

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma / ylempi AMK

Heidi Roström ja Saija Makkonen

LÄHIESIMIESTYÖ VASTAANOTTOKEKUKSISSA

- TEHTÄVÄT, ASEMA, VASTUU JA VALTA

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma / ylempi AMK

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen

MAKKONEN SAIJA

Lähiesimiestyö vastaanottokeskuksissa - tehtävät, asema,
vastuu ja valta

ROSTRÖM HEIDI

Opinnäytetyö

60 sivua + 3 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Tuija Suikkanen-Malin

Maaliskuu 2014

Avainsanat

lähiesimiehet, esimiestyö, vastaanottokeskukset, turvapai-
kanhakijat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, millaista lähiesimiehen työ vastaanottokeskuksissa on. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, mitä tehtäviä, valtaa ja vastuuta lähiesimiestyö sisältää sekä millainen asema heillä vastaanottokeskuksissa on suhteessa muihin ammattiryhmiin. Lähiesimiestyötä ei ole aikaisemmin vastaanottoiminnassa tutkittu, joten tavoitteena oli tuoda näkyväksi kokonaisvaltaisesti lähiesimiestyön sisältö, jotta tulevaisuudessa sitä voitaisiin koulutuksen ja erilaisten muiden keinojen avulla tukea ja kehittää.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jossa oli puolistrukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomake lähetettiin 17 vastaanottokeskukseen, joista saatiin tutkimuslupa. Tutkimusryhmään kuului 40 henkilöä, joita olivat vastaanottokeskusten johtajat, apulaisjohtajat ja vastaavat ohjaajat.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että lähiesimiehen työ vastaanottokeskuksissa on haasteellista, vaihtelevaa ja monipuolista, sekä edellyttää laajaa osaamista vastaanottoiminnan työn kentästä. Lähiesimies työskentelee ylemmän johdon ja alaisten välillä, joiden odotuksia ja toiveita lähiesimies yrittää työssään toteuttaa. Esimiestyön tavoitteena oli perustehtävän toteutumisesta vastaaminen, voimavarojen oikein kohdistaminen ja työyhteisön työssä jaksamisen tukeminen. Tehtäväkuvat riippuivat siitä, mikä ammattiryhmä oli kyseessä. Vastaavat ohjaajat toivat eniten esille henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä, kun taas johtajat ja apulaisjohtajat toivat henkilöstöjohtamisen lisäksi strategisen johtamisen tehtäviä. Henkilöstöjohtaminen koettiin kuitenkin haastavammaksi ja vei eniten aikaa. Tuloksissa ilmeni, että lähiesimiehen työ tarvitsee tukea ja lisäkoulutusta valtakunnallisesti kaivataan.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Social Services

MAKKONEN, SAIJA

Immediate Supervisors' Work at the Reception Center

ROSTRÖM, HEIDI

- Tasks, Status, Responsibility and Authority

Master's Thesis

60 pages + 3 pages of appendices

Supervisor

Tuija Suikkanen-Malin, Senior Lecturer

March 2014

Keywords

immediate supervisors, leadership, refugee centers,
asylum seekers

The purpose of this study was to have a picture of what is the job description of the immediate supervisor in the refugee center. The purpose was to gather information about the status, authority and responsibility, the supervisors' job requirements and the parallelism they have from reception centers in relation to other professional groups. Immediate supervisors' work at the reception center was not previously studied, and therefore the purpose was to bring forward the whole details of supervisors' profession which could be in the future through education and various other means supported and developed.

The research method used in this work was a qualitative approach. The study was conducted using a questionnaire, which was a semi-structured and open question. The questionnaire was sent to 17 reception centers with permission. The study group consisted of 40 individuals who were the reception centers' managers, deputy managers and supervisors.

