ja seuraavissa kappaleissa pyrin vahvistamaan niitä haastatteluaineiston avulla.

Teorian mukaan itsensä johtaminen on yksi keskeisimmistä esimiestyön työkaluista. Yksi sen tärkeimmistä tehtävistä on ylläpitää tasapainoa työ- ja siviilielämän välillä, mikä vahvistaa jaksamista ja ehkäisee uupumista. Itsensä johtamisen keskiössä on esimiehen itsetuntemus, joka kehittyy kokemuksen, saadun palautteen ja itsereflektion vaikutuksesta. Hyvä itsetunto auttaa esimestä kohtaamaan heikkoutensa ja kehittämään niitä. Kehittyminen ja oma

oppiminen on elintärkeää myös urautumisen ehkäisemiseksi ja työmotivaation ylläpitämiseksi. Käytännössä itsensä johtaminen on ajanhallintaa, toimivien rutiinien luomista ja omien selviytymiskeinojen tunnistamista. Siihen liittyy myös kyky pysyä rauhallisena kiireenkin keskellä ja taito keskittyä käsillä olevaan hetkeen.

Ajanhallinnan tärkeimmät tekijät ovat töiden priorisointi ja delegoiminen. Ajanhallintaan kannattaa panostaa jatkuvasti, sillä se on keskeisin tekijä töiden sekä työ- ja siviilielämän tasapainottamisessa. Myös rutiineihin kannattaa satsata, sillä niiden avulla töitään voi helpottaa, ja ne luovat myös aikaa spontaaneille keskusteluille ja tapaamisille. Itsensä johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa omat selviytymiskeinonsa, sillä ne auttavat säilyttämään toimintakyvyn vaikeissa ja tunnekuormittavissa tilanteissa. Tunteet täytyy myös pystyä kohtaamaan ja niitä pitää osata säädellä. Lisäksi esimiehen on tunnettava omat stressireaktionsa ja niiden vaikutukset hänen toimintakykynsä.

Sataman rajatarkastusyksikön päällikön haastattelu vahvisti käsitystäni siitä, että itsensä johtamisella on suuri merkitys esimiestyössä onnistumiselle. Teorian alleviivaama ajankäytön hallinta nousi esiin myös haastateltavan vastauksista. Hänen mukaansa ajankäytön hallinnan avulla esimies voi selviytyä suurestakin työkuormasta. Selviytymisen lisäksi ajankäytön hallinta mahdollistaa tilanteen säilymisen sellaisena, että esimies johtaa työtä eikä työ esimestä. Toinen teorian esiin nostama asia on itsetuntemuksen merkitys itsensä johtamisessa. Haastateltavan mielestä itsensä johtamisessa korostuu se, että esimies on sinut itsensä kanssa. Hänen mukaansa esimiehen heikko itsetunto aiheuttaa ongelmia johtamistyöhön. Haastateltava myös toteaa, että vuoropäällikölle itsetuntemus on väylä toimia omien vahvuuksien kautta ja mahdollisuus onnistua tehtävässään.

Kirjallisten lähteiden mukaan itsensä johtamisessa on kysymys ajanhallinnasta, rutiinien luomisesta ja omien selviytymiskeinojen tunnistamisesta. Ajanhallinnan tärkeimmiksi tekijöiksi teoria nostaa töiden priorisoinnin ja delegoimisen. Tätä näkemystä tukee myös haastateltavan vastaus, joka korostaa priorisoinnin ja kiireellisten tehtävien tunnistamisen tärkeyttä. Haastateltava myös mainitsee, että vuoropäällikön työssä ajanhallinta on ehdoton edellytys työssä onnistumiselle. Kirjallisuus kertoo rutiinien helpottavan työtä ja antavan lisää aikaa työpäivään. Haastateltava kertoo rutiiniensa ulottuvan sekä mentaali- että käytännön asioihin. Mentaalipuolen rutiinit liittyvät keskittymisen ja huomion kohdistamisen ajatusketjuihin, jotka toistuvat aina samalla tavalla. Käytännön rutiineistaan hän mainitsee esimerkkinä julkisen liikenteen työmatkojen hyväksi käyttämisen sähköpostien lukemiseen ja sieltä esiin nousevien tehtävien hoitamiseen. Sekä mentaali- että käytännön keinot säästävät aikaa ja näin ollen vahvistavat teorian paikkansa pitävyyttä.

Teoreettinen viitekehys nostaa esiin myös omien selviytymiskeinojen tunnistamisen. Sen keskeisin hyöty on toimintakyvyn säilyttäminen haastavissa tilanteissa. Myös haastateltava korostaa esimiehen itsetuntemuksen ja omien selviytymiskeinojen merkitystä hankalia tilanteita kohdattaessa. Silloin vaativatkin tilanteet voi kohdata omien vahvuuksien kautta. Hänen pääasiallisten selviytymiskeinojensa tulkitseen olevan älyllisiä ja luovia, sillä useimmiten hän kertoo tarkastelevansa haastavia tilanteita niiden merkityksellisyyden näkökulmasta ja asettelevansa asiat sellaiseen järjestykseen, joka luo tapahtumille merkityksen.

