

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Esimiestyön erityispiirteet viittomakielen tulkkausalalla

Kirsi Mäki

Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma (90 op)

Toukokuu 2013

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma (YAMK) (90op)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Kirsi Mäki	Sivumäärä 67 ja 6 liitesivua
Työn nimi Esimiestyön erityispiirteet viittomakielen tulkkausalalla	
Ohjaava opettaja Humanistinen ammattikorkeakoulu, yliopettaja Liisa Martikainen	
Työn tilaaja ja työelämäohjaaja Tulkkipalvelut Sivupersoon Oy, toimitusjohtaja Tuomas Rissanen	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyötä ja esimiestyön erityispiirteitä viittomakielen tulkkausalalla. Työn tavoitteena on tutustua esimiestyöhön viittomakielen tulkkausalalla ja etsiä esimiestyössä ilmeneviä erityispiirteitä. Tutkimuksen tuloksena esitellään pohdintoja erityispiirteiden huomioimisesta yrityksessä. Työssä tutustutaan erityisesti Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyöhön. Työn tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa viittomakielen tulkkausalalla esimiehille esimiestyön kehittämisen tueksi.</p> <p>Opinnäytetyössä pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Minkälainen on esimiehen työnkuva viittomakielen tulkkausalalla?2. Minkälainen on esimiehen rooli viittomakielen tulkkausalalla yrityksessä?3. Mitkä ovat viittomakielen tulkkausalalla esimiestyössä esiin tulevat erityispiirteet?4. Miten erityispiirteet tulee huomioida viittomakielen tulkkausalalla esimiestyössä?5. Miten Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyössä on huomioitu alan esimiestyön erityispiirteet? <p>Tutkimusaineisto on kerätty kyselytutkimuksella ja haastatteluilla. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol –verkkokyselynä ja lähetettiin viittomakielen tulkkausalalla yritysten esimiesten sähköpostilistalle. Tutkimukseen on haastateltu viittä tulkkipalvelut Sivupersoonassa työskentelevää viittomakielentulkkia. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja.</p> <p>Kyselytutkimuksen perusteella esimiehen työnkuva viittomakielen tulkkausalalla sisältää moninaisia tehtäviä ja laajalta osaamisalueelta. Esimiehen tehtävänä on käytännön työn lisäksi työn laadun kehittäminen ja valmentajana toimiminen. Esimiehen kokevat huolta työtehtävien suuresta määrästä, sillä tehtäviä on rajattava, jotta työssä jaksaminen voidaan taata. Työn tärkeimmäksi osioksi katsotaan työntekijöiden työn seuraaminen ja palautteen antaminen. Tälle voi olla esimiesten mielestä haastava löytää riittävästi aikaa.</p> <p>Viittomakielentulkit näkevät esimiehen tärkeimpänä tehtävänä läsnäolon ja tuen ja avun antamisen. Esimiehen katsotaan olevan riittävän ammattitaitoinen ja kyvykäs esittämään palautetta työntekijän työstä ja esimiestä toivotaan seuraamaan työntekijän työtä ja antamaan kehittämisohjeita.</p> <p>Esimiestyön erityispiirteet viittomakielen tulkkausalalla liittyvät viittomakielentulkin työn luonteeseen, monimuotoisuuteen ammattiryhmänä ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimimiseen. Viittomakielentulkeilla ylenemismahdollisuudet ovat niukat, mikä tuo haasteita työntekijöiden motivoimiseen. Viittomakielen tulkkausalalla toimitaan yhteistyössä Kansaneläkelaitoksen kanssa. Tältä saadaan toimintaa määritteleviä ohjeistuksia. Viittomakielentulkin työssä asiakkaan tietosuoja ja vaitiolovelvollisuuden kunnioittaminen ovat tärkeitä seikkoja. Esimiehen tehtävässä viittomakielentulkkaus ja esimiestehtävien yhdistäminen voi olla vaikeaa niiden eroavaisuuden takia. Esimiestyön erityispiirteitä on mahdollista huomioida yritysten esimiestyössä ja parantaa työntekijöiden työoloja ja työhyvinvointia.</p> <p>Opinnäytetyön tilaajana on Tulkkipalvelut Sivupersoon Oy. Tätä opinnäytetyötä tullessaan käyttämään tietopohjana Tulkkipalvelut Sivupersoonassa esimiestyön kehittämisessä. Työstä voivat hyötyä myös muut viittomakielen tulkkausalalla yritykset. Yritykset voivat pohtia omaa esimiestyötään ja etsiä kehittämiskohteita tämän tutkimuksen tulosten perusteella.</p> <p>Asiasanat viittomakielentulkit, asiantuntijaorganisaatiot, esimiestyö, työntekijät, esimiehet, työnkuva, roolit</p>	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Master Degree Programme in Sign Language Interpretation (90 ECTS)

ABSTRACT

Author Kirsi Mäki	Number of Pages 67 and 6 appendix
Title The special characteristics of leadership-work within the field of Sign Language Interpretation	
Supervisor Humak University of Applied Sciences, Principal lecturer Mrs. Liisa Martikainen	
Subscriber and Mentor Tulkkipalvelut Sivupersoonaa, CEO Mr. Tuomas Rissanen	
<p>Abstract</p> <p>This master's thesis is focused on studying the special characteristics found in leadership-work within the field of Sign Language Interpretation. The aim is to study the job description of the supervisor and the role of the supervisor working in enterprises that produce Sign Language Interpretation. The thesis brings up special characteristics found within the leadership-work and introduces ways of considering these features. The study emphasizes leadership-work of the enterprise Tulkkipalvelut Sivupersoonaa. Purpose of this study is to provide new information to managers in order to help them developing leadership-work.</p> <p>This thesis has got five research questions:</p> <ol style="list-style-type: none">1. What does the job description of the supervisor include in enterprises working within the field on sign Language Interpretation?2. How can the role of supervisor be seen?3. What kind of features has the work of a supervisor in an enterprise working within the field of Sign Language Interpretation?4. How should the differences be considered in leadership work?5. How have the differences been considered in the leadership work in Tulkkipalvelut Sivupersoonaa? <p>Legwork for this thesis included a Webropol –survey and interviews. The survey was sent out to supervisors working for enterprises providing Sign Language Interpretation. Five Sign Language Interpreters working for Tulkkipalvelut Sivupersoonaa were interviewed for this study.</p> <p>On the basis of this study can be said that the job description of a supervisor contains an array of different tasks. In addition to praxis, tasks include quality developing and coaching. Supervisors worry for the great amount of different tasks. It is crucial to limit tasks in order to sustain well-being in work. The most relevant part of their job is considered follow-up of the employees and feedback. Scheduling this can be challenging.</p> <p>From the Sign Language interpreters point of view the most important task of the supervisor is giving support and help as well attendance. The supervisor is considered to be skillful enough to give feedback and is requested to attend interpreters working situations and suggest on developing work.</p> <p>The special characteristics of leadership-work have to do with the nature of work in Sign Language Interpretation, the group of professionals and co-operating within the field. Possibilities for promotions are limited which is challenging when considering motivating. There is co-operation with The Social Insurance Institution of Finland that gives directions to follow. This co-operation brings its own challenges. Sign Language Interpreter follows fiduciary duty, which affects the leadership-work as well. Considering special characteristics in leadership-work can help improve the well-being of employees and the whole enterprise.</p> <p>Subscriber in this thesis is Tulkkipalvelut Sivupersoonaa. The material from this study will be utilized when developing leadership work in Tulkkipalvelut Sivupersoonaa. Other enterprises working in the field of Sign Language interpretation can benefit from contents of this study when studying their own leadership-work.</p> <p>Keywords Sign Language Interpreter, specialist organization, leadership-work, employee, supervisor, job description, role</p>	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 VIITTOMAKIELENTULKKI JA VIITTOMAKIELEN TULKKAUS	10
2.1 Viittomakielentulkin ammattikuva	10
2.2 Viittomakielen tulkkaus	12
3 ASIANTUNTIJAT JA ASIANTUNTIJAORGANISAATIOT	14
3.1. Organisaatio	14
3.1.1. Tulkkipalvelut Sivupersoonan organisaatorakenne	17
3.2 Asiantuntija	18
3.3 Asiantuntijaorganisaatio	19
3.4. Viittomakielen tulkkausalan yritys asiantuntijaorganisaationa	21
3.4.1 Tulkkipalvelut Sivupersoonassa asiantuntijaorganisaationa	22
4 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	24
4.1 Johtaminen	24
4.2 Yrityskulttuuri ja kulttuuristrategia	25
4.3 Esimiestyö	29
4.4 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa	30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset	32
5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	33
5.3 Kyselytutkimuksen toteutus ja kyselyyn vastaajien joukko	34
5.4 Haastattelujen toteutus ja haastateltavien joukko	36
6 ESIMIESTYÖ VIITTOMAKIELEN TULKKAUSALALLA	38
6.1 Esimiehen työnkuva viittomakielen tulkkausalan yrityksessä	38
6.2 Esimiehen rooli viittomakielen tulkkausalalla	43
6.3 Esimiestyön piirteet viittomakielen tulkkausalalla	45
6.4 Esimiestyön erityispiirteiden huomioiminen viittomakielen tulkkausalalla	51
6.5 Esimiestyö Tulkkipalvelut Sivupersoonassa	54
7 POHDINTA	57
8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA	64
LÄHTEET	66
LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja tuoda esille viittomakielen tulkkausalan esimiehen työnkuvaa, esimiestyön erityispiirteitä sekä tutustua yhden viittomakielen tulkkausalan yrityksen esimiestyön tilaan erityisesti. Työn tavoitteena on esitellä viittomakielen tulkkausalan esimiestyön erityispiirteitä niin, että alalla toimivien esimiesten on mahdollista löytää työhön uusia näkökulmia ja kenties kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja. Työn tavoitteena ei ole esittää valmiita muutosehdotuksia vaan herätellä ajatuksia mahdollisesti tarvittaville muutoksille. Työssä pohditaan Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyötä työntekijöiden näkökulmasta ja tutkitaan onko esimiestyössä huomioitu alan erityispiirteet.

Työn tilaajana toimii Tulkkipalvelut Sivupersoon Oy. Tulkkipalvelut Sivupersoon tuottaa viittomakielen tulkkausta, kirjoitustulkkausta sekä kommunikaatio-opetusta Uudenmaan, Pirkanmaan, Varsinais-Suomen, Satakunnan sekä Hämeenlinnan alueella. Tulkkipalvelut Sivupersoon on perustettu vuonna 2006 ja siitä lähtien aktiivisesti laajentanut toimintaansa sekä kehittynyt tulkkauspalvelua tuottavana yrityksenä (Tulkkipalvelut Sivupersoon Oy 2013.)

Toimitusjohtaja Tuomas Rissasen (henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2012) mukaan Tulkkipalvelut Sivupersoonan toiminnassa työntekijät, tulkit, ovat keskiössä ja puitteet heidän työnsä tekemiseen halutaan turvata ja järjestää mahdollisimman hyvin. Esimiehen tehtävä on luoda edellytykset työn tekemiselle ja yrityksessä halutaan kehittää esimiestyötä niin, että esimiestyön tehtävä täyttyy. Tulkkipalvelut Sivupersoonassa esimiestyöllä ei ole vielä pitkien aikojen perinteitä, joten toimintatavat kehittyvät jatkuvasti. Tulkkipalvelut Sivupersoon halusi tilata tämän opinnäytetyön, jotta voi sen avulla saada uusia ajatuksia ja näkökulmia esimiestyön kehittämiseen. Työn osana tutkitaan yrityksen työntekijöiden näkemystä yrityksen esimiestyöstä, jolloin saadaan täsmätietoa toiminnasta. (Rissanen, henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2012.)

Olen toiminut viittomakielen tulkkina vuodesta 2006 lähtien ja tutustunut alaan niin osa-aikaisena työntekijänä kuin kokopäiväisessä työsuhteessa. Tulkkipalvelut Sivupersoonan palveluksessa olen aloittanut vuonna 2009. Työurani aikana olen ehtinyt työntekijänä miettiä mikä mielestäni olisi hyvää esimiestoimintaa ja millä tavoin esimies voisi tukea työtäni parhaalla mahdollisella tavalla. Nyt toimiessani itse esimiehenä palaan usein pohtimaan miten voisin parhaiten hoitaa työni niin, että työntekijät voisivat keskittyä ydintehtävänsä hoitamiseen. Olen siirtynyt esimieheksi viittomakielentulkin, asiantuntijan, tehtävistä ja todennut haastavaksi esimiehen roolin sisäistämisen. Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehenä toimiminen vaatii uuden ammattitaidon oppimista mutta ei asiantuntijuudesta luopumista (Salminen 2006, 22).

Käytännössä esimiehenä toimiminen vaatii monien ajattelutapojen muokkaamista ja uusien taitojen oppimista mutta samalla tulee ymmärtää työntekijän työn sisältö, vaikka usein asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoilla on parempi taito työn substanssissa kuin esimiehellä. Haluan tämän opinnäytteen tekemisen myötä oppia enemmän esimiehen työstä ja ja saada tukea ja tietoa omaan työhöni ja sekä tarjota tietoa myös muille alalla toimiville esimiehille. Olen toiminut Tulkkipalvelut Sivupersoonassa aluevastaavana vuodesta 2010 lähtien. Työntekijämäärä on kasvanut tasaisesti ja esimiestyössä henkilöstön kasvun myötä olen huomannut aina uusia vaatimuksia työssäni. Esimiehille on tarjolla paljon koulutusta ja niitä on suunnattu myös asiantuntijaorganisaatioille, joten niiden pitäisi tarjota vastauksia haasteisiin. Niin koulutuksissa kuin kirjallisuudessa kuitenkin käsitellään oman kokemukseni mukaan teemoja, jotka eriyvät viittomakielen tulkkauslalla. Viittomakielen tulkkauslalla siis oletettavasti on esimiestyössä erityispiirteitä, joita olisi hyvä huomioida.

Viittomakielen tulkkaus on asiantuntijatyötä, jota viittomakielentulkit tuottavat hyvin itsenäisesti. Asiantuntijaorganisaatioissa on työntekijöiden itsenäisestä työskentelystä huolimatta vahva tarve hyvälle esimiestyölle. Asiantuntijat ja heidän työnkuvansa voivat asettaa hyvälle esimiestyölle haasteita ja vaatimuksia, jotka on hyvä tunnistaa organisaation hyväksi (Kolari 2010, 19). Rossi (2012) esittelee nimenomaan päivittäisen johtamisen määrittävän sen minkälaiseksi yrityskulttuuri muodostuu ja millä tavoin yrityskulttuuri, eli yrityksen tapa toimia, viestii toimintaa yrityksen sisältä asiakkaille saakka (Rossi 2012, 14).

Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa poikkeaa tuotannollisten organisaatioiden esimiestyöstä henkilöstön ja toiminnan laadun perusteella. Asiantuntijaorganisaatiota on luonnehdittu tietoyhteisöksi, joka muokkaa ja luo tietoa ja voi myös myydä ja välittää sitä. (Maunula 2000, 10-11.) Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen tehtävä on palvelujen tuottaminen ja kehittäminen. Organisaatio on varsin riippuvainen yksilöistä, jolloin voidaan sanoa ihmispääoman olevan tärkeä osa kokonaispääomasta. (Kärkkäinen 2005, 85.)

Asiantuntijatyö on usein itsenäistä ja työn tuotoksena on palvelu, ei konkreettinen mitattava tuote. Menestyäkseen työssään asiantuntija tarvitsee vankan taustaorganisaation, jonka rakenteet ovat kunnossa (Kolari 2010, 18-19). Viittomakielen tulkkausalaalla on tapahtunut useita koko alaa muokkaavia muutoksia, joiden seurauksena myös yksittäisen viittomakielentulkin työn perusteet ovat muuttuneet. Viittomakielen tulkkauspalvelujen järjestämisvelvollisuus siirrettiin valtiolle vuonna 2010. Siirtoa ennen tulkkauspalvelun palveluntuottajille järjestettiin kilpailutus, jonka kilpailutusjärjestyksen mukaisesti tulkaustilaukset jaetaan. Viittomakielen tulkkauspalvelun järjestäminen oli aikaisemmin kuntien vastuulla ja tähän aikaan viittomakielentulkit tekivät työtä freelancereina tai yrityksen palveluksessa. Valtiolle siirron jälkeen tulkit työskentelevät aina yritysten palveluksessa tai omalla toiminimellä. (Kela 2013.) Viittomakielen tulkkausalan yritykset ovat muokkaantuneet muutosten mukana ja rakenteita on kehitetty tukemaan nykyistä palvelurakennetta paremmin.

Esimiehen tehtävänä on asiantuntijaorganisaatioissa huolehtia, että puitteet työn tekemiselle ovat kunnossa ja asiantuntija voi keskittyä työnsä tekemiseen (Salminen 2006, 25). Viittomakielentulkin työ on tulkin näkökulmasta muuttunut paljon lyhyen ajan sisällä. Aikaisempi freelance-ajattelu ja -toiminta vaihtunut yritystoiminnaksi. (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 81-83.) Moni tulkki on aikaisemmin johtanut itse itseään ja nyt yritysmuotoisessa toiminnassa tulee sopeutua organisaation hierarkiaan ja esimies-työntekijä –asetelmaan. Uudistuvat ajattelutavat ja rakenteet asettavat haasteita toteuttaa esimiestyö niin, että työntekijät voivat keskittyä työhön ja esimies pystyy järjestämään raamit ja taustat työnteolle.

Opinnäytteeni tulee Tulkkipalvelut Sivupersoonan käyttöön ja sen tulosten sekä tietoperustan avulla ryhdytään pohtimaan esimiestyön kehittämistä yrityksessä. Työn tavoitteena on tarjota yritykselle taustatietoa niin esimiestyöstä yleisesti kuin myös yrityksen työntekijöiden näkemyksiä esimiestyöstä. Opinnäytetyö tuo uutta kohdistettua tietoa koko viittomakielen tulkkausosalalle ja voi esitellä uusia näkökulmia alalla toimiville esimiehille. Myös muiden viittomakielen tulkkausalan yritysten on mahdollista saada tästä opinnäytetyöstä tietoa alan esimiestyöstä ja hyödyntää sitä päivittäisessä toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa ensimmäisenä ja toisena tutkimuskysymyksenä on tutkia esimiehen työnkuvaa ja roolia viittomakielen tulkkausalan yrityksessä. Kolmantena tutkimuskysymyksenä on selvittää viittomakielen tulkkausalan esimiestyössä esiin tulevia erityispiirteitä ja pohtia miten erityispiirteet tulisi huomioida viittomakielen tulkkausalan esimiestyössä. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä on selvittää miten Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyössä on huomioitu alan erityispiirteet.

Tutkimusaineistoni on hankittu kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jossa kysymyksistä enemmistö on monivalintakysymyksiä mutta myös muutama avoin kysymys on mukana. Kyselytutkimus on toteutettu sähköisenä Webropol –kyselynä ja lähetetty viittomakielen tulkkausalan esimiesten postituslistalle. Kyselytutkimuksen lisäksi aineistoa on hankittu haastatteluissa. Tulkkipalvelut Sivupersoonan viidelle työntekijälle on tehty puolistrukturoitu teemahaastattelu ja haastattelujen avulla on kerätty tietoa juuri Tulkkipalvelut Sivupersoonaa koskevasta esimiestyöstä.

Työni rakentuu esimiehen työnkuvan ja roolin selvittämiseen, esimiestyön erityispiirteiden löytämiseen ja esille nostamiseen viittomakielen tulkkausalalla. Luvussa kaksi esittelen viittomakielen tulkkausalaa ja viittomakielen tulkaustyötä määrittäviä tekijöitä. Kolmannessa ja neljännessä luvussa määrittelen opinnäytetyöhöni liittyviä käsitteitä niin organisaatio- kuin johtamismaailmasta. Luvussa viisi käy läpi menetelmät, joita olen käyttänyt tutkimusaineiston hankkimisessa ja analysoinnissa. Esittelen myös vastaajien joukon ja taustatietoja vastaajien joukosta. Luvussa kuusi esittelen varsinaiset tutkimustulokset. Käyn läpi kyselytutkimuksen ja haastattelujen tulokset tutkimuskysymysten mukaisesti. Luku

seitsemän on pohdinnan ja johtopäätösten luku. Viimeisessä luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön teossa suurena apuna ovat olleet Tulkkipalvelut Sivupersoonan toimitusjohtaja Tuomas Rissanen, esimieskollegani Kirsi Laaksonen ja Tarja Pauni sekä koko työyhteisömme. He ovat sekä toimineet tiedonantajina että reflektoineet kanssani esittämiäni ajatuksia työn aiheesta ja sisällöstä. Olen myös saanut käyttää työaikaani tämän opinnäytetyön tekemiseen. Suuri kiitos kannustamisesta ja tukemisesta sekä avustanne tämän prosessin aikana! Kiitokset myös kotijoukoille! He ovat jaksaneet pitkiä keskusteluja ja pohdintoja opinnäytetyöstäni ja kannustaneet sen viemisessä loppuun asti. Toivon, että opinnäytetyöni voi antaa lukijoille vähintään osan niistä oivalluksista, joita olen kokenut työprosessin aikana.

2 VIITTOMAKIELENTULKKI JA VIITTOMAKIELEN TULKKAUS

Luvussa kaksi esittelen viittomakielentulkin ammattia ja ammattialaa sekä lyhyesti viittomakielentulkin työtä ohjaavaa lainsäädäntöä. Käyn läpi viittomakielentulkin työssä huomattuja erityispiirteitä. Viittomakielentulkin työtä ohjeistavat ammattieettiset säännöt, joita tulkit sitoutuvat työssään noudattamaan. Tulkkauspalvelun tuottamista taas määrittää laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta (133/2010). Viittomakielentulkkaus voidaan kuitenkin määrittää asiakaspalvelutyöksi, jossa työtilanteet ovat ainutkertaisia. Viittomakielentulkin työssä on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työnantajan ja esimiehen toimintaan ja määrittävät näiden rakentumista.