Results concluded that the supervisors' work in reception center is challenging, varied and diverse, and requires extensive knowledge in the arena of receptions' activities. Immediate supervisor is working in between the senior management and subordinates with the expectations, hopes and efforts to convey. Leadership aimed to the realization of the basic tasks of answering, correct targeting of resources and organizational support. Job description depended on the task of which occupational group is in question. Supervisors significantly emphasized human resources management tasks while the directors and their deputies emphasized personnel management in addition to the strategic management tasks. Human resource management was seen as challenging, however, and took the furthestmost time. The results showed that the immediate supervisor work needs support and additional training is needed nationwide.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 VASTAANOTTOKESKUKSET	8
2.1 Tausta ja toimintaympäristö	8
2.2 Aikuisyksiköt	11
2.3 Ryhmäkodit ja tukiasumisyksiköt	11
2.4 Henkilökunta	12
3 LÄHIJOHTAMINEN	13
3.1 Lähiesimies	13
3.2 Tehtävät	16
3.3 Asema	22
3.4 Vastuu	24
3.5 Valta	24
3.6 Lähijohtaminen vastaanottokeskuksissa	26
4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSONGELMA JA TOTEUTUS	27
4.1 Tutkimusongelma	27
4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	27
4.3 Aineiston analyysi	30
5 TUTKIMUSTULOKSET	31
5.1 Taustat	31
5.2 Koulutus, johtamiskoulutus ja lisäkoulutuksen tarve	32
5.3 Eri ammattiryhmien lähiesimiehenä toimiminen	33
5.4 Lähiesimiestyö	34
5.4.1 Lähiesimiestyössä tarvittavat taidot ja osaaminen	36
5.4.2 Lähiesimiestyön haasteet	38
5.4.3 Valta lähiesimiestyössä	39
5.4.4 Vastuu lähiesimiestyössä	40

5.4.5 Asema suhteessa muihin työntekijöihin ja eri ammattiryhmien sijaistaminen	41
5.4.6 Lähiesimiesten tuen tarve ja yhteistyö toisten vastaanottokeskusten esimiesten kanssa	42
5.4.7 Tärkeintä lähiesimiestyössä	43
5.4.8 Valtakunnallinen kehittämiskohde esimiestyössä	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7 POHDINTA	51
7.1 Luotettavuuden arviointi	51
7.2 Jatkotutkimusehdotukset	53
LÄHTEET	55
LIITTEET	
Liite 1. Kyselylomake	

1 JOHDANTO

Vuonna 2013 Suomeen saapui turvapaikanhakijoita 3238, joista ilman huoltajaa saapuneita alaikäisiä turvapaikanhakijoita oli 156. Turvapaikanhakijoita oli hieman enemmän kuin vuonna 2012, jolloin heitä oli 3129. Suomessa oli vuoden 2014 alussa 20 aikuisyksikköä ja 7 alaikäisyksikköä. Maahanmuuttovirasto tulee vähentämään yhteensä 250 majoituspaikkaa turvapaikanhakijoiden vastaanottokeskuksista 1.4.2014 alkaen, koska turvapaikanhakijoiden asumisajat vastaanottokeskuksissa ovat lyhentyneet nopeamman päätöksen teon ansiosta. Osan keskuksien majoituspaikkalukua vähennetään, osa keskuksista lakkautetaan kokonaan, kuten esimerkiksi Siuntion vastaanottokeskus, ryhmäkoti ja tukiasumisyksikkö lakkautetaan kokonaan kevään 2014 aikana. Tämä tarkoittaa henkilökuntavähennyksiä ja sitä myötä suuria haasteita lähiesimiehille. (Maahanmuuttovirasto 2014a; Maahanmuuttovirasto 2014b; Maahanmuuttovirasto 2013a.)

Toimintaympäristö muuttuu kaikkialla sosiaalialalla, mikä edellyttää myös johtamiskäytäntöjen kehittämistä. Keski- ja lähijohdon esimiehillä on keskeinen merkitys strategian viemisessä käytäntöön, henkilöstöjohtamisessa sekä palvelujen sisällön kehittämisessä ja toiminnan laadun arvioinnissa. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on tukea työn hallittavuutta, vahvistaa työntekijöiden osaamista ja työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä parantaa työolosuhteita. Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen edellyttää myös esimiesten työn ja hyvinvoinnin tukemista sekä johtamisosaamisen vahvistamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11.)