Viimeinenkin viikko täytti sille asetetut odotukset. Sain rakennettua itsensä johtamiseen liittyvää ymmärrystäni ja osaamiseni kehittyi teorian ja käytännön kokemusten kohdatessa toisensa. Itsensä johtamisessa on kysymys tasapainosta, jaksamisesta ja kehittymisestä. Se rakentuu hyvän itsetunnon ympärille ja on käytännössä ajanhallintaa, toimivia rutiineja ja henkilökohtaisten selviytymiskeinojen tuntemista. Arjessa itsensä johtamisen tärkeimmät työkalut ovat tehtävien priorisointi ja delegointi. Rutiinit luovat lisää aikaa esimiehen päivään ja selviytymiskeinomme antavat mielellemme mahdollisuuden selvittää haastavista tilanteista. Itsensä johtaminen on keino selviytyä suurestakin työmäärästä ilman vaaraa omien voimavarojen loppumisesta. Sen avulla esimies voi pysyä tilanteen herrana kovasta paineesta huolimatta. Kansainvälisen rajanylityspaikan vuoropäällikön tehtävässä itsensä johtaminen on työkalu, minkä avulla hänellä on mahdollisuus onnistua tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla.

Hyvä itsensä johtaminen näkyy terveenä itsetuntona, avoimuutena ja rehellisyytenä. Tällainen esimies pystyy osoittamaan luottamusta alaisiin ja toimimaan esimerkkinä muille. Hyvä itsensä johtaja hallitsee painetilanteet ja samanaikaisten tehtävien kuormituksen. Hän puuttuu oikeisiin asioihin oikeaan aikaan ja osaa asettaa asiat tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. Kyky johtaa itseään näkyy omien näkemysten esille tuomisena ja määrätietoisena toimimisena. Se on myös vastuun ottamista ja objektiivista suhtautumista asioihin ja ihmisiin. Itsensä johtaja kehittää jatkuvasti osaamistaan ja toimintatapojaan. (Hyppänen 2013, 288-289.)

4 Yhteenveto ja pohdinta

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyöni lähtökohtana oli oman ja koko Sataman rajatarkastusyksikön lähiesimiestyöskentelyn kehittäminen. Lisäksi tarkoitukseni oli tutkia, miten Rajavartiolaitoksen lähiesimieskoulutus vastaa nykypäivän johtamistyölle asetettuja vaatimuksia. Kiinnostukseni aihetta kohtaan kumpusi Hyppäsen (2013, 32) toteamuksesta, minkä mukaan esimiehiltä vaadittavat ominaisuudet muuttuvat jatkuvasti. Sotilaallisesti järjestäytyneessä organisaatiossa, kuten Rajavartiolaitos, tätä tilannetta voisi kuvailla Tuntemattoman sotilaan luutnantti Aution sanoin: ”Ei saa jäädä tuleen makaamaan!”

Henkilökohtaisesti koen ottaneeni kevään 2021 aikana isoja askeleita esimiehenä kehittymisen suhteen. Käsittelin tiiviissä tahdissa johtamiseen liittyviä asioita, mutta päiväkirjaraportoinnin ensimmäisen jakson aikana muodostamani käsitys hyvän esimiehen ominaisuuksista auttoi minua keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Johtamisen teoreettinen maailma osoittautui päättymättömäksi suoksi, ja välillä tunsin älyni leikkaavan kuin Occamin partaveitsi, kun onnistuin yksinkertaistamaan moniulotteisia asioita itselleni.

Kehittymiseni ensimmäinen askel oli viikon yksi havainto, minkä mukaan erilaiset ihmiset kaipaavat erilaista johtajuutta. Tähän asti olen pyrkinyt luomaan johtajaminästäni one size fits all -tyyppistä ratkaisua, jossa esimiespersoonani voi toimia samalla tavalla joka tilanteessa. Nyt havahduin siihen, että näin ei suinkaan tarvitse eikä kannata olla. Esimiehen tilanneherkkyyteen kannusti myös viikkojen kolme ja yhdeksän opetukset, joiden mukaan hyvä johtaminen edellyttää työntekijöiden yksilöllistä huomioimista.

Viikkojen kaksi-kahdeksan keskeisen sanoman voisi tiivistää toteamukseen - kaikki tiet johtavat vuorovaikutukseen. Menestyäkseen tehtävässään, esimies tarvitsee keskustelemisen, kuuntelemisen ja palautteen antamisen taitoa. Vuorovaikutuksen keinoin johtaja voi myös kannustaa, rohkaista ja osoittaa arvostusta alaisilleen. Tärkeää ovat myös hyvät käytöstavat ja arkiset kohtaamiset, mitkä kehittävät luottamusta ja lähestyttävyyttä. Luottamusta rakentavat myös suora ja rehellinen viestintätapa sekä oikeidenmukaisuus ja jämähkyys. Kaikki tämä esimiehen tulee tehdä oma persoona likoon laittaen, omana itsenään. On myös muistettava, että esimiehen vuorovaikutuskäyttäytyminen toimii esimerkkinä koko työyhteisön tavalle toimia. Siksi lähiesimiehet ovatkin työpaikkojen suunnannäyttäjiä organisaatiokulttuuria rakennettaessa. Vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti myös nykyaikaisen johtamisen keihäänkärki, valmentava johtaminen. Siinä korostuvat ratkaisuvaihtoehtoista keskusteleminen, oman asiantuntijuuden jakaminen ja alaisten opettaminen.