2.1 Viittomakielentulkin ammattikuva

Viittomakielentulkkien ammattijärjestö Suomen Viittomakielen Tulkit Ry määrittelee viittomakielen tulkin tulkkauksen ja viestinnän ammattilaiseksi, joka työskentelee tilanteissa, jossa kaikki eivät kommunikoi samalla kielellä. Työkielinä ovat jokin puhuttu kieli ja jokin viitottu kieli. Tulkkauksessa voidaan käyttää myös esimerkiksi viitottua puhetta tai kirjoitustulkkauksia. Osa tulkeista voi toimia lisäksi kääntäjinä. Viittomakielentulkki noudattaa työssään ammattieettistä säännöstöä. (Suomen Viittomakielen Tulkit Ry, 2013.) Viittomakielentulkilla on tulkkaustehtävässä selkeä tehtävä kahden kielen ja kulttuurin välittäjänä. Tulkkina hän myös edustaa viittomakielialaa ja on oman alansa asiantuntijana työtehtävässä. (Hynynen, Pyörre, Roslöf 2010, 57.)

Viittomakielentulkki voi työskennellä moninaisissa paikoissa ja tilanteissa eikä tulkkauksitilanteita voida määritellä tarkasti. Viittomakielentulkin asiakkaat voivat olla kaiken ikäisiä ja monista eri taustoista. (Suomen Viittomakielen Tulkit Ry, 2013.) Viittomakielentulkin asiakasryhmiin kuuluvat kuurot, kuurosokeat, kuuroutuneet ja huonokuuloiset. Viittomakielentulkin asiakkaita ovat myös tulkkauksitilanteiden kuulevat osapuolet. (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 38, 48.) Viittomakielentulkki ei

voi tulkkaustilanteessa näyttää omia mielipiteitään tulkkaustilanteessa käsiteltävään asioihin ja hän on puolueeton kaikkia tilanteen osapuolia kohtaan. Tulkilla on tilanteessa vastuu kielen kääntämisestä. Tulkin roolin pitää olla selkeästi näkyvissä hänen osallistuessa tulkkina tulkkaustilanteeseen. (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 57.)

Viittomakielentulkin työ vaatii tulkilta kykyä tehdä nopeita päätöksiä, sietää stressaavia tilanteita ja hallita ajankäyttöä. Tiedonhankintataidot, uusien asioiden omaksuminen ja hyvä yleissivistys ovat tulkille arvokkaita kognitiivisia taitoja. Esiintymistaito, tilanneherkkyys, yhteiskykytaidot, viestintätaidot ja asiakaspalvelu-
alttius ovat tulkille tärkeitä sosiaalisia taitoja. (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 58.)

Viittomakielentulkin tulkkaustilanteet ovat ennalta arvaamattomia ja vaihtelevia. Tämä tekee tulkkaustyöstä mielenkiintoisen mutta myös vaativan ja kuluttavan (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 105). Viittomakielentulkki pääsee raskaistakin tulkkaustilanteista fyysisesti pois mutta ne saattavat jäädä mietityttämään. Tulkin vaitiolovelvollisuuden takia tulkilla ei kuitenkaan aina ole tahoja, jolle asioita voi purkaa. Viittomakielentulkin työ vaatiikin paljon henkisiä voimavaroja. (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 106.)

Viittomakielentulkin työ on nähty pitkään auttamistyönä mutta nykyään viittomakielentulkkaus nähdään jo viestin välittämisenä ja asiakaspalvelutyönä. Tulkin pitää sopeutua käsillä olevaan tilanteeseen ja olla asiakaspalvelusuuntautunut. (ks. Roslöf 2001, Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 106.)

Osa viittomakielentulkeista nauttii tulkkaustyöstä juuri sen takia, että työtä voi tehdä yksin ja itsenäisesti. Tulkkaustilanteissa viittomakielentulkilla on myös suuri vastuu siitä, että viesti välitetään kielestä toiseen juuri oikein, ettei virheitä ja väärinymmärryksiä tapahtuisi (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 106). Tulkkaustilanne on prosessi, johon tietyt vaiheet aina sisältyvät. Prosessi alkaa tulkkaustilauksen vastaanottamisesta ja sen arvioinnista sopivaksi. Tämän jälkeen tulkki valmistautuu tilaukseen etukäteen tutustumalla aiheeseen ja selvittämällä itselleen uudet termit ja aihehisällöt. (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 59-61.)

Jokainen tulkkaustilanne on kokemukseni mukaan uniikki tilanne ja tietyllä tavalla tulkillle intiimi. Tulkkaustilanne ja sen tulos eivät ole monistettavissa ja koska tilanne on ainutkertainen asiakaspalvelutilanne, jossa jokainen osallistuja tuo oman panoksensa tilanteeseen, on tilanteeseen vaikea valmistautua perusteellisesti. Tulkkaustilanteessa tulkkauksen laadusta huolehtiminen jää tulkin vastuulle. Tulkkipalvelut Sivupersoonassa on yrityksen esimiestyötä määriteltäessä ja kehitettäessä keskusteltu viittomakielentulkin työn erityispiirteistä työnantajan näkökulmasta. Tulkkipalvelut Sivupersoonan toimitusjohtaja Tuomas Rissanen (henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2013) mukaan tulkkaustyö vaatii vahvaa itsensä johtamisen taitoa. Työtilanteiden ainutkertainen luonne asettaa vaatimuksia myös tulkin esimiehelle, jonka yhtenä tehtävänä on usein tulkin työn laadun seuraaminen ja kehittäminen. (Rissanen, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2013)

2.2 Viittomakielen tulkkkaus

Viittomakielen tulkkkausalaan varsin laajasti vaikuttava Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta (133/2010), eli Tulkkauspalvelulaki määrittelee tulkkauksen seuraavasti:

Tulkkauksella viittomakielellä tai jollakin kommunikaatiota selventävällä menetelmällä tapahtuvaa viestin välittämistä; viestin välittäminen voi tapahtua kahden kielen välisenä taikka kielen sisäisenä, kun käytetään jotakin kommunikaatiota täydentävää tai selventävää menetelmää. (Finlex, 133/2010.)

Viittomakielen tulkkausta voidaan tarvita kaikissa elämäntilanteissa ja –tapahtumissa ja siksi tyypillisen tulkaustilanteen määrittelemine on mahdotonta. Viittomakielen tulkkkaus voi tapahtua asioimistulkkauksena, opiskelutulkkauksena tai etätulkkauksena. Tulkkauksessa käytettävät kommunikointimenetelmät ovat moninaiset. Viittomakielentulkkien asiakasryhmät ovat myös laajat ja tulkin taidot ja tiettyihin alueisiin perehtyminen määrittävät tulkkauksen asiakasryhmät. Tulkkkaus voi tapahtua yksilötulkkauksena tai paritulkkauksena. Suurissa tilaisuuksissa tulkkeja voi olla useita. (Hynynen, Pyörre & Roslöf 2010, 92-96, 102-111.)

Tulkkipalvelut Sivupersoonan Tuomas Rissanen (henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2013) näkee viittomakielentulkkeuksessa työn erityispiirteenä sen, että viittomakielentulkille voidaan vain harvoin määritellä vakituista työpistettä, sillä tulkkaus tapahtuu useimmiten asiakkaan tiloissa tai julkisissa tiloissa. Työ on liikkuvaa ja vaatii usein paljon matkustamista. Viittomakielen tulkkaus vaatii itsenäistä työskentelyä ja vahvaa itseohjautuvuutta, sillä jokaisessa tulkkaustilanteessa tulkin on kyettävä itse tekemään tulkkausratkaisut. Työn liikkuvuudesta johtuen tulkkauksen laadun seuranta vaatii järjestelyä ja paneutumista esimieheltä. Työn luonne asettaa odotuksia tulkin halulle kehittyä ja oppia uutta. Tulkki ei voi valita asiakkaitaan eikä etukäteen aina tiedä tarkalleen minkälainen tulkkaustilaisuus on, joten työ vaatii tulkilta kykyä sopeutua nopeasti uusiin tilanteisiin ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla. (Rissanen, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2013)

3 ASiantuntijat ja Asiantuntijaorganisaatiot

Kolmannessa luvussa määrittelen käsitteitä organisaatio, asiantuntija ja asiantuntijaorganisaatio ja pohdin viittomakielen tulkkausalan organisaatioiden soveltumista asiantuntijaorganisaatioiksi. Määrittelen myös Tulkkipalvelut Sivupersoonan organisaatorakennetta. Organisaation rakenne määrittää myös esimiestyön rakennetta, joten on tärkeää olla tietoinen erilaisista organisaatiomalleista ja rakenteista ja niiden vaikutuksesta toimintaan. Jos esimiestyön tavoitteet ja toimintatavat ovat ristiriidassa organisaation rakenteen kanssa, on organisaation liiketoiminnan kehittäminen haastavaa. Organisaation toimiala ja työntekijät määrittävät vahvasti organisaatiolle sopivaa rakennetta.

3.1. Organisaatio

Organisaatio –termi on muovautunut hyvin arkipäiväiseksi käsitteeksi ja sitä voidaan käyttää monissa yhteyksissä. Druckerin mukaan erotuksena perheen ja yhteiskunnan käsitteistä organisaatiolla on erityinen tarkoitus. Organisaatio määritellään tehtävien perusteella. Organisaatio on keino saavuttaa tavoitteeksi asetettu tulos. Organisaation pitää keskittyä tehtäväänsä, jotta se voi toimia tehokkaasti. (ks. Drucker, Karlöf & Lövingsson 2006, 11.) Mintzbergin ajatuksessa organisaatiossa vaikuttaa joukko voimia, jotka toimivat dynaamisessa vuorovaikutuksessa (ks. Mintzberg, Karlöf & Lövingsson 2006, 38). Organisaatio on määritelty myös ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, jonka tavoitteena on päästä astettuihin tavoitteisiin. Ihmisten välisellä yhteistoiminnalla on usein toistuvat ja ennalta laaditut muodot. Organisaation toiminnassa näkyvät ihmisten väliset toimintasuhteet. (Juuti 2006, 204.)

Organisaatio muodostuu ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä. Se on olemassa tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation ominaisuuksiin vaikuttavat ympäristön ominaispiirteet. Organisaation rakenteeseen taas vaikuttavat organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen

ominaispiirteet. Organisaatio pyrkii sopeutumaan ympäristöön ja tavoitteena on löytää balanssi erilaisten työnjakojen ja toiminnan yhtenäisyyden välille. (Juuti 2006, 205.) Tärkeänä menestystekijänä on yksilöiden työsuoritus ja johdon tehtävänä on enemmänkin tehokkuuden optimointiin pyrkiminen ja keinojen löytäminen (Juuti 2006, 206).

Organisaation rakenteita voidaan määritellä useiden mallien ja teorioiden avulla. Organisaatorakenteessa on määriteltä eri toiminnot ja niiden väliset suhteet sekä ihmisten väliset roolit. Ympäristön asettamat vaatimukset määrittävät organisaation rakennetta. Kovin hitaasti muuttuvassa ympäristössä jäykkä ja hierarkinen organisaatio voi toimia hyvin. Nopeasti muuttuva ympäristö taas vaatii joustavampaa organisaatorakennetta. (Juuti 2006, 208.) Klassisen organisaatioteorian lisäksi yksi malleista on Mintzbergin viiden rakenteen malli. Klassisen organisaatioteorian mukaan organisaation toimintaperiaatteita voidaan määritellä vallan jakautumisen ja henkilöiden toiminnan mukaan. Organisaatiossa päätösketju on yksisuuntainen ja kulkee esimieheltä työntekijälle. Päätösketju ei välttämättä ole horisontaalinen eikä vertikaalinen mutta työntekijä saa tiedon päätöksistä aina esimieheltä. Esimiesten määrä suhteutettuna työntekijöiden määrään pitää olla kohtuullinen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 12.)

Vallan ja vastuun jakaminen tulee olla tasapainossa ja tasapainon säilyttäminen vaatii sekä käskyjen antamista että niiden tottelemista. Työntekijöitä pitää rohkaista aloitteellisuuteen ja jakaa työ niin, että tehokkuus ja osaaminen lisääntyvät. Organisaation vahvistaminen edellyttää joukkuehenkeä ja sitoutumista. Organisaation vastuulla on työsuhteturvasta huolehtiminen. Yhteisten toimintamallien noudattaminen ja työntekijöiden osaamisen ja potentiaalinen löytäminen vaativat vallan keskittämistä ja kurinalaisuutta sekä johdolta että työntekijöiltä. Esimiehen pitää ohjata ja neuvoa mutta hän ei saa häiritä työrauhaa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 12.)

Organisaation rakennetta voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Vertikaalinen ulottuvuus kuvaa hierarkiaa ja horisontaalinen työnjakoa (Karlöf & Lövingsson 2006, 21). Litteä organisaatio, jossa organisaation vertikaalinen hierarkia on saatu laskettua johtotasoja karsimalla, on

ihmisläheisyydestään huolimatta hieman ristiriitainen. Päätökset yrityksen suuntaviivoista ja strategioista on aina tehtävä ja jos johtotasojä on niukasti, lopullinen vastuu kaikista asioista jää ylimmälle johdolle. Jos litteän organisaation rakenteet eivät ole selviä eikä niistä ole tiedotettu riittävästi, voi vastuista ja valtuuksista syntyä epäselvyyttä, mikä voi johtaa ristiriitatilanteisiin ja epävirallisten vinoutuneiden rakenteiden syntymiseen. Litteän organisaation vastakohtana on klassinen pyramidiorganisaation malli, jossa päätökset tehdään ja tuodaan ylhäältä alaspäin perustyon tekijöille. Organisaatorakenteena pyramidi voi olla kovempi mutta antaa enemmän mahdollisuuksia delegointiin ja vallan ja vastuun hajauttamiseen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 44-45.)

Organisaatioiden päätöksenteko voi olla keskitettyä tai hajautettua. Keskitetyssä päätöksenteossa vain muutamat organisaation henkilöt ovat päättämässä asioista ja tekevät päätökset herkästi vain oman näkemyksensä pohjalta. Päätöksentekoon kuluu vähemmän aikaa ja päätöksentekijöillä on usein suuri valta organisaatiossa. Hajautetussa päätöksenteossa päätöksiä valmistelemassa on monia henkilöitä. Etuna on, että oman näkemyksensä lisäksi ylimmät päätöksentekijät saavat tietoa myös henkilöstöltä ja henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja heidän motivaationsa voi lisääntyä. Hajautetussa päätöksenteossa myös esimiehillä voi olla ylimpien päättäjien lisäksi valtaa organisaation toiminnassa. (Juuti 2006, 210.) Organisaation muodollisuuden aste voi vaihdella vahvasta muodollisuudesta vapaamuotoisuuteen. Vahvasti muodollisissa organisaatioissa työ on usein rutiinityötä eikä työntekijöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja sen järjestämiseen. Vähemmän muodollisissa organisaatioissa työntekijät voivat itse vaikuttaa työhönsä ja menetelmään, jolla sen tekevät. (Juuti 2006, 212.) Tällaisen organisaation on helpompi sopeutua ja muokkautua muuttuvissa olosuhteissa.

Organisaatiotutkija Henry Mintzberg on tutkinut laajasti organisaatioiden olemusta ja jaotellut organisaatiot viiteen organisaatiotyyppiin. Mintzbergin ajattelun lähtökohtana on, että organisaatiossa vaikuttaa joukko voimia, jotka ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja muodostavat erilaisia rakenteita. (Karlöf 1999, 300-303.)

Yksinkertainen organisaatorakenne (The Simple Structure) voi toteutua pienissä organisaatioissa, joissa henkilöstöä, erikoistumista ja tekniikkaa on käytössä vähän.

Päätökset tehdään keskitytetysti ylimmässä johdossa ja koordinointi tapahtuu valvonnan kautta. Byrokratiakoneisto (The Machine Bureaucracy) rakenteena on mahdollinen organisaatioissa, joissa operatiivinen perustyö on rutiininomaista ja työskentelyprosessit ovat vakioituja. Perustyön suorittaminen ei välttämättä vaadi pitkää kouluttautumista. Toimintaa koordinoidaan prosesseja vakioimalla. Ammattimaisessa organisaatiossa (The Professional Bureaucracy) perustyö on vakaata ja ennakoitavaa. Toimintamuodot itsessään voivat olla monimutkaisia, jolloin työn varsinainen valvominen jätetään työntekijöille. Koordinointikeinoksi sopii prosessien vakioinnin ja hajauttamisen yhdistelmä. Ammatillisessa organisaatiossa tukeudutaan työntekijöiden osaamiseen yhteiseen tulokseen. Divisioonaorganisaatio (The Divisionalized Form) koostuu useista osittain itsenäisistä toimintayksiköistä ja niiden toimintaa koordinoivasta keskushallinnosta. Kukin toimintayksikkö koordinoi omaa toimintaansa itsenäisesti keskushallinnon ohjeistuksen mukaan. Adhokratia (The Adhocracy) tarkoittaa orgaanista rakennetta, projektiorganisaatiota. Projektiorganisaatio voidaan kutsua yhteen ja toimimaan tarpeen tullen ja virallisia käyttäytymismalleja on vähän. Adhokratia voi tukea vahvasti innovatiivisuutta. (Karlöf & Lövingsson 2006, 38-39.)

3.1.1. Tulkkipalvelut Sivupersoonan organisaatorakenne

Opinnäytetyössä tutkaillaan erityisesti Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyön olemusta, joten on syytä pohtia tämän organisaation rakennetta erikseen. Tulkkipalvelut Sivupersoonassa toiminnan keskiössä ovat työntekijät ja heidän hyvinvointinsa. Organisaatio toimii alalla, jolla muutoksia tapahtuu, joten organisaation rakenne on pyritty rakentamaan joustavaksi. Työntekijöitä kannustetaan oma-aloitteeseen toimintaan ja aktiiviseen itsensä kehittämiseen. Organisaatio on hierarkialtaan hyvin litteä, johtotasoa on vähän. Organisaation ilmapiiri pyritään pitämään avoimena ja kynns yhteydenpitoon matalana. Johtotasojen niukkuudesta johtuen päätäntävalta on melko keskitetty. Päätöksentekoprosessit ovat kuitenkin hajautettuja ja organisaation koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua päätösten valmisteluun. Tulkkipalvelut Sivupersoonassa ei ole muodollinen organisaatio, vaan henkilöstöllä on vapaus

asetettujen raamien puitteissa vaikuttaa omaan työhönsä ja tapaan toteuttaa työ. (Tulkkipalvelut Sivupersoonana 2013; Rissanen henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2013.)

Tulkkipalvelut Sivupersoonana voidaan Mintzbergin määrittelyn mukaan katsoa ammattimaiseksi organisaatioksi, jossa vastuu työn varsinaisesta toteuttamisesta ja valvonnasta on työntekijällä. Toimintamuodot, eli tulkkaukset, on itsessään monimutkaisia ja sisältää haastavia prosesseja. Jokaisen työntekijän panos on tärkeä ja henkilöstön osaaminen kokonaisuutena luo organisaation vahvuuden. (Tulkkipalvelut Sivupersoonana 2013; Rissanen henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2013.)

3.2 Asiantuntija

Asiantuntijan määritelmää leimaa osaaminen. Kolari (2010) kuvailee asiantuntijuutta niin, että siinä yhdistyvät syvä ymmärrys aiheesta, kompleksisen tiedon hallinta sekä ammattispesifinen tieto. Myös metakognitiiviset taidot ja tiedon siirtämistä edistävät taidot, kuten kriittinen analysointi, tiedon käyttö luovasti ja kyky ennakoida tulevaa kehitystä, ovat vahvoja. (ks. Ruohotie 2003a, Kolari 2003, 19.) Asiantuntijat luottavat helposti omaan asiantuntijuuteensa eivätkä siksi aina mielellään tule johdettaviksi (Kolari 2010, 19).

Maunula (2000) on profiloinut asiantuntijoita useilla määritelmillä. Asiantuntijalle työstä saatu sisäinen palkkio on merkittävä. Yhteiskunnalliset arvot voivat olla merkittäviä, jos ne liittyvät omaan työhön. Asiantuntijoilla voi olla vahva minäkuva ja ryhmätyöt saattavat olla haastavia. Palautteen saaminen koetaan vähäiseksi ja palautetta kaivattaisiin lisää. Asiantuntijat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä mutta kaikkia yhdistää korkea osaaminen. (Maunula 2000, 22-23.) Asiantuntijalla voi olla huomattavan paljon valtaa omassa työssään. Jos työntekijän asiantuntijuutta halutaan hyödyntää, hänen on voitava antaa itse määritellä työhön liittyvät ongelmat ja niihin ratkaisut. Asiantuntija työskentelee usein itsenäisesti suhteessa kollegoihin ja organisaation johtoon. (Jalava 2001, 12.)

Sipilä (1991) määrittelee asiantuntijan niin, että hän tekee luovaa työtä ja hänellä on ammatin vaatima tutkinto. Tämän lisäksi asiantuntija tietää muita enemmän jostakin asiasta ja hän pystyy antamaan virallisen lausunnon asiastaan. Käytännössä asiantuntija-aloilla on usein tiettyjä ammatillisia standardeja, kuten tutkinto, jonka suorittamisen jälkeen pääsee alan asiantuntijoiden ryhmään. Kun asiantuntija on otettu ammattiryhmänsä jäseneksi, hänen asiantuntemustaan ei herkästi kyseenalaisteta. Jos ammattiryhmän jäsenen toiminnasta kenties löytyy kritisoitavaa, se saatetaan tehdä ammattiryhmän sisällä ja ulospäin puolustaa kollegiaalisesti ja turvata ammattiryhmän nimi. Asiantuntijoilla voi joillakin aloilla olla paineita jatkuvasti päivittää osaamistaan ja panostaa asiantuntija-aseman ansaitsemiseen aina uudelleen. (Sipilä 1991, 19.)