Vastaanotto toiminta on myös hyvin muuttuvaa ja vaikeasti ennakoitavaa, koska vastaanottokeskusten majoituspaikkaluvut riippuvat siitä, kuinka paljon Suomeen tulee turvapaikanhakijoita. Maahanmuuttovirasto tekee päätöksiä tulijamäärien mukaan keskusten majoituspaikkojen vähentämisistä tai lisäämisistä. Nämä muutokset vaikuttavat vahvasti työntekijöihin. Jatkuva epävarmuus tai kiire kuormittaa heitä. Lähiesimiehellä on tämän muutoksen ja epävarmuuden keskellä tärkeä rooli. Lähiesimiehellä vaaditaan joustavuutta ja paineensietokykyä. Esimiesten tehtävänä on käytännön työn suunnittelu ja ohjaus, samanaikaisesti he ovat myös vastuussa toiminnan toteutumisesta johdon suuntaan. Lähiesimiehillä on tärkeä merkitys tavoitteiden ja muutosten viemiseksi ja konkretisoimiseksi työntekijöille. (Purmonen & Makkonen 2011, 14.) Hyvä esimiestyö ja töiden selkeä organisointi vaikuttavat työyhteisön työssä viihtymiseen.

Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu perustehtävästä huolehtiminen, strategian jalkauttaminen käytäntöön, esikuvana toimiminen, henkilöstön osaamisen varmistaminen sekä heidän motivointi ja sitouttaminen työtehtäviin. Lisäksi lähiesimiehen täytyy koko ajan kehittää yksikkönsä toimintaa. Lähiesimiehellä on suuri rooli varsinkin silloin, kun työyhteisössä tapahtuu muutoksia. Lähiesimies työskentelee ylemmän johdon ja alistensa välillä, joten tiedonvälittäminen kuuluu oleellisesti lähiesimiehen toimenkuvaan. Työyhteisön työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista vastaaminen kuuluu myös lähiesimiehelle. (Riekkö, Salonen & Uusitalo 2010, 69.)

Lähiesimiehet työskentelevät lähellä alaisiaan. He organisoivat ja suunnittelevat käytännön jokapäiväistä työtä. Heidän täytyy varmistaa, että yksikössä on tarvittava määrä henkilökuntaa. Heidän on myös varmistettava, että jokainen työntekijä yksikössä tietää oman perustehtävänsä ja sen merkityksen toiminnan kokonaisuudessa. Lähiesimiehen asema on johdon ja alaisten välissä. Lähiesimieheen kohdistuu odotuksia kummaltakin taholta, joten tämä kuormittaa lähiesimiehiä. Tästä syystä lähiesimiehen oma työhyvinvointi on myös tärkeää. Oman esimiehen tuki ja vertaistuki ja kollegiaalinen tuki auttavat esimiehiä jaksamaan työssään. (Riekkö ym. 2010, 69.)

Onnistunut esimiestyöskentely näkyy henkilöstön työssä viihtymisessä, toiminnan tuloksellisuudessa sekä organisaation ja henkilökunnan kykeneväisyydessä reagoida muutoksiin. Ylimmän johdon tehtävänä on vastata siitä, että organisaatiossa on mahdollisuudet tehokkaaseen esimiestyöhön. Tämä edellyttää, että organisaation johtamisjärjestelmä ja henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset. (Purmonen & Makkonen 2011, 15.)

Työskentelemme Kotkan vastaanottokeskuksessa vastaavina ohjaajina eli lähiesimiehinä vastaanottokeskuksen ohjaajille. Tutkimuksemme aihe tuli oman työemme kautta. Selvitimme asiaa ja lähiesimiestyötä vastaanottokeskuksissa ei ole aiemmin tutkittu. Mielestämme on tärkeää tehdä perustutkimus ja kuvata, mitä lähiesimiestyö vastaanottokeskuksissa on. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, mitä tehtäviä, valtaa ja vastuuta lähiesimiestyö sisältää, jotta sitä voidaan jatkossa kehittää. Tarkoituksenamme on, että opinnäytetyömme toisi esille lähiesimiehen monipuolisen työnkuvan ja kehitysehdotuksia siihen, miten lähiesimiehiä voisi tulevaisuudessa tukea ja heidän ammattitaitoaan kehittää. Tutkimusjoukkona tutkimuksessamme ovat vastaanottokeskuksen vastaavat ohjaajat, apulaisjohtajat ja johtajat, joita on niin aikuis- kuin alaikäisyksiköissä.

Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa vastaanottokeskuksista, tarkoitamme kaikkia yksiköitä sekä aikuis- että alaikäisyksiköitä. Lisäksi puhuttaessa turvapaikanhakijoista, tarkoitamme sekä aikuisia, että alaikäisiä ilman huoltajaa saapuneita asiakkaita.