Merkittävimmät lähiesimiestyön kehittämiseen liittyvät oivallukseni tein raportointijaksojen yhdeksän ja kymmenen aikana, jotka käsittelivät työn ja itsensä johtamista. Onnistunut työn johtaminen vaatii halua johtaa, vaikuttaa ja olla esillä. Modernilta johtajalta edellytetään myös empaattisuutta, kykyä ymmärtää tunteiden vaikutus ihmisten käyttäytymiseen sekä taitoa säädellä omia tunteitaan. Toisen aseman huomioiminen on ehdottoman tärkeää, mutta sen kustannuksella ei kuitenkaan sovi unohtaa jämäkkyuden ja epäkohtiin puuttumisen tärkeyttä esimiestyön menestyksessä hoitamisessa. Onnistuneen esimiestyön viisasten kivi on johtajan herkkyydessä tajuta, milloin hän on sopivasti alaistensa tukena ja milloin hänestä on enemmän haittaa kuin hyötyä. Onnistumisen johtaminen on työkalu, jolla esimies voi valjastaa henkilöstön osaamisen, luovuuden ja ideat palvelemaan parhaalla tavalla organisaation kehittymistä ja menestystä. Tällaisessa johtamisessa painottuu myös päiväkirjan viikoilla kolme, neljä, viisi ja seitsemän korostunut palautteen antamisen tärkeys. Palautteen antaminen on myös yksittäisistä opeista se, johon tulen kiinnittämään tulevaisuudessa eniten huomiota.

Viimeinen seurantajakso oli kehittymiseni kannalta kaikkein opettavaisin. Itsensä johtaminen oli kaikista viikkoaiheista vierain ja siihen perehtyminen avasi minulle uusia näkökulmia esimiestyössä pärjäämiseen. Itsensä johtamisen keskiössä ovat esimiehen itsetuntemus ja omien selviytymiskeinojen tiedostaminen. Onnistunut ajanhallinta, tehtävien priorisointi ja delegoiminen sekä toimivat rutiinit mahdollistavat selviytymisen suurestakin työmäärästä ja kovasta paineesta. Lähiesimiehenä työskentelevälle itsensä johtaminen on työkalu, minkä avulla tehtävästään voi selviytyä myös haastavissa ja alati muuttuvissa tilanteissa.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni tuloksiin. Lähtökohtana oli kirjoittaa pieni ammattispesifi kehittämistyö ja laajentaa hieman osaamistani siinä sivussa. Lopputuloksena syntyi kuitenkin laajahko tutkielma esimiestyön eri ulottuvuuksista, jota tulen käyttämään eräänlaisena manuaalina ja ohjekirjana, johon tulen palaamaan säännöllisesti omaa johtamistyöskentelyäni reflektoidessani. Opinnäytetyöni tulokset ovat hyödynnettävissä myös Rajavartiolaitoksen ulkopuolella, ja esiin tuomiani oppeja voivatkin soveltaa kaikki esimiesasemassa työskentelevät, ammattialasta ja esimiestyön vaativuudesta riippumatta. Opinnäytetyöni tavoitteena olleet ammatillinen kasvu ja omien esimiestaitojeni kehittäminen toteutuivat siis kirkkaasti. Lisäksi pystyin tuottamaan työnantajalleni ajantasaista kuvaa kansainvälisen rajanylityspaikan vuoropäällikön johtamistyön vaatimuksista. Toivon tällä tiedolla olevan vaikutusta Rajavartiolaitoksen tulevien lähiesimieskoulutusten suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Erityisesti näkisin tilausta vuorovaikutusosaamiseen ja johtamisen psykologiseen aspektiin liittyvissä koulutuksissa.

Opinnäytetyöni valmistuminen herätti myös mahdollisuuden jatkotutkimukseen. Rajavartiolaitoksen nykyiset esimieskoulutukset pohjautuvat niin sanottuun syväjohtamisen malliin. Tässä opinnäytetyössä en tarkoituksellisesti käsitellyt syväjohtamisen eri ulottuvuuksia, mutta työni valmistumisen jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia, miten syväjohtamisen viitekehys käsittelee tekemiäni tulkintoja esimiestyön vaatimuksista.

Tahdon kiittää Sataman rajatarkastusyksikön henkilöstöä ja kaikkia niitä komennushenkilöitä, jotka osallistuivat tämän opinnäytetyön tekemiseen. Ilman heidän osallistumistaan työstäni ei olisi koskaan tullut tämän näköistä. Työyhteisöni kannustavan suhtautumisen myötä en koe ainoastaan saavuttaneeni tavoitteita, vaan jopa ylittäneeni ne.