Asiantuntijuus on kokonaisvaltainen tiedon hakemiseen ja käsittelyyn liittyvä ilmiö. Asiantuntijuudessa kehittyminen ei ole vain uuden tiedon omaksumista vaan myös vanhan tiedon muokkaamista ja uusien toimintapojen etsimistä. Asiantuntijuus voi olla myös ominaisuus, joka vaatii yhteisön ja vuorovaikutusta kehittyäkseen. Asiantuntijuutta voidaan jakaa osiin, kuten teorian tieto, henkilökohtaisen kokemuksen avulla hankittu tieto ja prosessitieto. Vasta näiden yhdistyessä voidaan puhua asiantuntijuudesta. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 93-97.)

3.3 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijatyö lisääntyy jatkuvasti yhteiskunnan muuttuessa enemmän tietoyhteiskunnan sekä palveluyhteiskunnan suuntaan. Työn sisältöä tarkastellessa se tarkoittaa, että yhä useammin työhön sisältyy tiedon käsittelyä eri tavoin, sähköistä viestintää sekä asiakaspalvelua. Puhutaan tietotyön ammateista, joissa ei tuoteta materiaalisia tuotteita vaan tietoja. (Kärkkäinen 2005, 10.) Asiantuntijatehtävien määrä on lisääntynyt ja henkilökohtainen asiantuntijuus on korostunut, jolloin perinteiset työyhteisöt ja tiimit ovat muovautuneet asiantuntijaorganisaatioiksi (Peitsalo, 2011).

Kärkkäinen (2005) määrittelee asiantuntijaorganisaatiossa kokemusperäisen tiedon olevan tärkeää. Asiantuntijaorganisaatiolle määritellään olevan tyypillistä henkilöstö, joka on pitkälle koulutettua ja jonka tehtävänä on usein monitahoisten ongelmien ratkaisu. Työnä voi olla palveluiden tuottaminen ja kehittäminen. Organisaatio on varsin riippuvainen yksilöistä ja ihmispääoma on tärkeä osa kokonaispääomasta. Tuloksellinen toiminta perustuu ihmisten merkitykseen ja oppiminen sekä kokemus ovat lähtökohtina uuden osaamiselle. (Kärkkäinen 2005, 85.)

Kolari (2010) esittelee asiantuntijaorganisaatiossa usein korostuviksi piirteiksi avoimuuden, osallistumisen, muutoskyvyn. Hajautettua päätöksentekoa ja tiedonkulkua pidetään tärkeinä. Myös asiakaskeskeisyys on merkittävää. (ks. Nikander 2003, Kolari 2003, 19.) Sipilä (1991) mainitsee asiantuntijaorganisaation keskeisiksi piirteiksi organisaation jäsenten työn, johon sisältyy runsaasti analysointia, suunnittelua ja monimutkaista ongelmanratkaisua. Henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso ovat korkeat ja työtehtävistä asiantuntijatehtäviä on merkittävän paljon. Organisaatio lisäksi tuottaa uutta tehtävänsä avulla. Asiantuntijaorganisaation riippuvuus henkilöstöstä on huomattava ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. (Sipilä 1991, 23.)

Asiantuntijaorganisaation voidaan hahmotella olevan yksikkö tai ryhmä, johon kuulumisen ja jonka perustehtävän toteuttaminen edellyttävät korkeaa osaamistasoa tai koulutustasoa ja kykyä työskennellä luovasti ja tuottavasti monimutkaisten ilmiöiden parissa. Asiantuntijaorganisaatio voidaan jakaa kahteen tyyppiin asiantuntijuuden mukaan. Organisaatioissa, joissa asiantuntijuus on kollektiivista, vaatii perustyön toteuttaminen kiinteää kommunikointia ja yhteistyötä. Henkilökohtaisen asiantuntijuuden organisaatioissa tulos syntyy jokaisen asiantuntijan yksilöllisen osaamisen ja tuloksen summasta. (Peitsalo 2011.)

Asiantuntijaorganisaatiot eivät ole selkeästi muista organisaatioista erottuva ryhmä, vaan monissa organisaatioissa on asiantuntijaorganisaatioiden piirteitä. Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat kuitenkin palveluorganisaatioita ja henkilösidonnoisia organisaatioita. (Sipilä 1991, 23-24.)

3.4. Viittomakielen tulkkausalan yritys asiantuntijaorganisaationa

Viittomakielentulkkausta tuottavaa organisaatiota voidaan kuvata asiantuntijaorganisaatioksi, jos verrataan sitä edellä esitettyihin asiantuntijaorganisaation piirteisiin. Kokemukseni mukaan viittomakielen tulkkaus on tietotyötä, sillä työn tuotos on aina palvelu eikä työstä jää konkreettista näkyvää tuotosta. Viittomakielentulkit ovat korkeasti koulutettuja ja kouluttautuneet spesifiin tehtävään. Viittomakielen tulkeilla on vapaus hallita työtänsä ja myös vastuu huolehtia itsenäisesti työn hoitamisesta asiakaskontaktissa. Tulkkipalvelut Sivupersoonan kotisivulla viittomakielentulkkausta luonnehditaan työksi, joka vaatii tulkitta kehittymistä ja opiskelua sekä asiakaspalvelusilmää (Sivupersoonaa 2013). Kokemukseni mukaan viittomakielen tulkkausalan yritykseen palkattavat asiantuntijat ovat aina korkeasti koulutettuja ja osaamistaso tehtävässä on korkea. Tulkin työ on itsenäistä asiakaspinnassa ja vaatii omia ratkaisuja.

Viittomakielen tulkkauspalvelujen järjestämisvelvollisuus siirtyi valtiolle vuonna 2010. Siirron jälkeen palvelun järjestäjä Kansaneläkelaitos on kilpailuttanut tulkkauspalvelun. Viittomakielen tulkkausalan palveluntuottajien työntekijöiden koulutustaso on pisteytetty ja vaikuttaa osana palveluntuottajan saamaan kokonaispistemäärään, joka taas määrittää sijoitusta kilpailutusjärjestyksessä. (Kela 2013.) Viittomakielen tulkkausalan kilpailutus ohjaa osaltaan yrityksiä hankkimaan palvelukseensa viittomakielentulkkeja, joilla on korkea koulutustaso. Alalle valmistuvien uusien viittomakielentulkkien koulutustaso on korkea. Viittomakielentulkin tutkinto on laajuudeltaan 240 opintopistettä ja ammattikorkeakoulutasoinen (Humak 2013). Osa viittomakielentulkeista on opiskellut lisäksi muiden alojen tutkintoja tai viittomakielialan ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja.

Mintzbergin organisaatorakenteista pätevä ammatillinen organisaatio (Karlöf & Lövingsson 2006, 38-39) kuvaa hyvin viittomakielen tulkkausalan yritystä, kun katsotaan, että asiantuntijalla on vapaus hallinnoida tehtäviään mutta toisaalta on lähellä asiakasta. Pätevän ammatillisen organisaation asiantuntijat ovat myös kuvailun mukaan korkeasti koulutettuja omalla alallaan. Asiantuntijaorganisaatioon

kuulumisen edellytyksenä on Peitsalon (2011) mukaan korkea osaamistaso ja kyky työskennellä luovasti monimutkaisten ilmiöiden äärellä (Peitsalo 2011). Henkilökohtainen asiantuntijuus kuvaa hyvin viittomakielentulkin asemaa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa organisaation menestys koostuu kaikkien asiantuntijoiden yhteisestä osaamisesta.

Sipilän (1991) mukaan asiantuntijaorganisaatiot ovat vahvasti riippuvaisia henkilöstöstään ja henkilöiden olevan vaikeasti korvattavissa (Sipilä 1991, 23). Viittomakielen tulkkausalalla tuottava työ tapahtuu tulkkien toimesta. Suomen Viittomakielentulkit ry, Kuurojen Liitto ry, Kuuloliitto ry ja Suomen Kuurosokeat ry ylläpitävät tulkkirekisteriä. Rekisterissä olevia hyväksytysti koulutuksen suorittaneita viittomakielentulkkeja voidaan suositella antamaan vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelulain (133/2010) osoittamaa tulkkausta. (Suomen Viittomakielentulkit ry. 2013.) Viittomakielen tulkkausalan organisaatiot voivat osoittaa viittomakielen tulkkaustyötä ainoastaan tulkkirekisterissä oleville viittomakielentulkeille, mikä määrittää alan organisaatioiden käytettävissä olevan ammattiryhmän.

3.4.1 Tulkkipalvelut Sivupersoonana asiantuntijaorganisaationa

Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijät ovat kaikki kouluttautuneet ja suorittaneet ammattiin vaaditun tutkinnon. Suurimmalla osalla yrityksen työntekijöistä on ammattikorkeakoulututkinto, ammatilliseen osaamiseen liittyviä erikoistumisopintoja tai rutkasti työkokemusta alalta. Työntekijöiltä löytyy myös muiden alojen tutkintoja tai parhaillaan suoritettavia opintoja. Osaamista päivitetään jatkuvasti yrityksen sisäisten, yleisten ja henkilökohtaisten koulutusten kautta. Tärkeää on työntekijöiden oma halu oppia uutta ja kehittää osaamista. Kouluttautumisen avulla työntekijät pystyvät yhdistämään kokemuksen avulla hankittua tietoa teorian tietoon ja kyseenalaisamaan sekä pohtimaan toimintatapojaan. Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijöitä yhdistää vahva osaaminen ja tieto omasta osaamisesta. Työntekijöitä kannustetaan oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon työhön liittyvissä seikoissa mutta myös tarjotaan esimiehen tuki ja yrityksen rakenteet, jotka vapauttavat työntekijät keskittymään perustyöhön. Työntekijöiden joukko on

heterogeeninen muun muassa työkokemusvuosien määrässä ja kaikille työntekijöille pyritään tarjoamaan mahdollisuus olla johdettavana omien tarpeiden mukaisesti, joskin yrityksen toimintapojen mukaan. (Tulkkipalvelut Sivupersoonaa 2013.)

4 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Tässä luvussa esittelen johtamista, yrityskulttuuria, esimiestyötä ja pohdin esimiestyötä asiantuntijaorganisaatiossa. Johtamisella on suuri merkitys yrityksen hyvinvointiin ja menestykseen. Johtajien pitäisi myös ymmärtää mikä heidän asemansa ja valtansa toimintaan on ja minkälaisia vaikutuksia pienilläkin teoilla ja päätöksillä voi olla. Johtaminen, yrityskulttuuri ja esimiestyö ovat kaikki toisiaan muokkaavia osioita ja niiden tasapaino yrityksessä on merkittävä. Yrityskulttuuri on tärkeä tiedostaa, sillä se vaikuttaa suuresti yrityksen johtamistapaan. Esimiestyö voi vahvistaa tai heikentää yrityskulttuuria ja siksi yrityksen olisi hyvä löytää itselleen sopiva esimiestyön muoto. Johtamisella määritellään miten esimiestyötä tehdään. Viittomakielen tulkkauslalla esimiestyötä ei vielä ole taltioitu laajasti ja esimiestyön malleja ja muotoa voidaan vielä etsiä ja muokata. Esimiestyötä voidaan viittomakielen tulkkauslalla pohtia tutkimalla muiden asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyön piirteitä.

4.1 Johtaminen

Henkilö voi saada nimityksen yrityksen johtoon tai johtajaksi mutta tosiasiaassa johtajaksi tuleminen vaatii nimittämisen jälkeen huomattavan työn. Johtajan arvostus voi johtua monista syistä; henkilökohtaisesta arvovallasta, tiedosta, taidosta, osaamisesta tai johtamistaidosta. Nimitys itsessään harvoin on arvostuksen perusta. (Nurmi 2000, 61.)

Johtajuus voidaan jakaa käsitteisiin *leadership* ja *management*. Leadership liitetään useimmiten ihmisten johtamiseen ja management asioiden johtamiseen. Leadershipissä johtaminen nähdään vuorovaikutuksena johtajien ja työntekijöiden välillä ja managementissa johtaminen on enemmän rationaalista päätöksentekoa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 257-258.) Ihmisten johtamisessa tavoitteena on saada ihmiset tekemään juuri se mitä heidän halutaan tekevän. Hyvä johtaja

hallitsee keinot tämän tavoitteen toteuttamiseksi ja tuloksen saamiseksi. (Owen 2011, 13.)

Johtajia ja johtamista on tutkittu monin empiirisin tutkimuksin ja analyysein mutta menestyksekkään johtajan piirteitä ei ole kyetty yksiselitteisesti määrittämään. Hyvän johtajan ominaisuuksia on kuitenkin tutkittu ja lista niistä on pitkä. Hyvällä johtajalla on vahva älyllinen kapasiteetti, suoritustarve ja tuloshakuisuus. He janoavat tietoa, ovat motivoituneita oppimaan uutta ja soveltamaan oppimaansa käytäntöön. Heidän ajattelutapansa on usein laaja ja arvostelukyky erinomainen. Heillä on myös vahva tahto johtaa. He ovat visionäärejä. Heidän kommunikointitaitonsa ovat pitkälle kehittyneitä. He ovat työssään uskottavia, heillä on vahva ammattiosaaminen ja ammattieettisyys. Suhteessa työyhteisöön hyvillä johtajilla nousevat esille tärkeänä luotettavuus ja avoimuus ja samalla lujuus ja päättäväisyys. Kehittynyt tunneäly on vahvuus esimiehelle. Hän kykenee johtamaan valmentavalla otteella ja on taitava fokusointikyvyltään. He ovat persoonaltaan eheytyneitä ja esiin nousevat rehellisyys, henkinen kypsyys ja energisyys. (Huuhka 2010, 69-71.)

Kaikkien hyvän johtajan ominaisuuksien omaaminen vaatii jo yli-inhimillisiä kykyjä. Johtaja saatetaan kuitenkin tosielämässäkin nähdä sankarina, joka on kaikkivoipa. Kehnon johtamisen tuloksena kuva hyvästä johtajasta voi olla vääristynyt. (Jalava & Matilainen 2010, 20.) Jos johtamista mietitään kulttuurisesta näkökulmasta, voidaan nähdä, että johdettavat ihmiset haluavat elää tiettyjen kulttuuristen rituaalien, tapojen ja käsitysten keskellä ja näiden noudattaminen tuo turvallisuuden tunnetta ja tunnetta, että on toiminut oikein. Tästä näkökulmasta katsottuna johdettavat ihmiset tarvitsevat johtajaa ja johtamista, jotta voivat tulkita ympäristönsä tapahtumia. He seuraavat johtajan toimintaa ja tulkitsevat sekä rakentavat siitä itselleen toimintatavan. Johtaja siis muovaa johdettavien todellisuutta, niin tietoisesti kuin tiedostamattaankin. (Juuti 2010, 39-40.)

4.2 Yrityskulttuuri ja kulttuuristrategia

Yrityskulttuuriksi voidaan yleistäen nimetä ”se tapa, jolla asioita täällä tehdään”. Yrityskulttuuri jakautuu eri tasoihin, jotka voivat olla hyvin näkyviä, yrityksessä

mietittyjä tai tiedostamattomia. Kulttuurin yhtenä tasona ovat artefaktit, jotka ovat näkyviä ja selvästi huomattavia organisaation rakenteita ja prosesseja. Vaikka artefaktit ovat näkyviä, kuten yrityksen ulkomuoto ja ihmisten käyttäytyminen, niitä ei välttämättä tulkita oikein ja tulkitseminen voi olla vaikeaa. Toisella tasolla ovat ilmaistut arvot, kuten yrityksen strategiat, visiot ja missiot sekä päämäärät. Ne ovat yrityksen toiminnan perusteet, jotka on ilmaistu julkisesti. Kolmannella tasolla ovat pohjimmaiset perusolettamukset, jotka ovat olettamuksia ja uskomuksia, tiedostamattomia ajatuksia sekä tunteita. Kolmannelta tasolta löytyvät yrityksen toiminnan ja arvojen lähtökohta. (Schein 2001, 30-36.) Yrityskulttuuria ei luoda hetkessä eikä se ole muuttumaton. Se ei myöskään ole erillinen projekti tai kehityshanke, vaan kiinteä osa yrityksen toimintaa. Yrityskulttuurin valinta on tietoinen päätös ja sen toteuttaminen osa yrityksen toimintaa ja menestystä. (Rossi 2012, 328.) Yrityksen johtajien arvot ja ajatusmallit nousevat heidän omista kokemuksistaan mutta voivat vahvasti vaikuttaa yrityksen kulttuuriin. Kulttuurin elementit määrittävät strategioita, päämääriä ja toimintatapoja, joten johtajien on tärkeää tiedostaa yrityksen kulttuuri ja vaikutuksensa siihen. (Schein 2001, 29.)

Yrityksissä rakennetaan toimintaa ohjaamaan strategioita, visioita ja missioita. Yrityksen päivittäiset toimintatavat ja päivittäinen johtaminen kuitenkin määrittävät sen, minkälaiseksi yrityksen yrityskulttuuri muodostuu. Usein yrityskulttuuri on toimiessa muodostunut palapeli, jolla ei ole varsinaista suuntaa ja tavoitetta. Voidaan sanoa, että parhaiden työpaikkojen strategia on yrityskulttuuri. Yrityskulttuurin näkökulmasta yrityksen kokonaisvaltaista johtamista voidaan kutsua kulttuuristrategiaksi. Tapa, jolla asiat tehdään, on tapa, jolla toteutetaan strategiaa eikä kulttuurin ja strategian väliin pidä jäädä tilaa ristiriidoille. (Rossi 2012, 14-16.)

Suomen Great Place to Work –instituutti toteuttaa joka vuosi Parhaat työpaikat –johtamistutkimuksen. Tutkimuksen tuloksena listataan tutkimukseen osallistuvista työpaikoista Parhaat työpaikat sekä tutkitaan Parhaiden työpaikkojen johtamisen erityispiirteitä. Tutkimuksessa on löydetty 9 osa-aluetta, joissa johtaminen eroaa tavallisista työpaikoista. Osa-alueet liittyvät teemoihin, joiden kanssa jokaisessa yrityksessä ollaan tekemisissä mutta Parhaissa työpaikoissa näitä osa-alueita johdetaan tietoisesti ja eri tavalla kuin mihin on totuttu. Osa-alueet ovat innostaminen,

viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhliminen, jakaminen ja valitseminen. (Rossi 2012, 42.)

Valitsemisen osa-alue liittyy rekrytointiin. Jos yrityksen kulttuuria ei ole käytetty rekrytoinnin pohjana, ei ammattilaisistakaan voida saada kaikkea potentiaalia käyttöön, sillä ei ole tiedossa miten ja mihin he voivat ammattitaitonsa panostaa. Rekrytointien on syytä onnistua, sillä yrityksen johtaminen ja aineellisista ja aineettomista kulttuurin osista rakentuva johdonmukainen kokonaisuus sekä jokaisen työtehtävän sitominen yrityksen visioon ja perustehtävään takaavat vahvan yrityskulttuurin. (Rossi 2012, 63-69.) Innostamisen osa-alueella tavoitteena on sitouttaa ja innostaa työntekijät parhaaseen tulokseen. Innostaminen vaatii onnistuakseen luottamuksen työntekijöiden ja johdon välille. Innostavassa yrityskulttuurissa työn merkitys ei jää viestinnän varaan, vaan missiota eletään todeksi yrityksen kulttuuria ja arvoja vahvistavin tavoin. (Rossi 2012, 89-99.)

Viestiminen on usein haasteellinen osa-alue yrityksen toiminnassa. Avoin viestiminen on toimintatapa, jolla voidaan luoda ja vahvistaa luottamusta vuorovaikutuksessa eikä vain välittää tietoa. Viestiminen viestimisen takia ei luo merkitystä, sen luo mietitty sisältö. Viestintä voidaan jakaa kolmeen tasoon. Puhumisen tasolle, jolloin tietoa jaetaan ja tuloksena on tietoisuus asiasta. Kuuntelemisen tasolle, jolloin keskustellaan kasvokkain ja vastataan kysymyksiin. Tuloksena on merkityksen saaminen omalle työlle ja käytännön vaikutukset. Osallistumisen tasolle, jolloin työntekijöiden ideoita ja ajatuksia tavoitellaan ja annetaan palautetta työntekijöille. Tuloksena on osallistumista ja sitoutumista. (Rossi 2012, 119-129.) Yrityksen viestimiseen liittyy vahvasti kuunteleminen. Vuorovaikutus, kuunteleminen ja osallistuminen vaativat onnistuakseen rakenteet ja rakenteet liimaavat toimintatavan osaksi kulttuuria. Strategia tulee laatia yhdessä työntekijöiden kanssa ja kaikkien työntekijöiden tulee päästä vaikuttamaan liiketoiminnan kehittämiseen. (Rossi 2012, 152-159.)

Kiittäminen osoittaa työntekijälle, että hän on arvostettu toimija yrityksessä. Työntekijöillä on vahva tarve saada tunnustusta ja tulla kohdelluksi arvokkaana yksilönä eikä vain työn tekijänä. Kiittämisen avulla onnistumisesta tehdään toistamisen arvoista. Kiittäminen perustuu arvostukselle ja arvostava kohtelu

kertautuu hyvänä asiakaspalveluna. Onnistumisia tulee tuottaa systemaattisesti ja syitä kiittämiseen luoda systemaattisesti. (Rossi 2012, 180-186.) Kehittymiseen kannustaminen on avain aina parempiin tuloksiin. Yrityksen kestävä kasvu perustuu työntekijöiden kasvulle ja yrityskulttuurin tulee tukea työntekijän kasvua ja kehittymistä. Kehittämistä tulisi ohjata yksilöiden omien mieltymysten ja kiinnostusten kohteiden mukaan ja yrityskulttuurin tulee tukea työntekijöiden halua kehittyä. (Rossi 2012, 205-213.)