2 VASTAANOTTOKESKUKSET

2.1 Tausta ja toimintaympäristö

Vastaanottokeskukset majoittavat Suomesta kansainvälistä suojelua hakevia asiakkaita, joista kuitenkin käytetään arkikielessä nimitystä turvapaikanhakija. Vuoden 2013 aikana marraskuun loppuun mennessä, eniten turvapaikanhakijoita Suomeen oli tullut Venäjän federaatiosta, Irakista, Somaliasta, Afganistanista ja Nigeriasta. (Suomen viime vuoden turvapaikkatilastot valmistuivat - Suomesta turvapaikkaa haki 149 syyrialaista, Ruotsista 16 300 2014; Maahanmuuttovirasto 2014a.)

Vastaanottokeskuksien perustehtävänä on järjestää majoitus turvapaikkaprosessin ajaksi. Vastaanotto toiminnan lakisääteisiin palveluihin kuuluvat myös vastaanottorahan tai käyttörahan maksaminen, välttämättömien sosiaali- tai terveyspalveluiden järjestäminen, tulkkipalveluiden järjestäminen sekä työ- ja opintotoiminta. Vastaanotto palveluina voidaan järjestää myös ateriat, tällöin asiakkaalle maksettavan vastaanottorahan määrä on vähäisempi. Ryhmäkodeissa järjestetään täysylläpito alaikäisille, ilman huoltajaa Suomeen tulleille turvapaikanhakija lapsille. Vastaanotto palvelut kuuluvat kaikille kansainvälistä suojelua hakeville ja tilapäistä suojelua saaville. (Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta 17.6.2011/746, 13. §, 14. §.)

Alaikäisyksiköissä tehtävänä on huolehtia lapsen ikä ja kehitystaso huomioiden lapsen majoituksesta, kasvatuksesta, hoidosta ja huolenpidosta. Varsinkin alle 16-vuotiailla hoivan merkitys korostuu. Tukiasumisyksiköissä työ painottuu nuoren itsenäisen elämän tukemiseen ja ohjaamiseen. Tärkeää alaikäisyksiköissä on läsnäolo, ohjaus ja neuvonta. (Snellman 2012, 5 - 6.)

Vastaanottokeskuksessa tehtävän asiakastyön tavoitteena on pyrkiä ylläpitämään asiakkaan itsenäistä selviytymistä ja toimintakykyä sekä ehkäistä syrjäytymistä. Turvapaikanhakijoita opastetaan suomalaiseen asumiseen ja tapoihin, omatoimisuuteen ja selviytymiseen suomalaisessa yhteiskunnassa. Varsinkin ohjaajien työnkuvaan kuuluu ohjaus, opastus ja neuvonta asiakkaan arkipäiväisissä asioissa. (Vastaanottotoiminnan laatukäsikirja 2009, 35.)

Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta tuli voimaan vuonna 2011. Suomessa sisäasianministeriö vastaa turvapaikanhakijoiden vastaanoton politiikasta, ohjauksesta ja lainsäädäntötyöstä. Sisäasiainministeriö päättää myös keskuksien perustamisesta ja lakkautuksista. (Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta 17.6.2011/746; Maahanmuuttovirasto 2014c.)

Vastaanottokeskuksien toimintaa ohjaa, suunnittelee ja seuraa Maahanmuuttoviraston vastaanottoyksikkö. Maahanmuuttovirasto kuuluu sisäasiainministeriön alaisuuteen. Rahoitus kaikkeen vastaanottotoimintaan tulee valtiolta kokonaisuudessaan. Lisäksi Maahanmuuttoviraston vastaanottoyksikkö ohjaa säilöönottokeskuksien toimintaa ja ihmiskaupanuhrien auttamisjärjestelmän toimintaa. Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikkö tekee päätökset turvapaikanhakijoiden turvapaikkahakemuksiin. (Maahanmuuttovirasto 2014c.)