Lopuksi, hyvät ystävät, tiivistän opinnäytetyöni keskeisen sanoman lainaamalla Aaltosen ym. (2014, luku 2) sanoja, joiden mukaan esimiehen työ vaatii sekä johtajana että asiantuntijana toimimista. Lisäksi esimiehen täytyy motivoida, kuunnella, toimia esimerkkinä, olla jämäkkä ja joustava, tuntea alaisten työn sisältöä sekä kehittää heitä asiantuntijoina. Ja ennen kaikkea muistutan meitä kaikkia Järvisen (2001, luku 7) johtoajatuksesta, jonka mukaan esimies ei voi olla koskaan valmis tai täydellinen tehtävässään.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, R. 2009. Kehittämistyön menetelmät -Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media

Sähköiset

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2015. Asiantuntija esimiehenä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy

Helsingin Satama 2020. Helsingin Satama yhä Euroopan vilkkain matkustajasatama. Viitattu 30.1.2021. <https://www.portofhelsinki.fi/helsingin-satama/ajankohtaista/uutiset/helsingin-satama-yha-euroopan-vilkkain-matkustajasatama>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Järjestyslaki 612/2003. Viitattu 17.4.2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030612#L3P10>

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä - 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent Oy

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy

Laki poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen yhteistoiminnasta 687/2009. Viitattu 1.2.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090687>

Rajavartiolaitos 2021a. Tietoa meistä. Viitattu 29.1.2021. <https://raja.fi/tietoa-meista>

Rajavartiolaitos 2021b. Johto ja organisaatio. Viitattu 29.1.2021. <https://raja.fi/johto-ja-organisaatio>

Rajavartiolaitos 2021c. Suomenlahden merivartiosto. Viitattu 29.1.2021.

<https://raja.fi/suomenlahden-merivartiosto>

Rajavartiolaitos 2021d. Strategia, suunnittelu ja seuranta. Viitattu 29.1.2021.

<https://raja.fi/strategia-suunnittelu-ja-seuranta>

Rajavartiolaitos 2021e. Rajatarkastukset. Viitattu 30.1.2021. <https://raja.fi/rajatarkastukset>

Rajavartiolaitos 2021f. Rajavalvonta. Viitattu 30.1.2021. <https://raja.fi/rajavalvonta>

Rajavartiolaitos 2021g. Rikostorjunta. Viitattu 30.1.2021. <https://raja.fi/rikostorjunta>

Rajavartiolaitos 2021h. Rajavartijakoulutus. Viitattu 16.4.2021.

<https://raja.fi/rajavartijakoulutus>

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Schengenin yleissopimus 2000. Viitattu 31.1.2021. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:42000A0922\(02\)&from=FI](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:42000A0922(02)&from=FI)

Tulli 2020. PTR-yhteistoimintastrategia toimintakaudelle 2020-2023. Viitattu 1.2.2021.

<https://tulli.fi/tietoa-tullista/ptr-yhteistoiminta/ptr-strategia>

Ulkomaalaislaki 301/2004. Viitattu 1.2.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301>

Julkaisemattomat

Neljä rajatarkastajaa 2021. Alle viiden vuoden työkokemuksen omaavien rajatarkastajien haastattelu hyvän esimiehen ominaisuuksista 17.2.2021. Rajavartiolaitos. Helsinki.

Kolme rajatarkastajaa 2021. Yli viiden vuoden työkokemuksen omaavien rajatarkastajien haastattelu hyvän esimiehen ominaisuuksista 18.2.2021. Rajavartiolaitos. Helsinki.

Kaksi esimiestä 2021. Esimiesasemassa työskentelevien rajavartiomiesten haastattelu hyvän esimiehen ominaisuuksista 19.2.2021. Rajavartiolaitos. Helsinki.

Kolme rajatarkastajaa 2021. Kolmen rajatarkastajan haastattelu esimiehen lähestyttävyydestä 25.3.2021. Rajavartiolaitos. Helsinki.

Kolme rajatarkastajaa 2021. Kolmen rajatarkastajan haastattelu esimiehen esimerkillisyydestä 2.4.2021. Rajavartiolaitos. Helsinki.

Sataman rajatarkastusyksikön päällikkö 2021. Yksilöhaastattelu itsensä johtamisesta 30.4.2021. Rajavartiolaitos. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Rajavartiolaitoksen organisaatio (Rajavartiolaitos 2021)	6
Kuvio 2: Suomenlahden merivartioston organisaatio (Rajavartiolaitos 2021)	7
Kuvio 3: Sataman rajatarkastusyksikön organisaatio (Rajavartiolaitos 2021)	8
Kuvio 4: PTR-yhteistoiminta (Rajavartiolaitos 2021)	14
Kuvio 5: Sataman rajatarkastusyksikön tärkeimmät sidosryhmät.....	15

Taulukot

Taulukko 1: Sataman rajatarkastusyksikön vuoropäällikön tehtävät (Rajavartiolaitos 2021)..	10
Taulukko 2: Hyvän lähiesimiehen ominaisuudet Sataman rajatarkastusyksikössä	24