Välittävässä yrityskulttuurissa työntekijä on kokonainen ihminen ja monipuolisen elämän eri osa-alueet huomioidaan. Arvopohja on miellyttävä, yrityskulttuuri on inhimillinen ja johtaminen on myös käytännössä välittävää. Välittävässä yrityskulttuurissa välitetään työntekijöistä mutta myös yrityksen tuloksesta. (Rossi 2012, 213-240.) Välittämisen lisäksi onnistumisten juhlistaminen luo arvostamisen tunnetta. Juhlistaminen liittyy yhtälailla työn hauskuuteen, yhdessä tekemiseen kuin varsinaisiin juhlistamisiinkin. Kun työstä nauttii, on helppo antaa paras suorituksensa ja vaikka ponnistelu olisi tarpeellista, mielekkäiden päämäärien eteen se on mieluisaa. Juhlistamisen kautta menestymisiä ja onnistumia tulee lisää. Juhlistaminen tiivistää työyhteisöä ja työyhteisö, jossa välitetään, haluaa myös kantaa vastuuta. Yksilöinä välitetyt ihmiset haluavat välittää kollegoista, asiakkaista, tavoitteista ja liiketoiminnasta. Työntekijöiden vahvat suhteet parantavat yhteishenkeä ja yhteistyötä. (Rossi 2012, 262-272.)

Yrityksen menestyessä pitää työntekijöillä olla mahdollisuus olla osallisena menestyksessä. Parhaissa työpaikoissa palkitseminen on yksi viestintäkeino, jolla kerrotaan, että työntekijältä halutaan huipputuloksia. Menestyksen jakaminen työntekijöille vahvistaa yrityskulttuuria mutta vastaavasti myös menestyksen jakaminen ympäröivään yhteiskuntaan muokkaa yrityskulttuuria. Hyvää tekeväälle yritykselle ihmiset antavat mielellään työpanoksensa. Menestystä voidaan jakaa myös yrityksen ulkopuolelle, kun ryhdytään ajattelemaan isommin ja mietitään miten yritys vaikuttaa ympäröivään maailmaan. (Rossi 2012, 293-305.)

4.3 Esimiestyö

Esimiehen rooli muodostuu sen mukaan, miten hän tunnistaa, havaitsee ja tulkitsee häneen kohdistetut odotukset ja toiveet. Näitä asettavat työntekijät, organisaatio ja asiakkaat. Toimintaansa reflektoiden esimies saattaa muokata toimintaansa odotusten ja toiveiden mukaiseksi ja samalla muokata omaa rooliaan. Esimiehen rooliin vaikuttaa myös hänen osaamisensa. Hänen täytyy hallita ammattialansa esimiestyö, jotta pystyy muokkaamaan toimintaansa. Jokaisen esimiehen persoona on aina mukana esimiestyössä ja jokainen toimii työssä omalla tavallaan, piirteensä huomioiden. (Jalava 2001, 18-19.)

Esimiehen työnkuva voi olla moninainen ja ristiriitainenkin. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa voidaan miettiä mihin esimiestä ylipäättään tarvitaan, kun työntekijöillä saattaa olla erinomaisen laaja tietopohja ammattialastaan. Esimiehen tehtävä voidaan määritellä yrityksen näkökulmasta, jolloin esimies vastaa organisaation toiminnasta kuin myös toimii yrityksen edustajana työntekijöiden suuntaan. Esimies toteuttaa organisaation strategiaa, luo toiminnan suuntaa sekä reagoi toiminnan poikkeamiin. Esimies tarkastelee toimintaa yrityksen strategian ja tavoitteiden näkökulmasta mutta huolehtii myös, että työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulma huomioidaan. Esimies jakaa resursseja yrityksen sisällä, ratkaisee sisäisiä ristiriitoja sekä tarvittaessa toimii yrityksen edustajana ulkopuolisten tahojen kanssa neuvotellessa. Esimiehellä saattaa olla taloudellinen vastuu työntekijöidensä toiminnasta. Tällöin esimies huolehtii toiminnan kannattavuudesta ja mahdollisesti tehostaa toimintaa niin tarvittaessa. (Salminen 2006, 23-25.)

Esimiehen tehtävänä on täydentää työntekijälle tarjottuja resursseja, jotta työlle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Esimiehen tulee selkiyttää ja selittää yrityksen tavoitteita ja toimintatapoja. Työntekijälle selitetään mitä häneltä odotetaan ja millä keinoin odotukset voi toteuttaa. Myös työn tavoitteet, arviointi ja palautteen saamisen ja antamisen tavat tulee olla työntekijöillä tiedossa. Esimies huolehtii, että työntekijät ovat motivoituneita. Heille tulee asettaa tavoitteita ja korostaa hyvän suorituksen merkitystä. Työntekijöihin, ja heidän haluunsa tehdä työ hyvin, pitää luottaa ja osoittaa luottamus. Esimiehen tulee tukea työntekijöitä ja huolehtia heidän

hyvinvoinnistaan ja hyvistä työolosuhteista. Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen kuuluu myös esimiehen tehtäviin. Esimies kehittää päätöksentekotapoja ja ottaa työntekijät osaksi päätöksentekoa ja vaikuttamaan koko organisaation toimintaan. Esimies edustaa organisaatiotaan ulospäin muille tahoille. Esimiehen tulee hallita organisaationsa arvoperusta ja toimintatavat ja toimia niiden mukaisesti esimerkkinä työntekijöille. (Jalava 2001, 20-23.)

Esimiehen tehtävään liittyy valtaa ja sen käyttäminen oikein voi olla haastavaa. Esimiehen on otettava ja ansaittava oma roolinsa työyhteisössä. Vallan vältteleminen voi olla suuri virhe, sillä vallankäyttö kuuluu esimiehen tehtävään. Esimies on juridisesti työnantajan edustaja ja tilanteissa, joissa työnantajan ja työntekijöiden intressit menevät ristiin, on esimiehen otettava asemansa. (Salminen 2006, 36-37.)

4.4 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Esimiehen tärkeimpänä tehtävä on luoda edellytykset työntekijöiden osallistumiselle ja jatkuvalle kehitymiselle (ks. Strömmer, Kolari 2010, 19). Asiantuntijaorganisaatiossa keskeisillä osaamisalueilla osaaminen voi olla asiantuntijoilla vahvempaa kuin johdolla. Asiantuntijat saattavatkin luottaa eniten omaan osaamiseensa eivätkä halua tulla johdetuksi organisaation sisällä. Tämä seikka voi tehdä asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen haastavaksi. (Kolari 2010, 19.) Asiantuntijoilla voi olla vahva pyrkimys itseohjautuvuuteen, mikä usein hankaloittaa esimiestyötä. Pyrkimyksensä huolimatta asiantuntijat usein kokevat että toimivaa johtamista tarvitaan. (Jalava 2001, 12.)

Asiantuntijaorganisaatiossa johtamiseen liittyy vahvasti työn sisältö ja esimiehen odotetaan hallitsevan ammattialueensa ja sillä jopa voidaan kompensoida puutteita henkilöstön johtamistaidossa. Asiantuntijoiden voi olla vaikea hyväksyä esimiestä, jota eivät arvosta ammatillisesti. Auktoriteetin saaminen voi olla vaikeaa asiantuntijaorganisaatiossa ja tärkeimpänä auktoriteetilähteenä usein pidetäänkin asiantuntemusauktoiteettia, henkilökohtainen auktoriteetti on toissijainen. (Kolari 2010, 19.)

Asiantuntijoita pidetään persoonallisina, tunneherkkinä ja hieman omanlaatuisinaan ihmisinä. He ovat myös erittäin mielenkiintoisia. Asiantuntija kokee usein asemansa olevan työpaikalla vahva verrattuna perinteisiin työntekijöihin. Asiantuntija uskaltaa tuoda tunteensa ja persoonansa helpommin esiin työpaikallaan ja usein asiantuntijatyö vaatii heittäytymistä työhön. Nämä seikat voivat osaltaan vaikuttaa siihen, että asiantuntijaorganisaation esimiestyö voidaan kokea haasteelliseksi. Asiantuntijoiden tieto omasta alasta voi olla laaja ja syvä mutta näkemys muista aloista voi olla varsin kapea-alainen. Asiantuntijoiden voi olla vaikea ymmärtää yrityksen kokonaisnäkemystä. Asiantuntijoiden voi olla vaikea jakaa tietoa ja ongelmana voi olla tiedon panttaaminen, sillä halutaan kehittää omaa taitoa. Asiantuntijoita voi olla hankala sitouttaa organisaatioon ja heidän voi olla vaikea suhtautua sovittuihin asioihin niin, että ne pitää myös toteuttaa. Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus voidaan kokea hankaliksi asioiksi. Myös työn raportointi voidaan kokea turhaksi ja tavoitteiden asettaminen vähemmän arvokkaaksi. Asiantuntijoiden motivointi voi olla vaikeaa ja oikean tavan löytäminen palautteen antamiseen. Toisaalta asiantuntijat voivat antaa huikean työpanoksen, jos saavat työskennellä mieluisalla alalla ja työn tulos voi olla erinomaista. He myös pohjimmiltaan kaipaavat johtamista. (Sipilä 1991, 54-57.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyön tutkimuskysymykset sekä tavoitteet ja tarkoituksen. Käyn läpi lisäksi työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston keruumenetelmät sekä aineiston analysointimenetelmät. Esittelen tutkimuksen vastaajien joukon ja taustatietoja vastaajien joukosta.

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa viittomakielen tulkkausalan yritysten esimiestyöstä ja tarkastella Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyötä työntekijöiden näkökulmasta. Viittomakielen tulkkausalan yritysten esimiestyötä tutkitaan ja nostetaan esiin viittomakielen tulkkausalan esimiestyön erityispiirteitä. Opinnäytetyöni tulee Tulkkipalvelut Sivupersoonan käyttöön ja sen tulosten sekä tietoperustan avulla ryhdytään pohtimaan esimiestyön kehittämistä yrityksessä. Opinnäytetyö tuo uutta kohdistettua tietoa koko viittomakielen tulkkausalalle ja voi esitellä uusia näkökulmia alalla toimiville esimiehille. Opinnäytetyö tuo esille viittomakielen tulkkausalan esimiesten kokemia haasteita ja positiivisia seikkoja ja niitä huomioimalla esimiestyötä on mahdollista kehittää. Opinnäytetyön tulosten perusteella viittomakielen tulkkausalan esimiehet voivat pohtia omaa esimiestyötään ja kenties kyseenalaistaa ja uudistaa toimintatapojaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Minkälainen on esimiehen työnkuva viittomakielen tulkkausalan yrityksessä?
2. Mikä on esimiehen rooli viittomakielen tulkkausalan yrityksessä?
3. Mitkä ovat viittomakielen tulkkausalan esimiestyössä esiin tulevat erityispiirteet?

4. Miten erityispiirteet tulee huomioida viittomakielen tulkkausalan esimiestyössä?

5. Miten Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyössä on huomioitu alan erityispiirteet?

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, sillä sen avulla on mahdollista kerätä laaja ja kattava tutkimusaineisto. Menetelmänä kyselylomake on tehokas ja aikaa säästävä. Sen avulla voidaan tutkittavilta kysyä monia asioita. Kyselytutkimuksen haittoina on se, että tutkija ei voi varmistua kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn ja kuinka totuudenmukaisia vastaukset ovat. Tutkija ei myöskään tiedä vastaajien taustatietoja tutkittavasta aiheesta. Lisäksi vastaaja tekee oman tulkintansa kysymyksistä ja väärinymmärrykset ovat mahdollisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195.)

Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmä on kyselytutkimuksen osalta enimmäkseen kvantitatiivinen, tosin muutamien avointen kysymysten kohdalla kvalitatiivinen. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa kysymykset pohjautuvat aiempien teorioiden ja tutkimuksien tuloksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140). Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimuksen lomake rakennettiin kirjallisuudesta nousseiden seikkojen mukaan.

Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset sekä toisena aineiston keruumenetelmänä puolistrukturoidut teemahaastattelut edustavat kvalitatiivista menetelmää. Tyypillistä kvalitatiiviselle aineiston keruumenetelmälle on, että tiedon keruussa suositaan ihmisten keskusteluista ja tutkijan havainnoista nousevia seikkoja. Apuna tiedonkeruussa voidaan käyttää lomakkeita ja testejä. Tutkittavalle ei tarjota valmiita hypoteesejä tai teorioita. Lähtökohtaisesti tutkija ei määrää mikä on vastauksissa tärkeää, vaan tutkittava. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavan ääni ja mielipiteet pääsevät esille. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Haastattelussa on etuna se, että tutkija pääsee henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Haastattelussa tutkija voi myötäillä haastateltavaa ja säädellä tilannetta joustavasti sen edellyttämällä tavalla. Haastateltavan on voitava haastattelutilanteessa olla aktiivinen osapuoli, joka luo merkityksiä. Haastattelussa saatava aineisto ei välttämättä tue etukäteen laadittuja olettamuksia tutkittavasta aiheesta. Haastattelun haasteena on, että haastateltavilla voi olla tarve antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä voi heikentää aineiston totuudenmukaisuutta. Haastattelussa saatava aineisto on tilannesisonnaista ja kontekstisidonnaista, mikä pitää ottaa huomioon aineistoa analysoitaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204-208.) Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tälle on tyypillistä, että haastattelun kysymykset ovat haastateltavalla etukäteen tiedossa mutta niiden järjestystä voi muokata ja kysymyksiä voi esittää niin, että haastateltavan on ne helpompi ymmärtää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208).

5.3 Kyselytutkimuksen toteutus ja kyselyyn vastaajien joukko

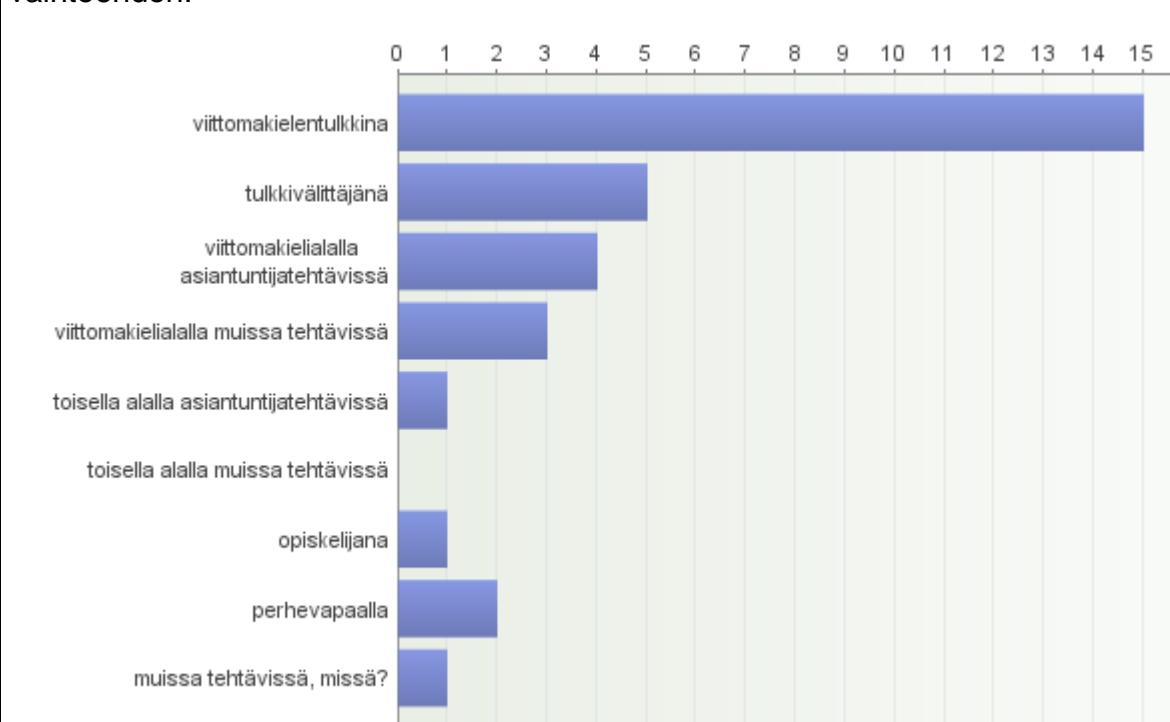
Kyselytutkimus toteutettiin Webropol –kyselynä ja lähetettiin sähköpostilla sähköpostilistalle. Sähköpostilistalla ovat mukana viittomakielen tulkkausalan yritysten esimiesverkoston osallistujat. Olen itse mukana verkostossa ja myös kyseisellä sähköpostilistalla. Esimiesverkoston osallistujat kattavat suuren osan niistä Suomessa toimivista viittomakielen tulkkausalan yrityksistä, joissa esimiestoimintaa on. Verkoston osallistujat toimivat viittomakielen tulkkausalan yrityksissä esimiestehtävissä, ylemmässä johdossa tai molemmissa rooleissa.

Sähköpostilistalla on yhteensä 22 vastaanottajaa, joista osa on edelleen ryhmän sähköpostiosoitteita. Saatekirjeessä pyysin kyselytutkimuksen vastauspyynnön saaneita lähettämään sen eteenpäin myös niille henkilöille, jotka toimivat viittomakielen tulkkausalalla esimiestehtävissä mutta eivät kuulu sähköpostilistalle. En siis tarkalleen tiedä monelleko vastaanottajalle kyselytutkimus on mennyt. Määräpäivään mennessä kyselyyn tuli 19 vastausta.

Vastaajien (N=19) työkokemus esimiestehtävissä jakautuu hyvin tasaisesti. Vastaajien joukossa on hyvin kokeneita esimiehiä mutta myös melko hiljattain esimiestehtäviin siirtyneitä. Vajaa kolmannes vastaajista on toiminut esimiestehtävissä 0-2 vuotta ja toinen vajaa kolmannes 6-8 vuotta. Näiden välissä 3-5 vuotta esimieskokemusta oli viidellä vastaajalla ja yli 8 vuotta esimiestehtävissä oli toiminut kaksi vastaajaa. Vastaajien työkokemuksen jakautuminen melko tasaisesti kaikkiin kokemusluokkiin tuo vastauksiin monipuolisuutta.

Vastaajista enemmistö on ennen esimiestehtäviä toiminut viittomakielentulkkina. Kokemusta on myös muista tehtävistä viittomakielialalla, kuten tulkkivälityksestä ja opetustehtävistä. Asiantuntijatehtävissä viittomakielialalla tai toisella alalla on toiminut viisi vastaajaa. Esimiestehtäviin on siirrytty lisäksi perhevapaalta ja opiskeluista. Seuraavasta kuviosta (KUVIO 1.) käy ilmi, että vastaajilla (N=19) on ennen esimiesasemaa kokemusta useammasta työtehtävästä.

Missä tehtävissä toimit ennen esimieheksi siirtymistä? Voit valita useamman vaihtoehdon.



KUVIO 1. Esimiesten työtehtävät ennen esimiesasemaa

Koulutusta esimiestyöhön ovat saaneet lähes kaikki vastaajat. Kaksi vastaajista ei ollut saanut erityistä koulutusta. Viittomakielen tulkkausalan esimiesten koulutuksessa on paljon vaihtelua koulutuksen keston ja laajuuden puitteissa. Usean vastaajan kohdalla esimieskoulutus on koostunut oppilaitosten ja koulutuskeskuksien, esimerkiksi Humanistisen ammattikorkeakoulun ja Aalto-yliopiston, järjestämästä johtamiskoulutuksesta. Tutkintoon johtavat opintoja ovat olleet esimerkiksi Markkinointi-instituutin henkilöstöjohtajan koulutus, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ja korkeakouluopinnot, jotka kokonaan tai osittain ovat sisältäneet johtamisopintoja. Yksityisten tahojen järjestämää esimieskoulutusta on räätälöity yritykselle sopivaksi tai osallistuttu valmiisiin koulutuskokonaisuuksiin.

Yksittäisiä koulutuspäiviä johtamisesta on usealla vastaajalla. Koulutuspäivät ovat olleet yrityksen itsensä järjestämiä sekä ulkopuolisen tahon, kuten ammattiliiton tai yksityisten konsulttiyritysten. Kaikki esimieskoulutus ei ole työpaikan ulkopuolista koulutusta. Vastaajat kertovat saaneensa esimiestehtäviin valmennuksena henkilökohtaista työnohjausta ja opastusta ja opiskelleensa itsenäisesti johtamista. Ennen esimiestyötä tehty työkokemus tai toiselta alalta hankittu koulutus on mainittu valmennuksena esimiestehtäviin.

Kymmenen vastaajaa (N=19) on tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti pyrkinyt esimiestehtäviin. Esimiestehtäviin on päästy hakemalla avoimiin esimiestehtäviin aktiivisesti ja markkinoimalla omaa kiinnostusta esimiestehtäviin. Esimiestehtäviin suunnitelmallisesti hakeutuneet ovat hankkineet runsaasti lisäkoulutusta ja kehittäneet itseään perustyössä sekä opiskelleet aihetta. Esimiestyöhön on ryhdytty myös oman yrityksen perustamisen ja työntekijämäärän kasvattamisen myötä. Hieman alle puolet vastaajista ei ole tavoitteellisesti pyrkinyt esimiestehtäviin.

5.4 Haastattelujen toteutus ja haastateltavien joukko

Haastatteluun oli laadittu etukäteen kysymykset, jotka mukailevat asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyöstä löydettyjä haasteita. Haastateltavat

valittiin sattumanvaraisesti kunkin toimipisteen työntekijöistä. Haastatteluista on kysymysten ja ajankohtien tasolla keskusteltu yrityksen toimitusjohtajan kanssa mutta hän ei ollut mukana haastateltavien valinnassa eikä tiedä keitä haastateltavat ovat. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin opinnäytetyöni aiheesta ja tavoitteista ja pyydettiin heitä mukaan haastatteluun. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä 6 työntekijälle, joista haastatteluun suostui 5 työntekijää.

Haastattelujen aikana jokaiselle kerrottiin haastattelun olevan luottamuksellinen ja haastattelumateriaalien jäävän vain minun käyttööni opinnäytetyön valmistumiseen saakka, minkä jälkeen ne tuhotaan. Lisäksi kerrottiin, että haastattelumateriaalista nostetaan pohdittavaksi esimiestyöhön liittyviä ilmiöitä eikä haastatteluissa mahdollisesti esille tulevia yksityiskohtia käytetä opinnäytetyössä.