Vastaanottokeskukset sijaitsevat ympäri Suomea. Vastaanottokeskuksia ovat aikuiskäysiköt ja alaikäisyksiköt (ryhmäkodit ja tukiasumisyksiköt) sekä säilöönottoyksikkö. Vastaanottokeskuksia ylläpitävät valtio, kunnat ja Suomen Punainen Risti (SPR). Valtio ylläpitää Joutsenon ja Oulun vastaanottokeskuksia. Oulussa on sekä aikuiskäysikkö, että alaikäisyksikkö. Kunnallisia keskuksia on Helsingissä, Kotkassa, Vaasassa, Oravaisissa ja Kajaanissa. Em. kaupungeissa alaikäisyksikköjä on Oravaisissa, Kotkassa ja lisäksi Espoossa. SPR:n ylläpitämiä keskuksia ovat Siuntion, Turun, Punkalaitumen, Mänttä-Vilppulan, Lammin, Kristiinan kaupungin, Ruukin, Kemin ja Rovaniemen keskukset. SPR:n ylläpitämiä alaikäisyksiköitä on Turun, Siuntion ja Punkalaitumen keskusten yhteydessä. (Maahanmuuttovirasto 2013a.)

Vastaanottokeskuksista monet sijaitsevat pienissä kaupungeissa ja maaseudulla, entisissä asuntola-, hotelli-, koulutus-, kuntoutus-, sairaala-, tehdas- ja vankilarakennuksissa. Laitosasumisen rinnalle jotkut vastaanottokeskukset tarjoavat myös kunnallisia vuokra-asuntoja hakijoiden käyttöön. Osa keskuksista on kokonaan tämältyyppisiä eli hajasijoitusmallisia keskuksia. (Lähteenmäki 2013, 3 - 4.)

Maahanmuuttoviraston toiminnan kannalta vastaanottotoiminnassa hajasijoitusmalli on yleistymässä, koska se on taloudellisempi, ja tällöin pystytään helpommin vastaamaan muuttuviin hakijamäärien vaihteluihin. Hajasijoitusmallissa turvapaikanhakijat majoitetaan normaaleihin vuokra-asuntoihin valtaväestön keskuuteen. Asiakkaiden kannalta malli lisää itsenäisyyttä ja omatoimisuutta. (Maahanmuuttovirasto 2013a.)

Muuttuvien hakijamäärien ja tarpeiden takia Maahanmuuttovirasto tulee lakkauttamaan Siuntion vastaanottokeskuksen, ryhmäkodin ja tukiasumisyksikön 1.5.2014, koska alaikäisten turvapaikanhakijoiden määrä on pysynyt vähäisenä viime vuodet. Maahanmuuttovirasto antoi 5.3 lehdistötiedotteen jossa ilmoitti vähentävänsä eri puolilta Suomea vastaanottoaikoja, koska asumisajat keskuksissa on lyhentyneet ja vapaita paikkoja vastaanottojärjestelmässä on runsaasti. Nämä asiakaspaikkojen vähennykset tulevat koskemaan Kotkan, Kristiinankaupungin, Mänttä-Vilppula/Lammin, Oravaisen ja Vaasan keskuksia 1.4.2014 alkaen. Tällaiset asiakaspaikkojen vähennykset koskettavat aina henkilöstöä, koska esimerkiksi 50 paikan vähennys tarkoittaa samalla yhden henkilötyövuoden vähennystä henkilöstömäärästä. (Maahanmuuttovirasto 2013a; Maahanmuuttovirasto 2014b; Vastaanottokeskus supistaa 50 paikkaa 2014, 7.)

Turvapaikanhakijat odottavat keskuksissa usein pitkään. Vuoden 2013 aikana turvapaikkapuhutteluun pääsyä joutui odottamaan keskimäärin noin viisi kuukautta. Tämän lisäksi hakemuksen käsittelyssä meni keskimäärin 269 vuorokautta. (Maahanmuuttovirasto 2013c; Suomen viime vuoden turvapaikkatilastot valmistuivat - Suomesta turvapaikkaa haki 149 syyrialaista, Ruotsista 16 300 2014.)

2.2 Aikuisyksiköt

Aikuisyksikköjä Suomessa oli vuonna 2013 yhteensä 20. Yksiköissä asiakaspaikkaluvut jakautuvat 70:stä 300 asiakaspaikkaan. Asiakkaina ovat perheet ja yksintulleet täysikäiset ihmiset. (Maahanmuuttovirasto 2013b.)