Liitteet

Liite 1: Ryhmähaastattelu - Hyvän esimiehen määritelmä. Vastaajaryhmänä nuoret rajatarkastajat (0-5 vuoden työkokemus).....	92
Liite 2: Ryhmähaastattelu - Hyvän esimiehen määritelmä. Vastaajaryhmänä kokeneet rajatarkastajat (5-15 vuoden työkokemus).	93
Liite 3: Ryhmähaastattelu - Hyvän esimiehen määritelmä. Vastaajaryhmänä esimiehet.	94
Liite 4: Taulukot hyvän esimiehen määritelmä -haastatteluista.....	95
Liite 5: Esimiehen lähestyttävyyteen liittyvä avoin teemahaastattelu.	96
Liite 6: Esimiehen esimerkillisyyteen liittyvä avoin teemahaastattelu.	97
Liite 7: Sataman rajatarkastusyksikön päällikön haastattelu itsensä johtamisesta.	98

Liite 1: Ryhmähaastattelu - Hyvän esimiehen määritelmä. Vastaaajaryhmänä nuoret rajatarkastajat (0-5 vuoden työkokemus).

Kysymys 1: Millainen on hyvä esimies?

Vastaus: Hyvä esimies on kiinnostunut työstään ja hän haluaa olla esimiesasemassa. Hän on myös aktiivinen toimija eikä passiivinen odottelija. Hyvä esimies on ammattitaitoinen, johdonmukainen ja kokenut alallaan. Hän on myös selkeä viestinnässään. Hyvä esimies on tarvittaessa alaisensa tukena ohjaamassa ja neuvomassa. Hyvä esimies ei mikrojohta, vaan luottaa alaisensa osaamiseen. Etenkin nuoren työntekijän kohdalla esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä.

Kysymys 2: Luettele kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka hyvällä esimiehellä on.

Vastaus: Ammattitaito, vuorovaikutustaidot, johtajuus, sosiaaliset taidot (mukautuminen sosiaalisiin tilanteisiin), lähestyttävyys, kyky johtaa ihmisiä, luotettavuus, yhteistyökyky, päätöksentekokyky, alaisten tehtäväkentän tuntemus, kiinnostus alaisia kohtaan ja heidän vahvuuksien tunteminen.

Kysymys 3: Millainen on huono esimies?

Vastaus: Huono esimies on ammattitaidoton ja välinpitämätön. Hän on tietämätön alaisten tehtäväkentän vaatimuksista. Huono esimies ei kuuntele alaisiaan eikä kykene tekemään päätöksiä. Huono esimies on haluton johtamaan tai olemaan esimiesasemassa. Huono esimies uhkailee alaisiaan ja johtaa pelottelun avulla. Huono esimies välttelee vastuuta ja sysää sen alaisilleen.

Kysymys 4: Kuvaile työuraltasi esimiestä, joka sinun mielestäsi on hyvä esimies.

Vastaus: Hyvä esimies on haastanut alaistaan etsimään ratkaisua ongelmaan. Sen jälkeen asiaa on pureskeltu yhdessä ja löydetty ratkaisu yhteistyöllä. Hyvä esimies on johdonmukainen ja vuorovaikutusosaamiseltaan taitava. Hyvä esimies välittää aidosti alaisistaan. Hyvä esimies osaa auttaa alaisia kehittymään työssään.

Liite 2: Ryhmähaastattelu - Hyvän esimiehen määritelmä. Vastaaajaryhmänä kokeneet rajatarkastajat (5-15 vuoden työkokemus).

Kysymys 1: Millainen on hyvä esimies?

Vastaus: Hyvä esimies saa tuotua esiin alaistensa parhaat puolet ja hän innostaa heidät saamaan itsestään parhaan irti. Hyvä esimies johtaa esimerkillään. Hyvä esimies ei mikro-johtaa, ellei siihen ole todellista tarvetta. Nuoren työntekijän kohdalla tämä on ymmärrettävää, mutta kokeneempiin alaisiin tulee kyetä luottamaan ja antaa näille vapauksia soveltaa osaamistaan. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä, aidosti kiinnostunut alaisistaan ja on käymässä vuorovaikutuksessa aidosti läsnä. Hyvä esimies osaa keskittyä olennaisiin asioihin. Hyvä esimies on empaattinen ja hänellä on kyky astua alaisten asemaan.

Kysymys 2: Luettele kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka hyvällä esimiehellä on.

Ammattitaitoisuus, yhteistyökykyisyys, palautteen anto- ja vastaanottokyvykyys, luottamus alaisiin, luotettavuus, rehellisyys, kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot (sosiaalinen älykyys).

Kysymys 3: Millainen on huono esimies?