Kaikki haastattelut toteutettiin puheluina, jotka nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin sanasanaisesti koko aineiston laajuudelta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 222). Haastattelut olivat kestoltaan noin 30 minuuttia, josta noin 10 minuuttia käytettiin tutkimuksesta ja käytänteistä sekä tutkimuksen käyttötarkoituksesta kertomiseen. Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia pohtimaan oman työnantajansa esimiestyöhön liittyviä seikkoja. Toimin itse organisaatiossa esimiestehtävissä, joten haastateltavat arvioivat myös minun työtäni. Uskon, että haastateltaville voi olla kiusallista arvioida omaa esimiestä tutkimusta varten eivätkä vastaukset välttämättä ole täysin totuudenmukaisia, jos haastattelu tehdään kasvotusten, joten toteutukseen valittiin puhelinhaastattelu sen neutraaliuden vuoksi. Toimialue, työuran pituus ja motivaatio voivat vaikuttaa vastauksiin, joten myös näitä näkökulmia puoltaa puhelinhaastattelun käyttö. Haastattelujen aikana haastateltavista osa kuitenkin ilmoitti, että heidän vastauksiinsa ei olisi vaikuttanut kasvotusten tehty haastattelu mutta ymmärsivät, että puhelimitse tehty haastattelu takaa kaikille haastateltaville samanlaisen tilanteen. Tutkimukseen haastateltiin työntekijöitä yrityksen jokaisesta toimipisteestä. Kaikki haastateltavat (N=5) toimivat Tulkkipalvelut Sivupersonassa viittomakielentulkkeina.

6 ESIMIESTYÖ VIITTOMAKIELEN TULKKAUSALALLA

Vastaan tässä luvussa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee esimiehen työnkuvaa viittomakielen tulkkausalan yrityksessä. Toisena tutkimuskysymyksenä on pohtia esimiehen roolia viittomakielen tulkkausalan yrityksessä. Kolmantena tutkimuskysymyksenä on esimiestyön erityispiirteiden tutkiminen viittomakielen tulkkausalan yrityksessä. Neljäntenä tutkimuskysymyksenä on pohtiminen siitä, miten esimiestyön erityispiirteiden huomioiminen viittomakielen tulkkausalalla tulisi tehdä. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä on kuinka esimiestyön erityispiirteet on huomioitu Tulkkipalvelut Sivupersoonassa.

6.1 Esimiehen työnkuva viittomakielen tulkkausalan yrityksessä

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella esimiehen työnkuvaan viittomakielen tulkkausalalla kuuluvien tehtävien kirjo on laaja. Esimiehen työtehtävät vaihtelevat laatu- ja kehittämistyöstä aina arjen käytännön asioiden hoitamiseen. Tulkkien työn seuraaminen on merkittävä osa esimiehen työtä. Kaikista vastaajista (N=19) 16 mainitsi työhönsä kuuluvan tulkkauksen laadun seuraamisen ja sen kehittämisen. Yhtä moni vastaaja ilmoitti esimieskeskustelujen ja muiden esimiestehtävien kuuluvan työtehtäviin. Vastaajista 75% kertoi yrityksen kehittämisen ja yrityksen edustajana toimimisen kuuluvan työhön. Yhteistyö yrityksen muiden esimiesten kanssa kuuluu 14 vastaajan työhön. Tulkkien henkinen valmentaminen ja käytännön asioiden, kuten tulkkauksen järjestämisen, hoitaminen on mainittu reilussa puolessa (n=10) vastauksissa. Koko tulkkausalan kehittäminen on mainittu 8 vastauksessa kuuluvaksi esimiehen tehtäviin. Lisäksi esimiehet kertovat työhönsä kuuluvan tulkkivälityksen hoitamista, työsuojelutehtäviä, työsopimuksellisia asioita, yhteistyötä alan sidosryhmien kanssa ja tulkkien työn seuraamista, esimerkiksi työajan seurantaa, lomien järjestelyä ja sijaistusten hoitamista.

Vastaajista (N=19) 14 kertoo tekevänsä tulkkaustyötä esimiestyön ohella ja heistä viisi kertoo, että esimiestyön ja tulkkauksen yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Haasteena koetaan aikatauluongelmat. Työntekijällä tulkkaustyöhön valmistautuminen kuuluu osaksi työtä mutta esimiehen voi olla vaikea löytää aikaa valmistautumiselle esimiestehtävien lomasta. Esimiehen tulkkauksen laatu voi kärsiä, jos tulkkaukseen valmistautumiselle on vaikea löytää aikaa. Oman yrityksen työntekijöillä voi olla vaikeuksia nähdä esimiehensä vain tulkkina tulkkaustilanteissa ja he saattavat odottaa saavansa tilanteissa palautetta ja kokea olevansa arvioitavana. Yhtä vastaajaa lukuunottamatta esimiehet kokivat substanssiosaamisensa tulkkauksessa olevan riittävä, jotta voivat ohjata työntekijöitään tulkkauksen suhteen. Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijöiden haastatteluihin toivottiin, että esimiehet etsivät aikaa myös tulkkaukselle. Haastateltavat kokevat, että esimiehen on tärkeä itsekkin tulkata, jotta pystyy kehittämään ja ylläpitämään tulkkaustaitojaan. Esimiehen tuki koettiin myös arvokkaammaksi, kun nähdään, että esimies pystyy ammentamaan tietoa omasta tulkkauskokemuksesta. Myös tulkkausta tekevä esimies arvioitiin läheisemmäksi kuin sellainen, joka ei tulkkaa, sillä esimies halutaan tuntea myös vertaisena työtoverina.

Kaikki kyselytutkimuksen vastaajat (N=19) käyttävät työssään etäjohtamisen keinoja, eli sähköisin viestintävälinein ja puhelimitse viestimistä. Etäjohtaminen tuo esimiehelle enemmän joustavuutta ja mahdollisuuksia monipuolisempaan esimiestyöhön. Positiivista on vapaus suunnitella oman työn tekemisen aika ja paikka, kun viestintä työntekijöiden kanssa ei ole tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottua. Vastaajien mukaan tiedon välittäminen on etänä nopeaa ja vaivatonta ja yleisistä asioista tiedottaminen kaikille samaan aikaan onnistuu hyvin. Asioihin voi tarvittaessa reagoida nopeasti mutta toisaalta on mahdollista pohtia vastauksia ennen vastaamista. Etäjohtaminen mahdollistaa työntekijöiden tasapuolisen tiedottamisen ja tiedonsaannin. Kommunikointi voi tapahtua suurelta osin etänä ja sähköisesti. Kyselyyn vastanneet esimiehet kertovat, että ovat kuitenkin kokeneet työntekijän arvostavan saamaansa aikaa ja kontaktia esimiehen kanssa, vaikka se tapahtuisi etänä. Viittomakielentulkki työskentelee tulkkaustehtävissä itsenäisesti ja kontakti esimieheen luo tunteen siitä, että työtä arvostetaan, vaikka tapaaminen ei olisikaan kasvokkain.

Etäjohtamisen toimivuus ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys vaan vaatii selkeät työnkuvat ja etäjohtamista tukevan strategian. Haastatteluissa tuotiin esille toivetta saada ohjeistusta etäjohtamisen käytänteistä. Tulkkipalvelut Sivupersoonassa käytetään paljon etäjohtamista. Esimies ja työntekijä eivät välttämättä kohtaa kasvokkain pitkiin aikoihin. Haastateltavat pitivät hyvänä asiana, että esimiehiin on helppo olla yhteydessä sähköisesti ja puhelimella ja myös esimiehet omalta osaltaan pitävät yhteyttä. Tulkkipalvelut Sivupersoonan toimintatapoihin ja perehdytysoppaaseen on kirjattu esimiesten ja johdon toive matalasta kynnyksestä yhteydenottoihin, jolloin pohdittavista asioista voi ottaa enempiä miettimättä yhteyttä keneen tahansa esimiehistä tai johdosta ja heidän vastuullaan on viedä asia eteenpäin, jos se ei omaan toimenkuvaan kuulu. Matalaa kynnystä yhteydenottamiseen pidettiin hyvänä ja luontevana toimintana yrityksessä. Haastatteluissa kaikki haastateltavat (N=5) toivat esille, että toki tulkin on itse oltava aktiivinen, jotta on perillä kaikesta lähetettävästä tiedosta. Esimiehille esitettiin toive, että tulkkeihin voisi vielä aktiivisemmin olla yhteydessä ja työasioiden lisäksi esimies voisi kysellä muitakin kuulumisia.

Etäjohtamisessa on myös haasteita, joita tuovat esimerkiksi mahdollisuus tulkita viestit omalla tavalla. Kyselytutkimuksen vastauksissa mainittiin, että usein esimiehen viestit tulkitaan eri tavalla kuin mitä esimies on tarkoittanut. Sanojen oikea asettelu on etäjohtamisessa tärkeää. Jos viestitään yhteisiä asioita kaikille työyhteisön jäsenille, on todennäköistä, että väärinymmärryksiä tapahtuu, sillä viestit voi tulkita aina monella tavalla epähuomiossa tai tarkoituksella. Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijöiden haastatteluissa toivottiin paneutumista etäviestinnässä viestien sävyihin ja sisältöihin. Etäjohtaminen mielletään nimenomaan tiedon välittämiseksi ja lähiesimiestyö, jolloin tavataan kasvotusten tai puhelimitse, koetaan varsinaiseksi henkilöjohtamiseksi. Haastatteluissa vastaajat kertovat, että etäjohtamisessa tulisi pyrkiä pitämään tunteet erillään asioista, jotta viestintä pysyy selkeänä.

Kyselytutkimuksen vastaajien mukaan etäjohtamista tapahtuu jatkuvasti enemmän ja kasvokkain tapaamiset vähenevät. Työntekijöiden henkistä hyvinvointia voi kuitenkin seurata vain tapaamalla henkilökohtaisesti. Olisikin tärkeää, että koko henkilöstölle järjestetään säännöllisesti yhteisiä tapaamisia ja esimies pääsee tapaamaan jokaista työntekijää riittävän usein. Vastauksissa pohdittiin sitä, että työntekijää ei voi oppia

tuntemaan, jos heitä ei tapaa riittävän usein. Sähköisesti viestien välittäminen ei välttämättä haluta tuoda esille ongelmia tai haasteita työssä ja esimies ei välttämättä saa riittävästi tietoa häiriötilanteista. Esimiehen pitäisi usein osata lukea asioita rivien välistä, jolloin väärinymmärrysten riski kasvaa.

Kyselytutkimuksessa esimiehet mainitsivat usein ajanpuutteen ja kiireen varsin haastavaksi asiaksi työssään. Tärkeä varsinainen esimiestyö voi jäädä vähälle ajalle, jos työnkuvaan kuuluu monia muitakin tehtäviä. Tulkkaustyölle voi myös olla haastavaa löytää aikaa. Asiantuntijana, tässä tulkkina, on usein mahdollista itse päättää ajankäytöstään mutta esimiehenä esimiestyötä ja muita tehtäviä ei välttämättä voi aikatauluttaa itse. Vastauksissa kerrottiin, että esimies voi jäädä asemansa ”vangiksi” eikä mahdollisuutta palata asiantuntijaksi edes hetkeksi ole.

Kyselytutkimuksessa vastaajista (N=19) suurin osa pitää yhteyttä kaikkiin kokopäiväisiin työntekijöihinsä viikottain ja työntekijän ottaessa itse yhteyttä. Osa-aikaisiin työntekijöihin yhteydenpito voi tapahtua harvemmin. Työntekijän työsuhteen laatu ja työtehtävä vaikuttavat yhteydenpidon tiheyteen. Yhteydenpidon määrä vaihtelee paljon tiedotettavien asioiden määrän mukaan. Esimiehet kertovat ottavansa yhteyttä työntekijöihinsä myös sunnuntaisin pikatiedotteiden merkeissä ja työntekijän niin pyytäessä myös työntekijän loma-aikoina. Työntekijät voivat olla esimieheen yhteydessä milloin tahansa mutta esimies kuitenkin itse päättää milloin vastaa yhteydenottoon.

Tulkkipalvelut Sivupersonan työntekijöiden haastattelujen mukaan esimiesten yhteydenpito voi olla ajoittain hyvin toimivaa mutta esimiesten kiireiset kaudet näkyvät myös viestinnän tehokkuuden laskuna. Haastatteluissa mietittiinkin kuinka saada aina ”oikea tieto, oikeille ihmisille ja oikeaan aikaan”. Esimiesten toivottiin olevan aktiivisemmin yhteydessä. Kolme vastaajista (N=5) kertoi, että sähköpostin määrä ja tiedotettavat asiat ovat hyvässä tasapainossa. Viestejä ei tule liikaa ja niihin on helppo reagoida. Kaksi vastaajista pohti mahdollisuuksia supistaa viestien määrää ja miettiä tarkemmin millä kanavalla mikäkin asia kannattaa tiedottaa. Esimiesten toivottiin pyrkivän personoimaan viestintäänsä ja kohdistamaan asioiden tiedotus vain asianosaisille, jos asia on selvästi vain tiettyä ta tiettyjä työntekijöitä koskevaa.

Toisaalta koettiin, että vaikka tiedottaminen tuntuu jo nyt avoimelta, se voisi olla vielä enemmän läpinäkyvää ja asiat tulisi tiedottaa kaikille.

Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijöille tehdyissä haastatteluissa pohdittiin paljon esimiehen tehtäviä, niissä onnistumisia ja kehittämiskohteita. Haastatteluissa kaikki vastaajat (N=5) korostivat, että esimiehen on tärkeintä olla työntekijöiden tavoitettavissa ja läsnä heitävarten. Vastaajat pitivät tärkeänä, että esimies käy seuraamassa heidän tulkkaustilanteitaan ja antaa palautetta työstä. Kehittyminen, kehittäminen ja kouluttautuminen tulevat esiin haastatteluissa usein. Työntekijät sanovat, että esimiehellä pitää silti olla mahdollisuus itsekin tulkata, tehdä yrityksen perustyötä, ja päästä kehittymään ja ylläpitämään omaakin tulkkaustaitoaan. Vastaajat kertovat, että heidän mielestään on hyvä, että yrityksen esimiehet ovat alunperin ammatiltaan viittomakielentulkkeja ja heillä on kokemusta viittomakielentulkkinä toimimisesta. Näin esimiehillä on ymmärrys tulkkien työstä ja haasteista. Haastatteluissa toivottiin paneutumista henkilöstöjohtamiseen esimiestyössä ja siinä taitojen syventämiseen. Kaksi haastateltavista (N=5) kertoi, että olisi hienoa, jos esimiehet pystyisivät johtaamaan työntekijöitä heille ihmistyyppinä sopivimman tavan mukaan.

Haastatteluissa todettiin, että työntekijöille esimiehen työnkuva näyttäytyy varsin laajana ja jopa liiankin runsaana. Toiveena olikin mahdollisuus käydä keskustelua siitä mikä on esimiehen työn fokus ja sen mukaan mahdollisesti vähentää paperityötä, priorisoida tehtäviä ja täsmentää ajankäyttöä. Haastatteluissa todettiin, että olisi hienoa, jos esimiehen olisi mahdollista siirtää muita töitä odottamaan silloin, kun tulee tarve asioida tulkin kanssa. Toki haastateltavat toivat esille, että luonnollisesti esimiehellä on heitäkin koskevia hallinnollisia tehtäviä, jotka pitää hoitaa.

Haastatteluissa vastaajat kokivat, että henkilökohtaista asiointia esimiehen kanssa on riittävästi. Vastaajat kertoivat myös, että viittomakielentulkin työn liikkuvuuden takia on hyvä, että esimiesasioita on mahdollista hoitaa etänä. Haastatteluissa tuotiin esille, että on myös työntekijän omalla vastuulla tuoda esimiehen tietoon seikkoja, jotka vaativat keskustelua tai käsittelyä. Vastaajat kokevat pääsääntöisesti, että esimiehen kanssa on helppo löytää ja järjestää aikaa, jos on tarve keskustella.

Tulkkauksien seurantaan toivotaan enemmän esimiehen fyysistä läsnäoloa. Spontaania ja vapaamuotoista yhteydenpitoa toivotaan myös enemmän. Kyselytutkimuksessa esimiehet nostivat esiin huolensa siitä, että etäjohtamisen lisääntyessä voi henkilökohtaisten tapaamisten määrä vähentyä liian paljon. Kaukana asuvia työntekijöitä voi olla vaikea päästä tapaamaan. Tällaisessa tilanteessa on vaikea muodostaa henkilökohtaista suhdetta ja rakentaa luottamusta työntekijän kanssa.

6.2 Esimiehen rooli viittomakielen tulkkausallalla

Kyselytutkimuksessa kysyttäessä roolien jakautumisesta vastaajista kolmasosa kokee roolinsa työyhteisössä olevan selvästi esimies. Loput vastaajista kokevat esimiehen ja asiantuntijan roolien olevan tasapainossa. Vastaajista (N=19) 9 on kokenut, että osalla työntekijöistä on vaikeuksia hyväksyä esimiehen auktoriteettia. Tämä on näkynyt esimiehen ohittamisena tai esimiehen aseman kyseenalaistamisena. Haasteena voi olla työntekijöiden haluttomuus noudattaa esimiehen antamia ohjeita tai niiden noudattaminen vaillinaisesti. Vastauksissa pohditaan syitä vaikeuteen hyväksyä esimiehen auktoriteettia. Syinä nähdään muutokset organisaatorakenteessa, johon ei kenties ole vielä totuttu. Työntekijöiden tausta voi vaikuttaa suhtautumiseen, sillä monella viittomakielentulkilla ei ole pitkää kokemusta esimiehen alaisuudessa toimimisesta. Myös fyysinen ikäero esimiehen ja työntekijän välillä voi olla haaste. Asiantuntijoina viittomakielentulkit luottavat vahvasti omaan osaamiseensa ja heidän voi olla vaikea olla johdettavana.

Tulkkipalvelut Sivupersonan haastatteluissa pohdittiin että sekä esimiehen että työntekijöiden voi olla vaikea löytää oikeita rooleja. Vastaajat toivovat, että esimiehet tekisivät työtään rohkeasti omalla persoonallaan ja pyrkisivät välttämään varsinaista esimiehen roolia. Toisaalta esiin tuotiin myös se seikka, että osa työntekijöistä voi kaivata nimenomaan esimestä, jolla on vahvasti määritelty esimiehen rooli. Haastateltavat kertoivat, että esimiehen toiminnassa jäämäkkyys ja johdonmukaisuus tuovat heille varmuutta siitä, että voivat luottaa esimiehen hallitsevan tehtävänsä. Haastatteluissa tuotiin esille, että on tärkeää, että yrityksessä on esimies eikä

työntekijän tarvitse olla vastuussa itse kaikissa työhön kuuluvissa seikoissa. Tulkkipalvelut Sivupersoonana on hierarkialtaan hyvin litteä organisaatio ja tämä osaltaan vaikuttaa esimiestyöhön. Kynnys yhteydenpitoon on matala ja asioiden hoitaminen kenen tahansa kanssa on joustavaa. Työntekijät toivovat kuitenkin ohjeistusta yrityksessä toimivien työnkuvista. Vaikka on tiedossa, että hierarkia on matala eikä asioiden hoitamista tarvitse jännittää, ohjeistukset ja niiden mukaan toimiminen tuovat tunnetta siitä, että yrityksen toiminta on organisoitua ja luotettavaa sekä ammattimaista.

Kyselytutkimukseen vastanneet esimiehet korostavat, että esimiestyön moninaisista tehtävistä tärkeimpiä ovat työntekijöiden työstä ja työoloista huolehtiminen. Työyhteisön tilanteen ja ilmapiirin tunteminen ja poikkeamiin puuttuminen nousevat esiin tärkeinä tehtävinä. Vastausten perusteella viittomakielen tulkkausalalla esimiehen itsensä näkökulmasta työn tärkeimmät ja merkityksellisimmät osat ovat valmentava ja ohjaava työskentely. Monen esimiehen työhön kuuluvaan viittomakielen tulkkaukseen voi olla haastavaa syventyä perusteellisesti, sillä muut työtehtävät voivat viedä suuren osan resurssista.

Haastatteluissa esimiehen työnkuvan tärkeimmäksi asiaksi Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijöiden näkökulmasta nousi esimiehen läsnäolo ja tuki työntekijöille. Haastatteluissa toivottiin, että esimiesten olisi mahdollista muokata työtä niin, että työntekijän näkökulmasta turhat ja epäoleelliset tehtävät, jotka vievät aikaa työntekijöiden kanssa työskentelyltä, voitaisiin karsia vähemmälle. Haastatteluissa tuotiin esiin, että esimiehen on tärkeä tuntea tulkkaukstyö, jotta voi hyvin tukea ja auttaa työntekijöitä kehittymään. Vastauksissa pohdittiin, että myös esimiehen pitäisi voida keskittyä perustyöhön, tulkkaukseen, ja ylläpitää sekä kehittää taitojaan siinä, jotta voi aidosti ja ammattitaitoisesti olla työntekijöiden apu ja turva.

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen vastausten perusteella sekä esimiehillä että työntekijöillä on samoja huolia ja toiveita esimiestyölle. Vastauksista näkyy myös esimiehen aseman hankaluus. Organisaatio asettaa esimiehelle tavoitteita ja tehtäviä, jotka esimiehen tulee hoitaa, jotta organisaation toiminta pyörii. Nämä ovat esimiehen perustehtäviä, työn tekemisen raamien varmistaminen työntekijöille.