Maahan tulleet turvapaikanhakijat sijoitetaan pääsääntöisesti ns. transit- eli kauttakulkukeskuksiin. Kauttakulkukeskuksia on Helsingissä, Lappeenrannassa, Oulussa ja Turussa. Asiakkaat asuvat kauttakulkukeskuksissa, kunnes Maahanmuuttovirasto on suorittanut turvapaikkapuhuttelun. Tämän jälkeen asiakkaat siirretään odotusajankeskuksiin odottamaan turvapaikkahakemuksen päätöstä. Vastaanottokeskuksissa asuminen on ilmaista, mutta asiakas voi halutessaan asua sukulaisten tai ystävien luona ns. yksityismajoituksessa. Tällöin asiakas vastaa asumiskustannuksistaan itse. (Maahanmuuttovirasto 2013b; Pakolaisneuvonta 2013.)

Suomen vastaanottojärjestelmässä on myös säilöönottoyksikkö, joka sijaitsee tällä hetkellä Helsingin Metsälässä. Asiakkaat majoitetaan tarvittaessa säilöönottoyksikköön, jos poliisi epäilee henkilön piiloutuvan välttääkseen maasta poistamisen tai henkilöllisyys vaatii selvittämistä. Säilöönottoyksikön toimintaa ohjaa Laki säilöön otettujen ulkomaalaisten kohtelusta ja säilöönottoyksiköstä. (Maahanmuuttovirasto 2013b.) Metsälän säilöönottokeskuksen 40 asiakaspaikkaa ei riitä tarpeeseen, joten vuoden 2014 aikana tullaan perustamaan uusi 30-paikkainen säilöönottokeskus Joutsenon vastaanottokeskuksen yhteyteen. (Joutsenoon uusi säilöönottoyksikkö 2013.)

2.3 Ryhmäkodit ja tukiasumisyksiköt

Vuonna 2013 Suomessa oli ryhmäkoteja seitsemän ja tukiasumisyksiköitä kolme. Ryhmäkodit ja tukiasumisyksiköt on tarkoitettu ilman huoltajaa Suomeen saapuville alaikäisille turvapaikanhakijoille. Yksiköiden asiakaspaikkaluvut vaihtelevat 7:stä 21:een. (Maahanmuuttovirasto 2013b.)

Laissa (Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta 17.6.2011/746, 17. §) alle 18-vuotiaasta käytetään termiä lapsi. Ilman huoltajaa oleva turvapaikanhakijalapsi majoitetaan ryhmäkotiin. Ryhmäkotien lisäksi on olemassa tukiasuntoyksiköitä, joihin voidaan majoittaa 16 vuotta täyttänyt ilman huoltajaa oleva lapsi. Ilman huoltajaa ole-

va lapsi voidaan majoittaa myös muuhun lapselle tarkoitettuun majoituspaikkaan kuten esimerkiksi sukulaisten luokse.

Oman kokemuksemme perusteella alaikäisten ilman huoltajaa saapuvien turvapaikanhakijoiden majoitusta koordinoi Espoon ryhmäkoti. Ryhmäkoteissa ja tukiasumisyksiköissä ei ole varsinaista kauttakulkukeskusta, vaan asiakkaat voidaan jättää asumaan siihen keskuksen, johon he saapuvat. Koordinointi tarkoittaa käytännössä, että Espoon ryhmäkoti neuvottelee asiakasmäärien tasoittamisesta alaikäisyksiköiden keskuksen välillä, mikäli johonkin keskuksen saapuu enemmän asiakkaita kuin muihin keskuksiin.

2.4 Henkilökunta

Vastaanottokeskuksien henkilökuntaan kuuluvat johtaja, apulaisjohtaja (ei kaikissa), vastaava ohjaaja (ei kaikissa), sosiaalityöntekijä tai -ohjaaja, sairaan- tai terveydenhoitaja, toimistosihteerit, etuuskäsittelijä, ohjaajat, yövalvoja sekä joissakin vastaanottokeskuksissa suomenkielen opettaja. Henkilökunnan määrän tulee olla riittävä ja määräytyy aikuisyksiköissä sen mukaan, mikä on keskuksen paikkaluku. Osalta henkilöstöstä edellytetään oman ammattikuntansa mukaista pohjakoulutusta ja pätevyyttä, kuten esim. sosiaalihuollon henkilöstön kelpoisuussäännökset on määritelty sosiaalihuoltolaissa. Johtajilla, apulaisjohtajilla, vastaavilla ohjaajilla ja aikuisyksiköiden ohjaajilla ei ole laissa määriteltyjä pätevyysvaatimuksia. Koulutusvaatimuksena on usein ainoastaan soveltuva tutkinto, joka ei kerro tarkemmin mistä koulutusala on kyse. (Vastaanottotoiminnan laatukäsikirja 2008, 5.) Ohjaajat ovat suurin yksittäin ammattiryhmä vastaanottokeskuksissa.