Huono johtaja mikro-johtaa. Hän ei osaa lopettaa mikrojohtamistaan, koska hän ei luota alaisiinsa. Tämän seurauksena huono esimies haluaa itse tehdä kaikki asiat lopputuloksen oikeellisuuden varmistamiseksi. Huono esimies on ylimielinen eikä luota alaisiinsa. Huono esimies ei myöskään osaa käyttää arkijärkeä ja hän tarttuu työelämän tuloksellisuuden kannalta pieniin ja mitättömiin yksityiskohtiin. Lisäksi huono esimies on huumorintajuton ja esittää turhan tärkeää henkilöä. Näiden seurauksena esimiehen toiminta ei ole johdon- ja tarkoituksenmukaista. Huono esimies keskittyy johtamisessaan vähemmän tärkeisiin yksityiskohtiin ja unohtaa tämän myötä työn tosiasiallisen tarkoituksen. Tämän myötä alaisten työmotivaatio laskee eikä työn jälki ole tuloksekasta. Huono esimies on lannistava.

Kysymys 4: Kuvaile työuraltasi esimestä, joka sinun mielestäsi on hyvä esimies.

Hyvä esimies on ollut innostava ja tukenut alaisen työntekoa parhaansa mukaan. Hyvä esimies on antanut vinkkejä työn suorittamiseen. Hyvä esimies luottaa alaisiinsa ja antaa näille mahdollisuuksia kokeilla uusia työtapoja ja oppia myös virheistä. Hyvä esimies on esimerkillään ja oman persoonansa likoon laittamisellaan saanut luotua vapautuneen ja luottavaisen työilmapiirin, ja näin saanut alaisen tekemään parhaansa esimiehen asettamien tavoitteiden puolesta. Hyvään esimieheen on voinut luottaa niin työhön kuin yksityiselämään liittyvissä ongelmatilanteissa. Hän on ollut luotettava ja helposti lähestyttävä ja innostava. Hyvä esimies ei ole liian lepsu, vaan osaa asettaa sopivasti vaatimuksia.

Liite 3: Ryhmähaastattelu - Hyvän esimiehen määritelmä. Vastaaajaryhmänä esimiehet.

Kysymys 1: Millainen on hyvä esimies?

Vastaus: Hyvä esimies on tasapuolinen ja reilu alaisiaan kohtaan. Hän kuuntelee ja ottaa kaikki alaiset huomioon. Hyvä esimies näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Varmuus työssä ja luonteen tasaisuus luovat luottamusta hyvän esimiehen työssä. Hyvä esimies osaa ottaa päätöksissään myös alaisten mielipiteet huomioon ja keskustella niistä. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä.

Kysymys 2: Luettele kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka hyvällä esimiehellä on.

Vastaus: Alaisten mielipiteiden kuunteleminen, tasapuolisuus, helppo lähestyttävyyys, oman alansa asiantuntijuus, kokemus, varmuus, viestinnän selkeys, esimerkillisyys, vuorovaikutusosaaminen, delegointitaito ja vastuun jakaminen,

Kysymys 3: Millainen on huono esimies?

Vastaus: Huono esimies ei kuuntele alaisia eikä ota heidän mielipiteitä huomioon päätöksiä tehdessään. Huono esimies on passiivinen eikä pysty tekemään päätöksiä. Hän sysää vastuun päätöksistä alaisilleen. Huono esimies on epäselvä viestinnässään ja hän on vaikeasti lähestyttävä. Alaiset eivät uskalla lähestyä huonoa esimiestä ja saattavat jopa pelätä tätä. Huono esimies ei pidä huolta alaisistaan.

Kysymys 4: Kuvaile työuraltasi esimiestä, joka sinun mielestäsi on hyvä esimies.

Vastaus: Hyvä esimies on ollut rohkaiseva ja kannustava. Hän oli taitava antamaan palautetta ja sitä kautta kannustamaan alaisiaan. Hyvä esimies on ollut helposti lähestyttävä, avoin ja alaisistaan aidosti kiinnostunut. Hyvä esimies ei sulkeudu omaan ympäristöönsä/toimistoonsa vaan tekee töitä myös alaisten keskuudessa. Hyvä esimies laittaa alaisten tarpeet omien tarpeidensa edelle.

Kysymys 5: Kuvaile omalta esimiesuraltasi johtamistilanne, jonka jälkeen olet tuntenut onnistuneesi työssäsi.

Vastaus: Esimiestyössä olen kokenut onnistuneeni tilanteissa, joissa olen ottanut alaisen mukaan päätöksentekoon ja saanut heidät palautteenannon kautta innostumaan ja ylittämään itsensä.

Liite 4: Taulukot hyvän esimiehen määritelmä -haastatteluista.

Vastaajaryhmä: nuoret rajatarkastajat
On kiinnostunut työstään
Haluaa olla esimiesasemassa
On aktiivinen työssään
Ammattitaitoisuus
Johdonmukainen
Kokenut alallaan
Selkeä viestinnässään
On tarvittaessa alaisensa tukena
Ei mikrojohta
Luottaa alaisensa osaamiseen
On helposti lähestyttävä
Sosiaaliset taidot
Johtajuus
Luotettavuus
Yhteistyökyky
Päätöksentekokyky
Kiinnostus alaisia kohtaan
Alaisten vahvuuksien tunteminen
Alaisten tehtäväkentän tuntemus
Vastuun kantaminen
Auttaa alaisia kehittymään