Toisaalta työntekijöiltä tulee painetta saada tukea ja apua työssä. Myös näiden tehtävien hoitaminen on oleellista, jotta työntekijöiden työkyky ja työhalu voivat hyvin. Organisaation ja työntekijöiden asettamien tehtävien ja toiveiden välissä esimiehen tulisi löytää tasapaino organisaation toiminnan takaamiseksi. Kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella esimiesten ja työntekijöiden mielestä esimiehen tärkein tehtävä on olla työntekijöitä varten ja heidän tavoitettavissa. On positiivista, että pohjimmiltaan sekä esimiehet että työntekijät kokevat esimiehen ydintehtävän olevan saman.

6.3 Esimiestyön piirteet viittomakielen tulkkausalalla

Kyselytutkimuksessa pyydettiin vastaajia nimeämään positiivisia ja haastavia piirteitä esimiestyössä viittomakielen tulkkausalalla. Kysymykseen vastasi 17 esimiestä (N=19). Esimiestyössä tulkkausalalla positiivisimmaksi seikaksi katsotaan mahdollisuus kehittää ja vaikuttaa. Palvelun laadun, tässä useimmiten tulkkauksen laadun, kehittäminen koetaan arvokkaaksi ja siinä etenkin oman kokemuksen hyödyntäminen. Koko tulkkausalaan vaikuttaminen ja siihen uusien suuntaviivojen tarjoaminen on tärkeää. Useat vastaajat mainitsivat tärkeänä vapauden vaikuttaa omaan työnkuvaan sekä työn tekemisen tapaan. Työn monipuolisuus, vaihtelevuus ja mielenkiintoisuus ovat positiivisia seikkoja esimiehen työssä. Asiantuntijuus esimiestyössä näkyy työntekijöiden työn tuntemuksena. Tärkeää on kyetä hahmottamaan kokonaisuuksia. Kyselytutkimuksen vastausten mukaan esimiehet arvostavat mahdollisuutta päästä kehittämään toimintaa. Vastauksista näkyy myös, että esimiehillä todella on mahdollisuuksia vaikuttaa sekä omaan työhönsä että laajemmin koko alaan.

Tärkeänä esimiehet pitävät kohtaamisia tulkkien kanssa. Arvokkaana pidetään motivoituneita ja työhön paneutuvia työntekijöitä. Mahdollisuus tukea työntekijää työssään ja edistää työkykyvyn säilymistä ja työhyvinvointia koetaan tärkeänä. Positiivista on myös mahdollisuus vaikuttaa töiden järjestämiseen niin, että tulkit pystyvät keskittymään täysin tulkkaukseen. Työntekijöiden innovatiivisuus ja halu vaikuttaa työhön ehdotuksia tekemällä on vastaajien mielestä tärkeää. Esimiehille

mahdollisuus tulkata ja tulkkaustyö ilmoitetaan positiivisena asiana. Esimiestyö viittomakielen tulkkausalalla näyttää vastausten perusteella vaativan moniosaamista esimiehiltä. Työ on vahvasti henkilöstöhallintoa ja työntekijöiden työssä mukana olemista ja toisaalta vaatii hallinnollisten esimiestehtävien hoitamista. Lisäksi työ usein sisältää tulkkausta, joka poikkeaa hallinnollisista tehtävistä.

Kyselytutkimuksen vastauksissa koetaan esimiehen työssä tärkeänä työyhteisöltä saatu tuki. Työntekijöiden ja yrityksen johdon osoittama tuki on yhtäläillä tärkeää. Itsessään työyhteisö on seikka, joka koetaan tärkeänä. Yhteisöllisyys mainitaan myös arvokkaana. Avoin ilmapiiri niin työyhteisössä kuin koko alalla osoitetaan vastauksissa merkittäväksi. Yhteinen viittomakielen tulkkausalalla koetaan positiivisena seikkana esimiestyössä. Alalla on samansuuntaiset tavoitteet ja tahtotila, mikä tekee yhteistyöstä alan toimijoiden ja sidosryhmien kanssa toimivaa. Alalla toimijoiden verkosto on helposti hallittavissa ja ihmiset tuttuja toisilleen. Esimiestyön mallia voi saada myös muilta toimijoilta ja yhteistyö on arvokasta, alalla toimitaan joustavasti. Työ koetaan yhteiskunnallisesti merkittävänä työnä. Yhteisö ja yhteisöllisyys korostuvat myös esimiehen työssä ja näyttävät vastausten perusteella leimaavan ja määrittävän esimiehen työtä.

Vastaajia on pyydetty nimeämään myös haasteellisia seikkoja esimiestyössä viittomakielen tulkkausalalla. Vastauksia tähän kysymyksiin on annettu 14 (N=19). Esimiehet kokevat haastavana työn aikatauluttamisen ja ajan riittämisen kaikkien työtehtävien hoitamiseen. Työtehtävien määrä voi olla suuri ja vastauksissa mainittiin tehtävien priorisointi hankalaksi. Työajan jakaminen esimiestyön, tulkkaustyön ja kehittämistyön välillä koetaan vaikeana. Esimiesten vastauksissa tuli ilmi huoli siitä, miten ajan saa riittämään myös oman kielitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työtehtävien suuri määrä saa esimiehet pohtimaan myös omaa työssäjaksamista. Esimiehen työ koostuu kaikilla aloilla moninaisista tehtävistä. viittomakielen tulkkausalalla huomioitavaa näyttää vastausten perusteella olevan tehtävien poikkeaminen toisistaan. Tehtävät eivät myöskään tue toisiaan, joten esimiehellä on oltava vankka taito jokaisesta tehtäväalueesta.

Vastanneita esimiehiä pohdituttaa esimiestyön perinteen puuttuminen alalta. Vastausten mukaan viittomakielen tulkkausalalla esimiehiä ei ole kaikissa yrityksissä

ollut ja edelleen monissa yrityksissä vasta luodaan esimieskäytänteitä. Viittomakielen tulkkausosalalla esimiehillä ei välttämättä ole pitkää kokemusta esimiestyöstä ja vastaavasti työntekijöillä ei välttämättä ole kokemusta työntekijänä toimimisesta. Vastanneet esimiehet kokevat, että esimiestyötä ei arvosteta riittävästi työntekijöiden taholta mutta ei myöskään yritysten johdon taholta. Esimiesten palkkauksen ei lisäksi katsota vastaavan sitä panosta, jota työhön käytetään. Esimiesten vastauksissa mainitaan, että esimiehen työtä saatetaan kyseenalaistaa ja auktoriteettiaseman saaminen voi olla hankalaa. Henkilökohtaisen luottamuksellisen suhteen luominen jokaiseen työntekijään on haastavaa. Viittomakielen tulkkausosalalla asiakkaan tietosuojaan kunnioittaminen on tärkeää. Tietosuojaan ja vaitiolovelvollisuuden noudattaminen on merkittävän tärkeää viittomakielen tulkkausosalalla mutta se voi myös rajoittaa mahdollisuuksia tukea ja auttaa työntekijää. Kyselytutkimuksen vastausten mukaan viittomakielen tulkkausosalalla esimiestyössä on näkyvissä esimiestyön perinteen puuttuminen ja tämä tuo omat haasteensa työhön. Esimiesten kokema arvostuksen puute voinee johtua myös esimiestyön perinteen puuttumisesta. Tulkkaustyön ominaisuudet, kuten vaitiolovelvollisuuden ja asiakkaiden tietosuojaan turvaaminen, vaikuttavat myös esimiehen toimintaan ja asettavat tiettyjä rajoituksia toiminnalle.

Kyselytutkimuksessa vastaajat kertovat, kuinka moni viittomakielentulkki on aikaisemmin työskennellyt freelancer-luonteisesti ja yrityksessä työntekijänä toimiminen voi olla vielä hankalaa hyväksyä. Alalla jo pitkään töitä tehneille tulkeille voi olla vaikeaa opettaa käytäntöön asti uudet käytänteet alalla. Vastanneet esimiehet kokevat, että on haastavaa saada kaikki työntekijät ymmärtämään yhteiset säännöt. Työntekijöiden työyhteisötaidoissa voi olla puutteita, mikä vaikuttaa esimiestyöhön merkittävästi. Vastaajat kertovat, että esimiehen auktoriteettia ei aina haluta hyväksyä ja halutaan toimia itsellisesti, kuten freelancerina. Esimiehen pitäisi vastausten mukaan löytää keinot saada kaikki työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään työyhteisön säännöt ja toimintatavat. Viittomakielentulkit ovat asiantuntijoita, joiden johtaminen myös voi asettaa esimiehelle erityisiä vaatimuksia. Vastanneet esimiehet korostavat, että asiantuntijoiden johtaminen vaatii itse asiantuntijoilta motivaatiota tulla johdetuksi.

Viittomakielen tulkkausalalla enemmistö työntekijöistä on naisia ja keskimäärin työntekijöiden keski-ikä on nuori. Juuri valmistuneilla viittomakielentulkeilla ei aina ole kokemusta tulkkausalalta eikä kenties muiltakaan aloilta ja työelämän lainalaisuudet voivat olla vieraita. Varsinkin vastavalmistuneiden tulkkien kohdalla esimiehet kertovat kantavansa huolta tulkkien viittomakielentaidoista sekä tulkkauksista ja etenkin, siitä miten tulkkia olisi mahdollista kannustaa kehittämään taitoja antamaan tukea siinä. Yleisesti tulkkien kuurojen kulttuurin tuntemusta olisi vastanneiden esimiesten mielestä syytä parantaa. Juuri valmistuneiden tulkkien ja hyvin kokeneiden tulkkien tarvitsema tuki esimieheltä vaihtelee paljon. Esimiehet pohtivat kyselytutkimuksen vastauksissa miten osaavat antaa jokaiselle työntekijälle juuri oikeanlaista tukea ja kannustusta niin, että jokaista työntekijää pystytään kannustamaan eteenpäin.

Esimies on työssään vastuussa useammalle eri taholle. Viittomakielen tulkkausalalla esimies kantaa vastuun työstään yrityksen johdolle, työntekijöille ja asiakkaille sekä myös Kansaneläkelaitokselle. Kaikilla näillä voi olla erilaiset intressit ja toiveet. Kyselytutkimuksen vastausten mukaan esimiehen on haastavaa toimia niin, että kaikkien osapuolten näkemys huomioidaan. Puolueettomana pysyminen on näissä tilanteissa vaikeaa. Työntekijöiden kanssa voi syntyä tilanteita, joissa mielipiteet eriaavat ja näiden selvittäminen voi olla haastavaa. Esimiehellä on vastausten mukaan oltava hyvä ja luottamuksellinen suhde työntekijään, jotta ristiriitatilanteissa pystytään ratkaisemaan tilanne osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Viittomakielen tulkkauspalveluiden tuottamisvastuu siirtyi kunnilta valtiolle Kansaneläkelaitokselle vuonna 2010. Siirron yhteydessä tulkkauspalvelun tuottaminen muun muassa kilpailutettiin ja palveluntuottajien toimintaa on määritelty tarkemmin. (Kansaneläkelaitos, 2013) Kyselyyn vastanneiden esimiesten mukaan haastavaa esimiestyössä viittomakielen tulkkausalalla on Kansaneläkelaitoksen kaikkien sääntöjen noudattaminen ja työntekijöiden ohjeistaminen säännöistä. Palvelujen siirron yhteydessä toki tehtiin selvitystyötä viittomakielen tulkkauspalvelujen sisällöstä mutta vastauksissa mainittiin haasteena se, että Kansaneläkelaitoksella ei ollut riittävän kattavaa tietoa tulkkausalasta palvelua aloittaessaan. Esimiehet kokevat, että esimiestyötä ei aina voi tehdä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi, sillä Kansaneläkelaitoksen ohjeistukset on tehty osittain

puutteellisten tietojen pohjalta, vaikka ohjeistuksia on kuitenkin noudatettava. Viittomakielen tulkkausosalalla esimiestyötä määrittelee valtionlaitoksen kanssa yhteistyössä ja alaisuudessa toimiminen. Tämä myös pakottaa alan yritykset ja esimiehet tasapainoilemaan toiminnassaan Kansaneläkelaitoksen ohjeistuksen ja yrityksen sisäisen ohjeistuksen välillä.

Tulkkauspalvelujen kilpailutuksen myötä rekrytointia on rajoitettu ja vastanneet esimiehet kertovat rajoitetun rekrytoinnin tuovan haasteita alalle. Viittomakielen tulkkausosalalla ei rajoitetun rekrytoinnin myötä synny normaalia kilpailua. Taitavia työntekijöitä ei myöskään voi houkutella toisiin yrityksiin, sillä rekrytoiminen ei ole mahdollista tai se on rajattua. Toisaalta vastauksissa mainittiin haasteena myös se, että tulkit tekevät vertailua eri yrityksistä yhteisissä tulkkaustilauksissa ja itse kilpailuttavat yrityksiä. Vastauksissa mainittiin haasteena tapahtuviin alan muutoksiin sopeutuminen ja niiden hyväksyminen. Viittomakielen tulkkausalan palvelut kilpailutetaan säännöllisesti ja yrityksen toimintasuunnitelma laaditaan kilpailutuskauden ajaksi. Vastauksista nousee esiin huoli siitä, miten esimies osaa kilpailutuksen valmisteluissa ennakoida tulevaa kilpailutuskautta niin, että työyhteisön toiminta voidaan turvata koko kauden ajaksi.

Esimiehet kokevat haasteena motivoida työntekijöitä hyviin työsuorituksiin ja jatkuvaan kehittymiseen sekä mielenkiinnon ylläpitoon työssä, jossa etenemismahdollisuudet ovat kovin horisontaaliset, vertikaalinen uralla eteneminen on varsin rajallista. Tulkkaustyöhön kuuluviin kirjauksiin ja raportointikäytänteisiin tulee aika ajoin muutoksia ja lisäyksiä ja on haasteellista motivoida työntekijöitä näihin muutoksiin, jotka kuitenkin ovat välttämättömiä noudattaa palveluprosessin toteuttamiseksi. Viittomakielen tulkkausosalalla on näkyvissä muutoksia asiakaskunnassa, sillä esimerkiksi nuorista asiakkaista suuri osa käyttää sisäkorvaistutetta ja tarpeet tulkin käyttöön ovat muuttumassa. Viittomakielentulkkeja tulisi kannustaa perehtymään asiakkaiden vaihtuviin tulkkaustarpeisiin ja kehittymään niiden vaatimaan suuntaan. Vastauksissa pohditaan miten löytää tapoja kannustaa ja motivoida työntekijöitä kehittymään ja ennen kaikkea pysymään alalla.

Viittomakielen tulkkausosalalla on koettu suuria muutoksia palveluntuottamisen muuttuessa freelance-tyyppisestä toiminnasta yritysvetoiseen liiketoimintaan ja

toiminnan siirtyessä valtion järjestettäväksi. (Kela 2013) Vastanneet esimiehet kertovat kokevansa tiettyä epävarmuutta tulkkausalalla ja tapahtuneiden alan muutosten vaikuttavan työhön. Esimiehellä voi olla työntekijöitä myös muissa toimipisteissä kuin fyysisesti lähimmässä ja pitkät välimatkat tuovat oman haasteensa työhön. Etäesimiehen roolin löytäminen vaatii ponnistelua ja motivaatiota sekä itseltään esimieheltä että työntekijöiltä.

Positiivisena asiana esimiehet mainitsevat, että viittomakielen tulkkausalalla toimijoiden verkosto on helposti hallittava ja alan ihmiset tuttuja keskenään. Sama asia mainitaan myös alalla haasteena, sillä piirit voivat toisaalta olla hyvinkin pienet, jopa ahtaat. Alan toimijoiden kesken on hyvinkin kirjavaa toimintaa ohjeistusten tulkitsemisen ja noudattamisen suhteen. Viittomakielen tulkkausalalla haasteena kerrottiin viittomakielisen näkemyksen vähäisyys esimiestehtävissä. Usein esimiestehtävissä ja yrityksen johdossa ei ole äidinkielistä viittomakielistä osaamista. Viittomakielen tulkkausalalla toimijoiden joukossa on sekä suomenkielisiä että viittomakielisiä henkilöitä. Tulkkausalalla toki luonnollisesti ovat käytössä tulkkauskielet mutta lisäksi esimiehen tulee hallita esimiestyö sekä suomen- että viittomakielellä. Kielierojen ohessa työyhteisöissä voi näkyä kulttuurieroja, mitkä esimiehen on hyvä huomioida.

Taulukossa 1 on esitelty kyselytutkimuksessa vastanneiden esimiesten vastauksia kysyttäessä esimiestyön positiivisia seikkoja ja myös haasteita. Vastaaajien määrä kysymyksessä oli 18 (N=19). Sekä positiiviset seikat että haasteet voidaan ryhmitellä esimiehen omaa työtä koskeviin seikkoihin, työyhteisöä koskeviin seikkoihin ja koko alaa koskeviin seikkoihin. Myös yhteistyökumppanien kanssa toimintaan liittyy positiivisia ja haastavia seikkoja.

TAULUKKO 1. Positiiviset ja haastavat seikat esimiestyössä viittomakielen tulkkausalalla

Positiiviset seikat esimiestyössä	Haasteet esimiestyössä
<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus oman työn, työyhteisön ja alan toiminnan kehittämiseen - Mahdollisuus tulkkauksen laadun kehittämiseen - Mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiestyön perinteen puuttuminen - Liiallinen työn määrä ja liian laajat tehtävät - Liian tiukka aikataulu - Kela kanssa toiminta - Rajoitettu rekrytointi ja muut toimintaa

<ul style="list-style-type: none"> - Monipuolinen työnkuva - Yhteisöllisyys ja työyhteisö - Työyhteisön tuki - Mahtavat työkaverit - Motivoituneet työntekijät - Innovatiiviset ja ahkerat työntekijät - Kohtaamiset ja yhteys työntekijöihin - Innostuneet esimiehet ja työntekijät - Laaja-alainen tieto omasta ja työntekijöiden työstä - Puitteiden rakentaminen tulkkien työlle - Tulkkaus - Toimijoiden verkosto sopivan tiivis ja tavoitteet samanlaisia, hyvä yhteistyö - Toimijat alalla ovat tuttuja keskenään - Alalla avoin ilmapiiri - Yhteiskunnallisesti tärkeä työ - Halu kehittyä ja kehittää 	<p>rajoittavat ohjeistukset Kelalta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luottamuksellisen suhteen muodostaminen tulkkien kanssa - Kyseenalaistaminen ja arvostuksen puute alaisten tai johdon puolelta - Auktoriteettiaseman saavuttaminen - Puutteet työntekijöiden alastaidoissa - Samanlainen kohtelu sekä kokeneille että uusille tulkeille, puolueettomuuden säilyttäminen - Tulkkien motivointi kehittymiseen muutosten ja keinojen ylenemismahdollisuuksien keskellä - Tulkkausalan epävarmuus - Tulkkausalan jatkuvat muutokset - Asiakkaan tietosuojan ja vaitiolovelvollisuuden vaikutus mahdollisuuteen tulkkien tukemisessa - Tulkkien kielitaidon ja tulkkaustaidon kehittäminen - Liian pienet piirit, toimintatapojen vaihtelevuus alan toimijoiden kesken - Pitkät välimatkat, etäesimiehen rooli - Viittomakielisten vähäinen määrä esimiestehtävissä - Epäsuhta työtehtävien ja palkkauksen välillä
--	--

6.4 Esimiestyön erityispiirteiden huomioiminen viittomakielen tulkkausalalla

Viittomakielentulkin työn liikkuvuus ja itsenäisyys puoltavat etäjohtamisen keinojen käyttöä esimiestyössä. Tulkkipalvelut Sivupersoonan haastatellut viittomakielentulkit kokevat, että etänä tehty johtaminen sopii hyvin työhön ja säilyttää tulkin itsenäisyyden. Haastateltavat kertovat, että etäjohtamista käyttävä esimies voi olla tulkin arjessa mukana ja tulkillä on tunne siitä, että esimieheen saa halutessaan yhteyden. Toisaalta etäjohtaminen tuo haastattelujen mukaan työntekijälle varmistuksen siitä, että häneen luotetaan, sillä hän saa itsenäisesti tehdä työn itselle parhaalla tavalla ilman, että esimies on ”hengittämässä niskaan”. Kyselytutkimuksessa kaikki vastaajat (N=19) kertovat jo käyttävänsä etäjohtamisen keinoja. Etäjohtamisella voidaan kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella kompensoida viittomakielentulkin työn liikkuvuuden ja itsenäisyyden tumia haasteita.

Kyselytutkimukseen vastanneista esimiehistä usea pohti, että etäjohtamista käyttäessä esimiehen tulee kuitenkin miettiä mitä asioita voi hoitaa etänä ja miten varmistaa luottamuksellisen ja merkityksellisen suhteen luominen jokaisen työntekijän kanssa.

Kyselytutkimuksessa enemmistö esimiehistä toi esille, että työn tärkeimpänä motivaattorina ovat hyvät ja taitavat työntekijät. Esimiehet haluavat tukea työntekijöitä kehittymään työssään ja toivovat voivansa antaa enemmän palautetta työsuorituksista. Haastatteluissa Tulkkipalvelut Sivupersoonan viittomakielentulkit kertoivat, että toivovat esimiehen antavan enemmän palautetta työstä ja käyvän seuraamassa tulkkaustyötä. Tulkkausten seuraaminen vaatii esimieheltä fyysistä läsnäoloa tulkkaustilanteessa ja tilanteiden seuraamisen järjestäminen voi vaatia aikataulullisia muutoksia. Haastatteluissa toivottiin dialogia esimiesten ja työntekijöiden välille esimiehen työtehtävistä ja mahdollisuutta priorisoida esimiehen töitä niin, että tulkkien työtä olisi helpompi päästä seuraamaan. Konkreettisesti esimiesten tulisi muokata tehtäviä ja työnkuvaa niin, että syntyy tasapaino eri tehtäväkokonaisuuksien välille ja esimiehen tärkeimmälle tehtävälle, eli työntekijöiden tukemiselle, auttamiselle ja työn puitteiden rakentamiselle jää riittävästi aikaa.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin positiivisia asioita esimiestyössä ja monessa vastauksessa korostettiin kehittämistä. Esimiehillä on vastausten perusteella halu kehittää niin yrityksen toimintaa kuin koko alan toimintaa ja tuoda uusia ajatusmalleja esille. Esimiehen työnkuvan jakautuminen moneen toisistaan erilaiseen osioon vaatii esimiehiltä moniosaamista ja ongelmanratkaisukykyä. Esimiehen työnkuvaa pohtiessa olisi hyvä antaa mahdollisuus myös kehittämistyölle, jolloin voitaisiin varmistaa työn mielekkyyttä myös esimiehelle.