Alaikäisyksikössä laki määrittelee hoito- ja kasvatustavalla olevan henkilökunnan määrän ja koulutuksen. Ryhmäkotien henkilökunnan määrää sovelletaan Lastensuojelulain 59. § ja 60. §:n säännöksiä, jonka mukaan hoito- ja kasvatustavalla olevia työntekijöitä tulee olla saman verran kuin yksikön paikkaluku. (Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta 17. §, Lastensuojelulaki 59. §, 60. §.)

Vastaanottokeskuksia johtaa johtaja, jonka lähialaisia kokemuksemme mukaan yleensä ovat sosiaalityöntekijät tai -ohjaajat, terveyden- tai sairaanhoitajat, apulaisjohtajat ja vastaavat ohjaajat. Samalla johtajalla voi olla vastuullaan niin aikuisyksikkö, kuin alaikäisyksikkö. Vastaavat ohjaajat tai apulaisjohtajat, jos yksiköissä on, toimivat pää-

sääntöisesti ohjaajien lähiesimiehinä. Yksiköiden ohjaajien lukumäärä vaihtelee suuresti 6:sta 21:een.

3 LÄHIJOHTAMINEN

3.1 Lähiesimies

Lähijohtajan ja lähijohtamisen termit ovat uusia, ne on muodostettu sanoista esimies ja työnjohtaja. Lähijohtamiskäsitteellä viitataan yleensä työyksikön päivittäiseen johtamiseen, johtamisen sisältöihin ja työssä tarvittaviin ominaisuuksiin. (Riekko ym. 2010, 19 - 20.) Lähijohtaminen on johtamisjärjestelmän alin taso ja näin ollen osa organisaation johtamisjärjestelmää. Lähiesimiehellä on johdettavana oma työyhteisö, joka koostuu muutamasta työntekijästä muutamaankymmeneen työntekijään. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 10.)

Esimiestyö on lyhytkestoista, vaihtelevaa ja sirpaloitunutta. Pitemmän aikavälin työtehtävät eivät muutu niin usein kuin lyhyellä aikavälillä tapahtuvat tehtävät. Mitä alempana hierarkiassa ollaan, sitä lyhytkestoisemmiksi tehtävien luonne muuttuu. Lähiesimiehet joutuvat tekemään välittömiä toimenpiteitä ja tietoa on annettava oikeassa ajassa sekä tapahtumiin reagoitava viipymättä. Lähiesimiehen toiminta on enemmän yksityiskohtiin menevää ja vähemmän abstraktia toimintaa, jossa huolehditaan työtehtävien sujumisesta ja toiminta tapahtuu tässä hetkessä. Ylemmällä tasolla keskitytään tiedon keräämiseen strategian muodostamista varten, suunnittelua ja organisointia. (Isosaari 2008, 39 - 42.)

Johtaminen on jaoteltu yleensä kahteen osaan, asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen, vaikkei niitä voi erottaa toisistaan. Asiajohtamiseen kuuluu toiminnan suunnittelu ja budjetointi, organisointi sekä päätöksenteko. Ihmisten johtaminen pitää sisällään johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutukseen liittyvää toimintaa, suunnannäyttämisen, työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin. Lähiesimies seuraa työyhteisönsä toimintaa, sen toimivuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia. (Viitala 2004, 69 - 70; Latva-Kiskola 2006, 41.) Juuti (2010, 123 - 124) on tuonut esille tutkimustuloksen, jossa osoitetaan, että esimiehen tulisi ensisijassa kehittää ihmisten johtamistaitoja (leadership), ja vasta kun hyvä vuorovaikutus lähialaisten kanssa on muo-

dostunut, esimies voi lähteä kehittämään asioiden johtamiseen kuuluvia taitoja (management). Tämän tutkimustuloksen mukaan voidaan todeta, että hyvä lähiesimies tarvitsee ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja sekä keskusteluun ja kuunteluun liittyviä taitoja.

Työyhteisöt ovat nykyään keskellä muutos- ja oppimispaineita, joten lähiesimiehen rooli korostuu työyhteisön ns. tukihenkilönä toimimisena ja suunnannäyttäjänä. Lähiesimiehen tehtävänä on sitouttaa alaiset vuorovaikutuksen avulla yhteiseen suuntaan. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksen kautta motivoiden ja innostaen alaisia uusiin asioihin ja muutoksiin. (Viitala 2003, 68 - 72.)