Vastaajaryhmä: esimiehet
Tasapuolinen ja reilu
Osa kuunnella
Ottaa alaiset huomioon
Näyttää esimerkkiä
Varma työssään
Tasainen luonteeltaan
Kuuntelee alaisia päätöksenteossa
Helposti lähestyttävä
Oman alan asiantuntija
Kokemus
Viestinnän selkeys
Vuorovaikutusosaaminen
Delegointitaito
Vastuun jakaminen
Päätöksentekokyky
Palautteenantotaito
Rohkaiseva ja kannustava

Vastaajaryhmä: kokeneet rajatarkastajat
Saa alaisten parhaat puolet esiin
Innostava
Johtaa esimerkillään
Ei mikro-johta
On helposti lähestyttävä
On kiinnostunut alaisistaan
On aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa
Osa keskittyä olennaisiin asioihin
Empaattinen
Ammattitaitoisuus
Yhteistyökyky
Palautteen anto- ja vastaanottokyky
Luottamus alaisia kohtaan
Luotettavuus
Rehellisyys
Vuorovaikutustaidot
Sosiaalinen älykkyys
Arkijärjen käyttö
Huumorin taju
Johdonmukaisuus
Kehittää alaisten osaamista
Sopivan vaativa

Liite 5: Esimiehen lähestyttävyyteen liittyvä avoin teemahaastattelu.

Teema: Esimiehen lähestyttävyys.

Vastausten litteroitu tiivistelmä: Lähimiehen lähestyttävyys on tärkeä asia, koska silloin alaiset uskaltavat helpommin kysyä esimieheltä mieltään askarruttavista asioista. Lähestyttävyys madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä esimieheen. Lähestyttävyyteen vaikuttaa esimiehen ystävällisyys, sosiaalisuus ja avoimuus. Kun esimiehen kanssa käytävä kanssakäyminen on helppoa, niin myös ongelmatilanteissa häntä on helppo lähestyä. Esimiehen lähestyttävyys tekee myös uusien työntekijöiden työyhteisöön liittymisestä helpompaa, koska helposti lähestyttävä esimies saa uuden työntekijän tuntemaan olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. Esimies on helposti lähestyttävä, jos hän kuuntelee aidosti alaisia ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Alaisten ilmaistaessa ongelmia, helposti lähestyttävä esimies tarttuu ongelmaan joko itse tai vie asian ylempien esimiesten ratkaistavaksi. Jos alaisten ongelmaa ei voida ratkaista, niin lähestyttävä esimies perustelee päätöksen ja sen taustat alaisille.

Esimiehen puhumattomuus ja heikot kommunikointitaidot tekevät hänestä vaikeasti lähestyttävän. Tärkeä osa esimiehen lähestyttävyyttä ovat pienet arkiset asiat, kuten tervehdykset ja hyvästelyt. Niiden avulla alaisille välittyy tunne, että heidät on otettu yksilöinä huomioon. Esimiehen taito motivoida ja kannustaa alaisiaan liittyy myös lähestyttävyyteen, samoin kuin esimerkin näyttäminen alaisille. Alaiset kokevat esimieheltä saamansa rakentavan palautteen tärkeäksi. Niin positiivinen kuin korjaavakin palaute lähentää esimiestä ja alaista ja tiivistää heidän kahdenvälistä työsuhdettaan. Tällä on voimakas positiivinen vaikutus esimiehen lähestyttävyyteen.

Liite 6: Esimiehen esimerkillisyyteen liittyvä avoin teemahaastattelu.

Teema: Esimiehen esimerkillisyys.

Vastausten litteroitu tiivistelmä: Esimiehen esimerkillisyyden, auktoriteetin ja uskottavuuden kannalta on tärkeää, esimies on tehnyt aiemmin samoja töitä kuin mitä alaiset nyt tekevät. On tärkeää, että johtajat käyvät esimiesasemassa ollessaan myös tekemässä säännöllisesti yksikön perustyötä. Näin heillä säilyy kosketus toimintaan ja alaiset tietävät esimiehen ymmärtävän toiminnan vaatimukset. Kentällä ollessaan esimiehet myös pystyvät näyttämään esimerkkiä alaisilleen. Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen. Jämäkkä, esimerkillinen ja johdonmukainen esimies saa alaiset motivoitua toimimaan oikealla tavalla. Lepsu ja hälläväliä -asenne saa alaisetkin toimimaan välinpitämättömästi. Esimerkillinen esimies toimii auktoriteettina ja vaatii tuloksia. Samalla hän osoittaa olevansa hengessä mukana ja osallistuu yhdessä tekemiseen. Esimerkillisyyttä on myös esimiehen yleinen olemus ja käytöstavat. Näitä voivat olla esim. tervehtiminen, siisti pukeutuminen, asianmukainen varustautuminen ja positiivista asennetta huokuva kehonkieli. Esimerkillisyys on tiivistettynä sitä, että tekee itse asiat siten kuin mitä muilta vaatii. Tässä viitataan myös aiemmin mainittuun seikkaan, että kentällä toimiessaan esimiehen tulee toimia niin kuin hän odottaa alaistensa toimivan. Esimerkillisyyteen liittyy myös se, että esimieheltä odotetaan taitoa toimia samoissa tilanteissa ja olosuhteissa kuin alaisensakin ja näihin tilanteisiin joutuessaan häneltä odotetaan esimerkin näyttämistä ja tilanteiden ratkaisemista. Osana esimerkillisyyttä on myös esimiehen tasapuolisuus. Kaverisuhteiden ei saa antaa vaikuttaa johtamistyöhön, vaan työasioissa kaikkien alaisten tulee olla tasavertaisia. Esimerkillään esimies voi vaikuttaa siihen, että kenellekään ei tule tunnetta jonkun suosimisesta.