Kyselytutkimuksessa pohdittiin esimiestyön haasteita viittomakielen tulkkausalalla ja vastaajista neljä (N=19) mainitsi, että haasteena voidaan nähdä se, että viittomakielentulkit ammattiryhmänä on ikäjakaumaltaan hyvin laaja mutta sukupuolijakaumaltaan hyvin naisvoittoinen. Viittomakielentulkit asiantuntijaryhmänä ovat mahdollisesti haastava työntekijäryhmä esimiestyön näkökulmasta. Esimiehen tulisi pystyä luomaan jokaiseen työntekijään luottamuksellinen suhde, jotta parhaat

esimiestyön tavat jokaiselle työntekijälle voidaan löytää. Kyselytutkimuksessa haasteena ilmaistiin usean esimiehen vastauksessa henkilökohtaisen ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen jokaisen työntekijän kanssa. Kun suhteen luominen onnistuu, on esimiestyö helppo hoitaa luottamuksen avulla. Keinoja rakentaa hyvä ja luottamuksellinen suhde voi vielä pohtia tarkemmin. Tulkkipalvelut Sivupersoonan haastatteluissa toivottiin esimiehen paneutuvan jokaisen työntekijän toiveisiin ja taitoihin tarkemmin ja luovan henkilökohtaisemman suhteen, jolloin luottamus kasvaa. Esimiesten tulisi paneutua henkilöstöhallintoon ja henkilöiden johtamistapoihin perusteellisesti, jotta työyhteisöä voi johtaa. Esimiehen pitää olla työntekijöiden arjessa mukana, joten hänellä on parhaat mahdollisuudet rakentaa toimivat suhteet työntekijöiden kanssa.

Kyselytutkimuksen vapaissa kommentteissa kaksi vastaajaa (N=19) mainitsi, että viittomakielen tulkkausalaalla esimiestyö on vielä kovin nuorta ja perinteet ja mallit puuttuvat. Kommenteissa todettiin, että nyt olisi hyvä aika yhdessä rakentaa alalle toimivia ja nimenomaan viittomakielen tulkkausalan esimiehille sopivia toimintamalleja ja periaatteita esimiestyöhön. Monessa yrityksessä esimiestoimintaa luodaan toiminnan vakiintuessa. Kyselytutkimuksessa kysyttäessä haasteista esimiestyössä vastasi kaksi vastaajaa, että alalla on tällä hetkellä kovin kirjavien toimintatapojen, johtuen juuri perinteiden puutteesta. Toimintatapojen eroavaisuudet näkyvät vastausten mukaan muun muassa ohjeistusten erilaisina tulkintoina.

Kyselytutkimuksessa kaksi esimiestä vastasi haasteena työssä olevan tulkkien motivoinnin ja kannustamisen kehittymiseen. Viittomakielentulkin työssä ylenemismahdollisuudet ovat niukat. Tulkki itse ei välttämättä voi vaikuttaa ylenemiseen, vaikka kehittäisi taitojaan aktiivisesti. Esimiehen on tärkeä huolehtia, että tulkkien motivaatio säilyy korkeana ja palkkio tehdystä työstä on oikea. Työntekijöiden viihtymiseen työssä voitaneen vaikuttaa yrityksen toimintatavoilla ja rakenteilla, sillä itse tulkkaustyötä ei voida muuttaa. Yrityksen tulisi rakentaa yrityskulttuuri sellaiseksi, että sen toimien kautta voidaan rakentaa esimiestyö tuomaan työntekijöiden parhaat piirteet työhön. Onnistuneella yrityskulttuurilla voidaan kehittää esimiestyötä niin, että esimiehet löytävät jokaisesta työntekijästä parhaat piirteet ja myös potentiaalin käyttöön.

Kyselytutkimuksen vastauksissa kolmessa vastauksessa pohdittiin uusien työntekijöiden kokemusta ylipäättään työelämässä toimimisesta ja lisäksi tulkkausalalla toimimisesta. Viittomakielen tulkkausalalla esimies voi vastata kovin erilaisten työntekijöiden työstä. Osalla saattaa olla pitkä työkokemus ja käytännönläheiset tarpeet esimiehelle. Uudella työntekijällä ja tulkilla taas kokemus työstä on vähäisempää ja esimiehen tuen tarve on suuri kaikilla työn alueilla. Tulkkaustyö itsessään ei dramaattisesti muutu työkokemuksen karttuesa ja onkin haastavaa esimiehelle löytää tavat tukea työntekijöitä tasapuolisesti mutta niin, että jokainen saa tarvitsemansa tuen.

Viittomakielen tulkkausalalla toimitaan yhteistyössä Kansaneläkelaitoksen kanssa. Kansaneläkelaitos on myös palvelu rahoittaja ja valvova elin. Tulkkipalvelut Sivupersoonan kaikissa haastatteluissa (N=5) ja neljässä kyselytutkimuksen vastauksessa (N=19) pohdittiin Kansaneläkelaitoksen ja yrityksen yhteistyötä ja sen toimivuutta. Esimiehet ovat tasapainottelemassa yrityksen ja Kansaneläkelaitoksen sääntöjen välissä ja heidän tulee huomioida päätöksissä molempien tahojen etu. Valtionlaitoksen alaisuudessa toimiminen voi olla haastavaakin ja esimiesten onkin hyvä pohtia toimintatapoja, joilla yhteistyön pystyy saamaan toimivaksi.

6.5 Esimiestyö Tulkkipalvelut Sivupersoonassa

Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyö arvioitiin haastatteluissa kokonaisuutena varsin toimivaksi, vaikka kehitettäviäkin kohtia löydettiin. Haastateltavat kokivat, että etäjohtamisessa Tulkkipalvelut Sivupersoonassa on sekä positiivisia että haastavia seikkoja. Positiivisena koetaan, että esimiestyö ei ole paikkaan ja aikaan sidottua, vaan esimiehen voi saada kiinni työpäivän keskelläkin ja toimiston ulkopuolella. Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijät kokevat, että esimieskontaktin järjestäminen etänä antaa mahdollisuuden saada apua ja tukea tarvittaessa mutta esimies ei kuitenkaan suorastaan valvo työntekijöitä. Etenkin yksi haastateltavista (N=5) korosti miten tärkeää on kokemus siitä, että esimies luottaa työntekijän osaamiseen ja viestii työntekijälle, että hänen kykynsä tehdä tarvittavia päätöksiä luotetaan. Tieto siitä, että esimies tulee seisomaan työntekijän tekemien päätösten takana on merkittävä.

Tässä näkemyksessä korostuu se, että on tärkeää, että esimies seuraa työntekijänsä työtä mutta ei valvo ja vaadi raportointia.

Haastateltavat tulkit eivät välttämättä tarvitse ennalta määriteltyä esimiesaikaa. He sanovat, että kokevat voivansa aina ottaa yhteyttä esimieheen ja tuoda haluamansa asiat esille ja silloin niille löytyy aikaa ja myös tapaaminen voidaan järjestää. Tulkkipalvelut Sivupersoonassa työntekijät ovat sijoittuneet hyvin hallittavalle alueelle ja esimiehen kanssa tapaamisen järjestäminen onnistuu logistisestikin kohtalaisen helposti. Haastatteluissa nostettiin useasti esiin se, että tulkit kokevat työnantajan luottavan heihin, kun jatkuvaa ja säännöllistä tapaamista ei vaadita. Haastatellut tulkit kertovat kokevansa, että heillä on valtuutus itsenäisesti tehdä työhön liittyviä päätöksiä ja he voivat luottaa siihen, että esimiehet tukevat heidän päätöksiään. Haastatteluissa nousi monesti esiin tarve runsaammalle palautteen antamiselle. Toiveena on, että tulkkien työtä käydään seuraamassa enemmän ja esimiesten aikatauluihin rakennetaan aikaa tulkkien työn seuraamiselle. Kaikki haastateltavat (N=5) korostivat, että mieltävät esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi tulkkien työn seuraamisen ja kehittämisen ja tulkkien tukena olemisen. Työntekijät kaipaavat enemmän esimiehen läsnäoloa ja tunnetta siitä, että esimies olisi tavoitettavissa, jos on tarve ottaa yhteyttä. Haastateltavat toivat esille myös sen, että pitävät esimieheltä saatua palautetta työstä arvokkaana ja käytännöllisenä ja siksi toivovat sitä niin paljon kuin mahdollista.

Kaikki haastateltavat (N=5) pohtivat Kansaneläkelaitoksen ja yrityksen yhteistyötä ja yhteistyön vaikutuksia yrityksen toimintaan. Haastatteluissa kerrottiin, että esimiesten ammattitaitoon ja haluun toimia yrityksen ja etenkin työntekijöiden parhaksi luotettiin, ja siksi uskottiin, että esimiehet tekevät parhaansa, jotta Kansaneläkelaitoksen ja yrityksen toimintatavat eivät olisi kovin ristiriidassa. Tulevaisuuden suhteen oltiin luottavaisia, sillä tähänastinen toiminta Kansaneläkelaitoksen kanssa on osoittautunut kuitenkin kohtuullisen toimivaksi.

Haastatteluissa kerrottiin, että pääsääntöisesti työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde on luottamuksellinen ja henkilökohtainen. Tulkit kertoivat, että kaikki työntekijät eivät välttämättä halua tiivistä suhdetta esimieheen, vaan kenties kokevat tarvitsevansa esimiestä vain puhtaasti käytännön asioiden ratkaisemisessa.

Haastatteluissa mainittiin mutkattomat välit esimiesten kanssa ja helppo lähestyttävyys. Haastateltavat kertovat näkevänsä itsensä asiantuntijoina ammattialallaan ja tiedostavansa roolin tuomat haasteet mutta uskovat myös esimiesten tunnistavan nämä haasteet, sillä yhteistyö koetaan toimivaksi. Haastatteluissa toivottiin vielä enemmän kouluttautumista henkilöjohtamiseen, jolloin esimiestyö muuttuisi tehokkaammaksi. Kaksi haastateltavista (N=5) pohti yrityksen tulevaisuutta ja mietti minkälaisena esimiehen ja työntekijän suhde toteutuisi, jos yritys kasvaisi suuremmaksi. Nykyinen malli, jossa yhteisöllisyyttä korostetaan ja arvostetaan suuresti, on haastateltavien mielestä hyvä. Yrityksen yhtenä arvona on Perhe ja tätä arvoa pyritään vaalimaan myös työntekijöiden puolelta.

Haastatteluissa pohdittiin yrityksen johtamista. Haastateltavat sanovat tunnistavansa yrityksen johtamisvalinnoissa arvopohjaisen toiminnan. Yrityksen arvot näkyvät johtamisessa ja niitä pyritään toteuttamaan arkityössä. Yksi arvoista on Kaizen, eli jatkuva kehittyminen. Arvon mukaisesti esimiestyössä pyritään luomaan työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta työstä. Haastatteluissa esitettiin toive, että esimies voisi kartoittaa koulutuksia ja tarjota niistä sopivaksi katsomiaan. Haastatteluissa nousi esiin tulkkien halu kehittyä ammatissa ja oppia myös uusia asioita työstä. Ilmapiiri kouluttautumiselle ja kehittymiselle koetaan kannustavaksi. Uusille taidoille pyritään löytämään käyttökohteita. Haastatteluissa mainittiin useasti, että esimieheen on helppo ottaa yhteyttä ja ottaa esille myös vaikeita asioita. Haastateltavat kokivat, että esimiehet kykenevät ottamaan palautetta vastaan ja haluavat kehittyä niissä asioissa, joista saavat rakentavaa palautetta. Kaikissa haastatteluissa tuotiin esille, että Tulkkipalvelut Sivupersoonassa esimiehet koetaan enemmän yhdeksi työyhteisön jäseneksi kuin varsinaiseksi esimieheksi. Esimiehiltä odotetaan kyllä esimiestehtävien hoitamista mutta muutoin halutaan, että esimies voi olla työyhteisössä samanarvoinen jäsen kuin muutkin.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia viittomamakielen tulkkausalan esimiestyön erityispiirteitä. Tavoitteena oli tutustua esimiehen rooliin viittomakielen tulkkausalan organisaatiossa, esitellä löydettyjä esimiestyön erityispiirteitä ja hahmotella niiden huomioimista esimiestyössä. Työntekijän näkökulmaa esimiestyöhön haettiin haastatteleamalla Tulkkipalvelut Sivupersoonan viittomakielentulkkeja. Työssä on tutustuttu asiantuntijaorganisaatioihin ja esimiestyöhön sekä tutustuttu viittomakielentulkin ammattiin.

Viittomakielen tulkkausalan organisaatio on verrattavissa muiden alojen asiantuntijaorganisaatioihin työntekijöiden korkean osaamisen, luovien tehtävien kanssa toimimisen ja asiakaskeskeisyyden perusteella (ks. Nikander 2003, Kolari 2003, 19; Sipilä 1991, 23). Organisaatiot ovat vahvasti riippuvaisia henkilöstöstä ja mahdollinen rekrytoitava joukko on rajattu (Sipilä 1991, 23; Suomen Viittomakielen Tulkit Ry 2013). Viittomakielen tulkkausalan organisaatioissa mahdollista rekrytoitavaa joukkoa määrittelevät koulutus ja vaadittava tutkinto sekä tulkkirekisteriin kuuluminen (Suomen Viittomakielen Tulkit Ry 2013). Kansaneläkelaitoksen alaisuudessa toimiminen määrittelee osaltaan viittomakielen tulkkausalan organisaatioiden mahdollisuuksia laajentaa ja kehittää toimintaa. Rajoitettu rekrytointi ja kilpailutus alalla ohjaavat toiminnan tapahtumaan sykleissä ja organisaatioiden toiminnan suunnittelu pitää myös mukauttaa sykliseen ajatteluun.

Viittomakielentulkki voidaan määritellä asiantuntijaksi korkeaan osaamisen, ammatin vaatiman tutkinnon ja itsenäisen työotteen perusteella (Maunula 2000, 22-23; Sipilä 1991, 19). Kyselytutkimuksen ja Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijöiden haastattelujen perusteella esimiehet näkevät yrityksensä asiantuntijaorganisaationa työntekijöiden korkean osaamisen ja henkilöstön tärkeän roolin perusteella. Yritysten sisällä asiantuntijuuden taso vaihtelee, sillä uudet juuri valmistuneet työntekijät eivät vielä ole vielä omalla alallaan asiantuntijuuden tasolla ja heillä ei välttämättä ole kokemusta ylipäättään työelämän lainalaisuuksista. Jo kokeneet työntekijät voidaan määritellä asiantuntijoiksi myös itsenäisen työotteen perusteella. Haastatteluissa

työntekijät kertovat oivaltaneensa, että asiantuntijoiden johtaminen ei heidän itsenäisen työtöteensa ja korkean osaamisensa tähden ole helppoa.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli pohtia esimiehen työnkuvaa viittomakielen tulkkausalan yrityksessä. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella esimiehen työnkuva on kovin moninainen ja sisältää tehtäviä tulkkien työn seurannasta kehittämistyöhön ja yrityksen käytännön asioiden hoitamiseen. Esimiehen työnkuva viittomakielen tulkkausalan organisaatiossa vastaa hyvin kirjallisuudessa esitettyä kuvaa esimiehen työnkuvasta. Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen tehtävä voi olla haastava, kun työntekijöillä saattaa olla erinomaisen laaja tietopohja ammattialastaan. Yrityksen näkökulmasta esimies vastaa organisaation toiminnasta kuin myös toimii yrityksen edustajana työntekijöiden suuntaan. Esimies toteuttaa strategiaa, luo toiminnan suuntaa sekä reagoi toiminnan poikkeamiin. Esimies jakaa resursseja yrityksen sisällä, ratkaisee sisäisiä ristiriitoja sekä tarvittaessa toimii yrityksen edustajana. (Salminen 2006, 23-25.) Esimiehen tulee selkiyttää ja selittää yrityksen tavoitteita ja toimintatapoja ja huolehtia, että työntekijät ovat motivoituneita. Heille tulee asettaa tavoitteita ja korostaa hyvän suorituksen merkitystä. Työntekijöihin, ja heidän haluunsa tehdä työ hyvin, pitää luottaa ja osoittaa tämä luottamus. Esimiehen tulee tukea työntekijöitä ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja hyvistä työolosuhteista. (Jalava 2001, 20-23.)

Haastattelujen perusteella työntekijät näkevät esimiehen työnkuvan hyvin laajana ja jopa liian kuormittavana. Työntekijät toivovat, että esimiehen työnkuvaa voisi järkeistää ja etsiä enemmän aikaa tulkkien työn laadun kehittämiseen ja tulkkien tukena olemiseen. Kirjallisuuden osoittamasta esimiehen työnkuvasta hieman poiketen viittomakielen tulkkausalan esimiehen työnkuva sisältää paljon työntekijöiden arkityössä mukana olemista ja hyvin henkilökohtaista johtamista. Esimiehen on pystyttävä luomaan luottamuksellinen ja henkilökohtainen suhde työntekijän kanssa, jotta voi päästä kehittämään työntekijän osaamista. Usean esimiehen vastauksista kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehen työtä leimaa kiire, aikataulutuksen haasteet ja moninaiset työtehtävät. Sekä työntekijöiden että esimiesten mielestä esimiehen tärkein tehtävä on tukea ja olla kehittämässä työntekijän työtä mutta tälle tehtävälle voi olla vaikea löytää riittävästi aikaa muilta tehtäviltä. Esimiesten vastauksista nousi useamman kerran huoli omasta

jaksamisesta työssä, kun työ on hyvin kokonaisvaltaista. Viittomakielen tulkkausalan organisaatioissa lieneekin syytä pohtia esimiehen työnkuvaa ja mahdollisesti sen muokkaamista sekä myös huomioida esimiehen työssä jaksaminen sekä tämän tukeminen.

Esimiehen rooli työyhteisössä näyttää kyselytutkimuksen vastausten mukaan olevan selvä esimiehille itselleen. Työntekijöille esimiehen rooli kuitenkin voi olla hieman epäselvä. Esimiehen tehtävään liittyy valtaa ja sen käyttäminen oikein voi olla haastavaa. Esimiehen on otettava ja ansaittava oma roolinsa työyhteisössä. Vallan vältteleminen voi olla suuri virhe, sillä vallankäyttö kuuluu esimiehen tehtävään. (Salminen 2006, 36-37.) Esimiehet kertovat vastauksissaan, että ovat kohdanneet haasteita saavuttaa sopiva auktoriteettiasema työyhteisössä. Tähän voi osaltaan vaikuttaa esimiestyön arvostuksen puute työntekijöiden ja myös johdon taholta. Lisäksi esimiestyön perinteen puuttuminen alalta hankaloittaa esimiehen roolin omaksumista.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtamiseen liittyy vahvasti työn sisältö ja esimiehen odotetaan hallitsevan ammattialueensa. Tällä voidaan jopa kompensoida puutteita henkilöstön johtamistaidossa. Asiantuntijoiden voi olla vaikea hyväksyä esimiestä, jota eivät arvosta ammatillisesti. (Kolari 2010, 19.) Haastatteluissa enemmistö vastaajista korosti, että on tärkeää, että esimiehet yrityksessä ovat itsekin viittomakielentulkkeja ja hallitsevat ammattialan. Vastaajien mukaan esimieheltä on helpompi vastaanottaa palautetta ja kehitysehdotuksia, kun voi luottaa esimiehen ammattitaitoon myös viittomakielentulkkauksen saralla. Niin esimiehet kuin työntekijät näkevät esimiehen roolin olevan työntekijöiden tuki ja apu. Esimieheltä saatu palaute on tärkeää ja sitä kaivataan aina enemmän. Työntekijät toivovat esimiehen olevan läsnä ja tavoitettavissa. Vaikka sekä esimiehillä että työntekijöillä näyttää olevan sama ajatus esimiehen roolista, ei se välttämättä toteudu. Esimiehellä on usein runsaasti hallinnollisia tehtäviä, jotka vievät aikaa henkilökohtaiselta työntekijöiden johtamiselta. Haastatteluissa toivottiin mahdollisuutta keskusteluun esimiehen roolista ja sen kehittämisestä.

Esimiehen työnkuva ja rooli ovat pääsääntöisesti kirjallisuuden kuvaaman mukaiset. Viittomakielen tulkkausalalla on kuitenkin havaittavissa seikkoja, jotka vaikuttavat

esimiestyöhön ja jotka on syytä huomioida esimiestyötä järjestettäessä. Kyselytutkimuksessa useassa vastauksessa ja myös lähes kaikissa haastatteluissa mainittiin viittomakielen tulkkausalan piirien kompakti koko. Toimijoiden verkosto on hyvin hallittavissa ja yhteistyö mahdollista. Tämä mahdollistaa myös alan kehittämisen. Suuri osa vastanneista esimiehistä piti positiivisena asiana työssään mahdollisuutta saada kehittää sekä omaa työtään, työyhteisöä kuin myös koko toimialaa. Koska alan esimiehillä on halu kehittää toimintaa ja alan toimijoiden määrä ja intressit mahdollistavat yhteistyön, olisi viittomakielen tulkkausalan yrityksillä hieno tilaisuus pohtia uusia tapoja luoda tietoa ja yhteisiä toimintatapoja alalle.

Kyselytutkimuksessa esimiehet kertoivat useassa vastauksessa, että työn tärkeimpänä motivaattorina ovat työntekijät ja mahdollisuus saada kehittää ja tukea heitä. Viittomakielen tulkkausalalla on nähtävissä vahva yhteisöllisyyden ajatus sekä yritystasolla että koko alan laajuudessa. Yhteisöllisyys vaatii esimieheltä vahvaa sitoutumista ja heittäytymistä rooliinsa ja tehtäviinsä. Kyselytutkimuksessa esimiehet kertoivat positiivisena seikkana työssään mahdollisuuden rakentaa henkilökohtainen ja luottamuksellinen suhde työntekijöihin. Toisaalta myös haastavana seikkana pidettiin hyvän ja toimivan suhteen rakentamista kaikkiin työntekijöihin. Haastatteluissa Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijät toivovat esimiehen olevan työssä mukana koko persoonallaan mutta kuitenkin tarvittaessa pitäytyvän jämäkästi ja johdonmukaisesti esimiehen roolissa. Esimiestyö viittomakielen tulkkausalalla näyttää vaativan esimieheltä koko persoonalla mukana olemista ja rohkeutta hakea ja rakentaa luottamuksellista ja toimivaa suhdetta jokaiseen työntekijään. Esimies ei kenties voi luottaa esimiehen roolin riittävän työssä, vaan oma persoona on uskallettava ottaa mukaan työhön.

Viittomakielen tulkkausalalla esimiehen työnkuva on varsin laaja ja monipuolinen. tehtäviin kuuluu toisistaan eroavia tehtäviä, jotka eivät tue toisiaan osaamistasolla. Esimiestehtävät ja tulkkaustehtävät vaativat erilaista osaamista. Kuitenkin kaikki tehtävät on hallittava, jotta esimiehen työ toteutuu. Esimiehelle tulisi mahdollistaa aika kehittää jokaista työnsä osa-aluetta, jotta niiden osaamistaso voidaan taata. Kyselytutkimuksessa mainittiin monesti esimiehen jatkuva kiire ja työn runsas määrä. Jos esimiehellä on myös tunne oman osaamistason riittämättömyydestä, voi seurauksena olla uupumista, jota hieman jo pelättiin kyselytutkimuksen yhdessä

vastauksessa. Esimiehet voisivat myös hyötyä työnkuvan uudelleen järjestelystä. Nyt osa tehtävistä vaatii etäjohtamista ja osa ehdotonta läsnäoloa. Näiden toteuttaminen voi olla haastavaa.

Kyselytutkimuksessa tuotiin esille sekä esimiesten vastauksissa että avoimissa kommenteissa viittomakielen tulkkausalan esimiestyön perinteen puuttuminen. Yritykset luovat jokainen itselleen sopivia esimieskäytänteitä, usein samalla kun esimiestyötä jo tehdään. Koko ala voisi hyötyä yhteistyössä alan toimijoiden kanssa rakennetuista esimiestyön malleista. Esimiesten esille tuoma arvostuksen puute voi johtua perinteen puuttumisesta. Esimiehen työtä ei ehkä nähdä välttämättömänä ja vaativana tehtävänä, vaan sille saatetaan osoittaa aika muiden tehtävien ohessa. Jo alalla toimivat esimiehet ja tulevat esimiehet voisivat hyötyä yhteisistä toimintamalleista ja kenties alalle suunnatusta esimieskoulutuksesta. Esimiesten yhteistyöverkosto on jo ryhtynyt keräämään yhteisiä toimintamalleja ja keskustelemaan esimiestyöstä alalla, joten seikka on huomioitu.

Esimiesten tärkeimpänä tehtävänä nähdään työntekijöitä varten toimiminen ja heidän työnsä seuraaminen ja kehittäminen. Ajatus korostuu niin työntekijöiden haastatteluissa kuin esimiesten kyselytutkimuksessa. Viittomakielen tulkkausalalla työntekijöiden tausta voi olla kovin vaihteleva. Alalla on vahvoja konkareita, jotka ovat keränneet työkokemusta useiden vuosien ajalta ja toimineet pitkään freelancer – tyyppisesti. Samassa työyhteisössä työskentelee myös juuri valmistuneita tulkkereita, joilla koulutustaso voi olla korkeampi kuin konkareilla mutta työkokemusta ei vielä ole kertynyt. Juuri valmistuneilla tulkkereilla ei välttämättä ole kertynyt kokemusta työelämästä muillakaan aloilla. Työyhteisössä kaikille tulee päteä samat säännöt ja ohjeet ja esimiehelle voi olla haastavaa toimia niin, että kaikki ymmärtävät ohjeet ja säännöt samalla tavalla ja myös toimivat niiden mukaisesti. Tässä esimiehen vahva auktoriteettiasema olisi tärkeä mutta jo edellä on mainittu, että auktoriteetin saamisessa koetaan haasteita.

Viittomakielentulkin työ on hyvin samankaltaista niin vastavalmistuneilla tulkkereilla kuin jo pitkän työä tehneillä. Tulkkauksen vaativuus voi vaihdella mutta itse tulkkauustyö on samankaltaista. Esimiehen haasteena voi olla tarjota jokaiselle sopiva tuki ja apu, sillä vaikka työ olisi samanlaista, voi työntekijöillä olla hyvin erilaiset tarpeet

esimiehen tuelle. On tärkeää, että esimies tarjoaa tukea tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Kyselytutkimuksessa esimiehet mainitsivat useasti huolen kyvystään motivoida työntekijöitään. Viittomakielen tulkkausalan ylenemismahdollisuudet ovat rajallisia. Työ voi olla koko työuran samanlaista ja osaamista voi kehittää lähinnä horisontaalisesti. Vertikaalisia ylenemismahdollisuuksia on kovin rajallisesti. Esimiehen suurena haasteena on motivoida työntekijät pysymään alalla ja kehittymään taidoissaan, vaikka työnkuva pysyy samana läpi uran.

Esimiehen toimintavalta ei välttämättä aina ulotu yrityksen toimintamallien muuttamiseen. Työntekijöiden motivaation varmistamiseksi olisi kuitenkin hyvä muokata jo yritysten yrityskulttuuria kannustavaksi ja kehittymiseen ohjaavaksi. Työntekijöillä on vahva tarve saada tunnustusta ja tulla kohdelluksi arvokkaana yksilönä eikä vain työn tekijänä. Kiittämisen perustuu arvostukselle ja sen avulla onnistumisesta tehdään toistamisen arvoista. Onnistumisia tulee tuottaa systemaattisesti ja syitä kiittämiseen luoda systemaattisesti. Kehittymiseen kannustaminen on avain aina parempiin tuloksiin. Kehittämistä tulisi ohjata yksilöiden omien mieltymysten ja kiinnostusten kohteiden mukaan ja yrityskulttuurin tulee tukea työntekijöiden halua kehittyä. (Rossi 2012, 205-213, 180-186.) Rakentamalla yrityskulttuuri horisontaalista kehittymistä tukevaksi, voi työntekijä saada riittävän kiitoksen ja motivoinnin itsestään työstä eikä ylenemisen tarvitse olla itseisarvo.

Viittomakielen tulkkausalan organisaatioiden toiminnassa vahvana tekijänä on Kansaneläkelaitos, jonka ohjeistukset määrittelevät organisaatioiden toiminnan rajat. Esimies on työssään vastuussa huomattavan monelle taholle, joilla on erilaista valtaa yrityksen toimintaan. Esimies on vastuussa toiminnassaan organisaatiolle, työntekijöille, asiakkaille ja myös Kansaneläkelaitokselle. Intressien mennessä ristiin voi olla haastavaa toimia esimiehenä ristiriitatilanteissa ja olla neutraali kaikille osapuolille. Myös käytännön työssä Kansaneläkelaitoksen alaisuudessa toimiminen asettaa omat haasteensa. Yrityksen ohjeistukset ja Kansaneläkelaitoksen ohjeistukset voivat poiketa toisistaan, jolloin esimiehen tulee löytää toimintatapa, joka tukee molempien ohjeistusta. Viittomakielentulkkia sitoo työssä vaitiolovelvollisuuden noudattaminen ja asiakkaan tietosuojan turvaaminen. Kyselytutkimuksessa tuotiin esille, että työntekijän oikea tukeminen voi olla vaikeaa, sillä työstä ei välttämättä voi saada riittävästi tietoa. Tämä seikka on hyvä huomioida esimiestyössä.

Kansaneläkelaitoksen järjestämä palvelujen kilpailutus tuo myös omat vaatimukset esimiehen työhön. Toiminta tapahtuu viittomakielen tulkkausalan organisaatioissa kilpailutuskauden määrittelemissä sykleissä. Rekrytoiminen on rajoitettua kilpailutuskauden aikana, joten yrityksen toimintaa on haastava laajentaa ja alalle ei myöskään synny samanlaista kilpailua kuin jos rekrytointi olisi avointa. Esimiehen tehtävänä onkin pohtia kuinka toimintaa voidaan kehittää omien työntekijöiden voimin ja miten työntekijöistä löydetään potentiaali käyttöön. Kyselytutkimuksessa esimiehet eivät maininneet kilpailutusta haasteena tai positiivisena seikkana työssään mutta pohtivat kyllä rajoitetun rekrytoinnin tuovan haasteita toimintaan.

Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyö arvioitiin työntekijöiden haastatteluissa melko toimivaksi. Esimiehille toivottiin rohkeutta tehdä työtä omalla persoonallaan ja välttävän esimiesaseman korostamista. Esimiesten ja työntekijöiden välit ovat mutkattomat ja lämpimät. Esimiestyössä on huomioitu haastattelujen mukaan henkilökohtaisen suhteen luominen jokaisen työntekijän kanssa ja työntekijät kokevat, että esimiestä on helppo lähestyä. Tulkkipalvelut Sivupersoonassa on vahvasti yhteisöllinen yritys ja myös esimiehet korostavat tätä työssään. Esimiehet osaavat melko hyvin huomioida jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet mutta silti esimiesten toivotaan hankkivan lisäosaamista nimenomaan henkilöjohtamisesta. Esimiestyön perinne puuttuu myös Tulkkipalvelut Sivupersoonassa ja esimiesten toivottiin kiinnittävän huomiota toimintatapojen yhdenmukaisuuteen yrityksessä ja myös toimintamallien kehittämistä.

Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijät kertovat haastattelussa, että kokevat esimiesten työnkuvan olevan jopa liian laajan ja tulkeille ei välttämättä aina jää riittävästi aikaa. Toiveena onkin keskustelua esimiehen työtehtävien priorisoinnista ja keskittymistä työntekijöiden arkityön tukemiseen. Hallinnolliset tehtävät toki koetaan myös tärkeiksi mutta ne eivät kuitenkaan työntekijän näkökulmasta saa ajaa yli henkilöstöjohtamisen. Työntekijät kokivat esimiehensä ammattitaitoisiksi ja kertoivat luottavansa saamaansa palautteeseen ja toivovan sitä myös lisää. Työntekijät kokivat positiivisena esimiesten osoittaman halun kehittyä niin esimiestyössään kuin tulkkaustyössään.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esimiehen työnkuvaa ja roolia työyhteisössä viittomakielen tulkkausalan sekä esimiestyön erityispiirteitä ja niiden huomioimista esimiestyön järjestämisessä. Lisäksi tutustuttiin Tulkkipalvelut Sivupersoonan esimiestyöhön ja esimiestyön erityispiirteiden huomioimiseen. Tutkimuksessa saatiin arvokasta tietoa viittomakielen tulkkausalan esimiehiltä ja Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijöiltä.

Viittomakielen tulkkausalan esimiehille osoitettuun kyselytutkimukseen tuli vastauksia 19. Sähköpostilista, jolle kysely lähetettiin, sisälsi 22 sähköpostiosoitetta mutta todennäköisesti kyselytutkimus on välitetty useammalle vastaanottajalle pyynnön mukaisesti. Voidaan katsoa, että vastaukset kattavat suuren osan alan yrityksistä, joissa on esimiestoimintaa ja vastauksien perusteella saatujen tutkimustulosten voidaan katsoa antavan kattavaa ja luotettavaa tietoa viittomakielen tulkkausalan esimiestyöstä. Haastattelut toteutettiin Tulkkipalvelut Sivupersoonan työntekijälle ja kattoivat jokaisen toimipisteen. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi, joka ei välttämättä anna täysin kattavaa kuvaa koko yrityksen ajatuksesta. Haastattelujen sisällöt olivat kuitenkin melko paljon toisiaan vastaavia, joten haastattelujen voidaan katsoa vähintään edustavan hyvin yrityksen yleistä ajatusta aiheesta.

Tutkittava aihe on lähellä käytännön työskentelyä ja tulokset sovellettavissa suoraan yritysten esimiestyön kehittämiseen. Työ ei anna suoria kehittämisohjeita, vaan tuo esille pohdintoja tulosten perusteella. Esimiestyö voi olla yksi yrityksen kilpailutekijöistä, joten on myös ymmärrettävää, jos yrityksen näkökulmasta hyvää esimiestyötä ei katsota tarpeelliseksi muuttaa tutkimustulosten mukaisesti. Tutkimuksessa on huomioitu työntekijöiden näkökulma esimiestyöhön, joten esimiestyön käyttäjän huomiot ovat näkyvillä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että aiheesta puuttuu vielä tutkittua tietoa ja saadut tulokset ovat tässä vaiheessa hieman pintapuolisia ja yleismaailmallisia. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla viittomakielen tulkkausalan esimiestyön määrittelemine ja esimiestyön kehittäminen.

Kyselytutkimuksen kommenteissa mainittiin, että viittomakielen tulkkausalan esimiestyö on vielä kovin nuorta ja perinteet sekä tarkat toimintatavat puuttuvat. Yritykset luovat omia toimintatapojaan, jotka saattavat toimia erinomaisesti tai vaihtoehtoisesti hyvin ristiriitaisesti suhteessa muihin alan toimijoihin. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista laajemmin kartoittaa viittomakielentulkkien mielestä toimivimmat rakenteet ja tarpeet esimiestyölle.

Opinnäytetyön osoittama esimiehen työnkuva ja rooli työyhteisössä vaatii esimieheltä monien taitojen hallitsemista ja jatkuvaa halua kehittää toimintaansa niin omassa työssä kuin laajemmaltikin. Asiantuntijaorganisaatioissa organisaation tärkein pääoma on henkilöstö ja henkilöstön hyvinvointi takaa organisaation menestymisen. Myös viittomakielen tulkkausalan henkilöstön motivaatiosta ja työhalusta tulee huolehtia ja esimiehellä on vahva rooli tämän toteuttamisessa.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella viittomakielen tulkkausalan esimiestyössä on erityispiirteitä, jotka voidaan huomioida työtä järjestäessä. Erityispiirteet liittyvät viittomakielentulkin työn luonteeseen, ammattiryhmän moninaisuuteen, Kansaneläkelaitoksen kanssa yhteistyössä toimimiseen ja viittomakielentulkin ammatillisten ylenemismahdollisuuksien niukkuuteen. Asiakastyöhön liittyy vaitiolovelvollisuuden ja asiakkaan tietosuojan kunnioittaminen ja esimiehen työhön viittomakielentulkin työn ja esimiestyön eriävät vaatimukset. Erityispiirteiden huomioiminen ja yrityksen toimintatapojen muokkaaminen erityispiirteet huomioivaksi ja niitä tukevaksi voi edesauttaa viittomakielentulkkien työhyvinvoinnin ja työhalun säilymistä.

LÄHTEET

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Humanistisen ammattikorkeakoulun www-sivut. 2013. Viitattu 5.4.2013. <http://www.humak.fi>.
- Hynynen, H., Pyörre, S. & Roslöf, R. 2010. Elämä käsillä –Viittomakielentulkin ammattikuva. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. A Tutkimuksia 5.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö –Valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen –Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2010. Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (Toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kansaneläkelaitoksen www-sivut. 2013. Viitattu 5.4.2013. <http://www.kela.fi>.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Suom. E. Riikonen. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtamisen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalveluista. 2010. L 19.2.2010/133 muutoksineen.
- Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö –Johtaminen II. Tampere: Tammer-Paino.
- Opetushallitus. 2013. Säädökset ja ohjeet. Viitattu 5.4.2013. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

- Owen, J. 2011. How to lead. 3rd Edition. Hampshire: Ashford Colour Press Ltd.
- Peitsalo, P. 2011. Asiantuntijayhteisöt –johtaminen ja työnohjaus. Viitattu 10.1.2013.
http://www.tiimitila.fi/artikkelit/asiantuntijayhteisöjen_johtaminen_ja_työnohjaus.pdf
- Rissanen, T. 2013. Tulkkipalvelut Sivupersoonana, toimitusjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2012, 5.4.2012 ja 7.2.2013. Helsinki.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies- Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja –Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. P. Rosti. Tampere: Tammer-Paino.
- Suomen Viittomakielen Tulkit Ry:n www-sivut. 2013. Viitattu 10.1.2013.
<http://www.tulkit.net/viittomakielen-tulkit-suomessa/>
- Surakka, T. & Laine, N. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.
- Tulkkipalvelut Sivupersoonan www-sivut. 2013. Viitattu 10.1.2013.
<http://www.sivupersoonana.com/>
- Vanhala, S., Laukkanen, M & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselytutkimuksen kyselylomake

Esimiestyö viittomakielen tulkkausalalla

1. Kuinka pitkään olet toiminut esimiestyössä?

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-8 vuotta
- ☐ yli 8 vuotta

2. Missä tehtävissä toimit ennen esimieheksi siirtymistä? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ viittomakielentulkkina
- ☐ tulkkivälittäjänä
- ☐ viittomakielialalla asiantuntijatehtävissä
- ☐ viittomakielialalla muissa tehtävissä
- ☐ toisella alalla asiantuntijatehtävissä
- ☐ toisella alalla muissa tehtävissä
- ☐ opiskelijana
- ☐ perhevapaalla
- ☐ muissa tehtävissä, missä?

3. Oletko saanut koulutusta esimiestyöhön?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

4. Jos vastasit "kyllä", minkälaista koulutusta olet saanut esimiestyöhön?



5. Oletko työurasi aikana itse suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti pyrkinyt esimiesasemaan?

- ☐ kyllä, millä keinoin?
- ☐ ei

6. Mistä sisällöistä esimiestyösi enimmäkseen koostuu? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

- ☐ käytännön asiat, kuten tulkkauksen järjestely
- ☐ esimieskeskustelut, kuten kehityskeskustelut
- ☐ tulkkauksen laadun seuraaminen ja kehittäminen
- ☐ tulkkien henkinen valmentaminen
- ☐ yrityksen kehittäminen
- ☐ tulkkausalaa kehittäminen
- ☐ yhteistyö yrityksen muiden esimiesten kanssa
- ☐ yrityksen edustajana toimiminen
- ☐ muu aihe, mikä?

7. Kuuluuko työnkuvaasi esimiestyön ohella myös tulkkaminen?

Jos vastasit kysymykseen "kyllä", vastaathan vielä kysymyksiin 8 ja 9. Jos vastasit "ei", siirry suoraan kysymykseen 10.

- ☐ kyllä
- ☐ ei

8. Esimiehen työnkuvaan kuuluu usein myös asiantuntijan perustyötä, kuten tässä viittomakielentulkkauksessa. Etenkin oman organisaation sisällä esimiehen voi olla vaikea suorittaa perustyötä työntekijöidensä kanssa niin, että esimiehen rooli jätetään pois, sillä työntekijöillä voi olla odotuksia esimiehelle myös perustyötä tehdessä. Oletko kokenut haasteita esimiestyön ja tulkkauksen yhteensovittamisessa?

- ☐ kyllä, minkälaisia?
- ☐ ei

9. Koetko, että substanssiosaamisesi tulkkauksessa on riittävä työntekijöiden tulkkauksen ohjaamiseen?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

10. Miten näet roolisi työyhteisössäsi?

- ☐ Olen eniten esimies
- ☐ Olen eniten asiantuntija
- ☐ Esimiehen ja asiantuntijan roolit ovat tasapainossa
- ☐ En ole löytänyt rooliani

11. Onko työntekijöillääsi ollut vaikeuksia hyväksyä esimiehen auktoriteettia?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

12. Jos vastasit "kyllä", millä tavoin vaikeudet hyväksyä esimiehen auktoriteetti ovat tulleet ilmi?

13. Viittomakielentulkin työ on itsenäisesti tehtävää asiantuntijatyötä ja työ suoritetaan usein muualla kuin työnantajan tiloissa. Yhteys esimieheen ei välttämättä ole jokapäiväistä, joten esimiestyön hoitaminen voi vaatia suurelta osin etäjohtamisen keinoja, kuten sähköisiä viestintävälineitä ja puhelinta. Käytätkö esimiestyössäsi etäjohtamista?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

14. Jos vastasit "kyllä", minkälaisia vaikutuksia etäjohtamisella on työhösi?

Mitä positiivista etäjohtaminen on tuonut työhösi?

Minkälaisia haasteita etäjohtaminen on tuonut työhösi?

15. Kuinka usein olet yhteydessä jokaiseen työntekijääsi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ päivittäin
- ☐ viikottain
- ☐ kuukausittain
- ☐ satunnaisesti
- ☐ yrityksessä sovitun aikataulun mukaisesti
- ☐ yhteisissä tilaisuuksissa
- ☐ työntekijän pyytäessä yhteydenottoa
- ☐ työntekijät ovat esimieheen yhteydessä
- ☐ vapaa-ajalla
- ☐ muuna aikana, milloin?

16. Mitkä kolme asiaa koet positiivisimpina esimiestyössä viittomakielialalla?

1.

2.

3.

17. Mitkä kolme asiaa koet haastavimpina esimiestyössä viittomakielialalla?

1.

2.

3.

18. Missä tehtävässä näet itsesi viiden vuoden kuluttua?

- ☐ esimiehenä
- ☐ organisaation ylemmässä johdossa
- ☐ viittomakielentulkkina/ asiantuntijana
- ☐ joku muu, mikä?
- ☐ en ole miettinyt tilannettani 5 vuoden kuluttua

19. Jäitkö vielä pohtimaan jotakin kyselyyn liittyvää? Voi kertoa tässä palautetta, risuja ja ruusuja.

Suuri kiitos vastauksistasi!