Liite 7: Sataman rajatarkastusyksikön päällikön haastattelu itsensä johtamisesta.

Vastausten litteroitu tiivistelmä:

K: Olet työskennellyt noin vuoden Sataman rajatarkastusyksikön päällikkönä. Miten pitkä kokemus sinulla yhteensä on esimiestehtävistä?

V: Minulla on esimieskokemusta 9,5 vuoden ajalta.

K: Mitä itsensä johtaminen sinusta on?

V: Se on monia asioita. Se on päivittäisen ajan johtamista ja mentaalitason johtamista.

K: Mikä merkitys itsensä johtamisella on esimiestyössä onnistumiselle?

V: Merkitys on valtava. Ajankäytön johtamisen avulla esimies voi pitää itsensä pinnalla isonkin työkuorman alla. Näin on mahdollista säilyttää tilanne, missä esimies johtaa työtä eikä työ esimiestä. Mentaalitason itsensä johtamisessa korostuu se, että esimies on sinut itsensä kanssa, jotta voi olla sinut oman esimiesroolinsa kanssa. Jos esimiehen itsetuntemus ja tunteiden hallinta on heikkoa, niin se voi heijastua eteen tulevina ongelmina johdettaessa muita.

K: Minkälaisia selviytymiskeinoja sinulla on hankalien tilanteiden varalle?

V: Hankalien tilanteiden kohtaamisessa korostuu esimiehen itsetuntemus ja omien kykyjen tiedostaminen. Silloin hankalankin tilanteen voi kohdata ja hoitaa omien vahvuuksien kautta. Pääasiallinen työkaluni kuormittavissa tilanteissa on useimmiten perspektiiviyökalun käyttäminen. Siinä tarkastelen asioita niiden merkityksellisyyden näkökulmasta ja asetan asiat janalle niiden tärkeyden mukaan. Ajankäyttöön liittyvien hankalien tilanteiden kohdalla priorisoin voimakkaasti tehtäviä ja luokittelen asiat kiireellisiksi ja vähemmän kiireellisiksi.

K: Minkälaisia ajankäytön hallintakeinoja sinulla on käytössä?

V: Priorisointi ja tärkeiden, heti hoidettavien, asioiden tunnistaminen.

K: Millaisia rutiineja olet kehittänyt itsesi johtamiseksi?

V: Rutiinini liittyvät mentaalipuolen itsensä johtamiseen. Nämä liittyvät lähinnä keskittymisen ja huomion kohdistamisen taitoihin. Nämä rutiinit ovat ajatusketjujen tasolla ja niitä on hieman hankalaa avata yksityiskohtaisesti. Käytän työmatkoihin käyttämäni aikaa sähköpostien lukemiseen ja sieltä nousevien kiireellisten tehtävien hoitamiseen. Käytän myös tehtävien kalenteroimista. Lisäksi tunnistan sellaisia ajankäyttöön liittyviä rutiineja, joista voisi olla hyötyä, mutta joita en tällä hetkellä aktiivisesti käytä. Yksi tällainen rutiini olisi

tiettyjen hallinnollisten tehtävien hoitaminen säännönmukaisesti samaan aikaan. Tällöin ei tarvitsisi hyppiä niin paljon eri asioiden välillä eikä ajankäyttö olisi niin pirstaleista.

K: Opinnäytetyöni liittyy kansainvälisen rajanylityspaikan vuoropäällikön lähiesimiestaitojen kehittämiseen. Mikä vuoropäällikön tehtävässä on olennaisinta itsensä johtamisen kannalta?

V: Nyt poikkeusolojen aikaan vuoropäällikön työssä korostuu ajanhallinta. Työ on hektistä ja jatkuvan kiireen sävyttämää. Vuoropäällikön työ on kuitenkin ennen kaikkea ihmisten johtamista. Työntekijöiden huomioiminen ja valmentaminen kohti parempia työsuorituksia ovat keskeisiä elementtejä vuoropäällikön tehtävässä. Itsetuntemuksen kautta vuoropäällikkö voi toimia vahvuksiensa kautta ja onnistua ihmisten johtamisessa parhaiten.

K: Muuta itsensä johtamiseen liittyvää?

V: Henkilökohtaiset arvot vaikuttavat itsensä johtamiseen. Eri esimiehet kokevat eri asiat tärkeiksi. Esimerkiksi joidenkin esimiesten arvot saattavat painottaa asioiden hoitamista ja toisten arvot keskittyvät enemmän työntekijöistä huolehtimiseen.