Tässä tutkimuksessa termillä lähiesimies, tarkoitetaan esimiestä, jolla on suoria alaisia eli lähijohdettavia. Näemme lähiesimiestermin kuvaavan enemmän henkilöstöjohtamista kuin asiajohtamista. Tämä kuvastaa parhaiten vastaanottokeskuksessa tapahtuvaa henkilöstöjohtamista, mikä tapahtuu lähellä työntekijöitä. Lähiesimiehisuus on tutkimusjoukkomme yhdistävä tekijä.

Lähiesimiehellä on kaksi roolia työyhteisössä. He työskentelevät työntekijöiden lähellä ja ovat mukana arkipäivän haasteissa, samalla lähiesimiehen täytyy ottaa huomioon johdon näkökulma. Tästä syystä lähiesimies joutuu huomioimaan, sekä työntekijöiden, että johdon tarpeet ja vaatimukset. Lähiesimiehen työskentely-ympäristöön vaikuttavat ulkoinen toimintaympäristö, oma organisaatio, lähiesimiehen oma työyhteisö sekä lähiesimiehen oma itsetuntemus ja arvomaailma. Lähiesimiehen toimintaan vaikuttaa myös hänen oma koulutustaustansa sekä esimiehen tapa toimia. (Romppainen & Kallasvuori 2011, 11 - 12; Kuusela 2010, 16.)

Lähiesimiehellä on oma työyhteisö, jossa hänen tehtävänsä on jalkauttaa organisaation strategia käytännön toimintaan. Hänen on koko ajan toiminnassaan otettava huomioon ylemmän johdon määräykset ja samalla hänen kuitenkin täytyy edistää omien alaistensa etuja ja asiaa. Esimiehen on siis tiedettävä organisaation perustehtävästä, visiosta, strategiasta ja arvoista. Hänen on tunnettava myös alaistensa työtehtävät ja heidän yksilöllisyytensä sekä erityistaidot. (Laaksonen ym. 2005, 10; Aarnikoivu 2008, 16.)

Aarnikoivu (2008, 32) on listannut asioita, jotka usein kuvataan hyvän esimiehen ominaisuuksiksi: tasapuolinen, oikeudenmukainen, kuunteleva, jämäkkä, läsnä oleva, kiinnostunut, palautetta antava, rehellinen ja luotettava. Osa näistä ominaisuuksista

muodostuu jokaisen oman subjektiivisen näkemyksen kautta. Siksi onkin tärkeää, että esimies käy työyhteisönsä kanssa läpi esim. oikeudenmukaisen toiminnan kriteerit. Sen jälkeen kaikilla on yhteinen näkemys asiasta ja se ymmärretään samalla tavoin. Yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen saavuttaminen helpottaa yksikön toimintaa ja esimiehen työtä.

Lähiesimies toimii aina työntekijöidensä esimerkkinä, joten tärkeää on, että esimies johtaa myös itseään. Itsensä johtaminen edellyttää esimiehen pysähtymistä ja keskustelua itsensä kanssa. Esimiehellä tulee olla kyky arvioida omaa toimintaansa ja tilanteita kokonaisvaltaisesti. Onnistuakseen esimiestyössään, tulee esimiehen olla rakentavasti itsekäs. Jokaisella esimiehellä on velvollisuus pitää itsestään huolta ja ottaa siihen aikaa. Itsetuntemusta tarvitaan myös siksi, että lähiesimies pystyy havaitsemaan työyhteisönsä tarpeet. Mitä paremmin esimies ymmärtää työtään ja itseään, sitä paremmin hän ymmärtää toiminnan kokonaisuuden. (Aarnikoivu 2008, 37 - 39; Isoaari 2008, 43 - 44.)

Esimiehen rooliin vaikuttaa, niin esimiehen oma persoonallisuus, kuin ammatti-identiteetti. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten lähiesimies johtaa ja käyttää valtaa. Persoonallisuus vaikuttaa myös hänen tapansa käyttäytyä ja kantaa esimiehen roolissa esiin tulevia paineita. Hän on kuten kaikki muutkin työyhteisössä, ihminen ihmiselle, mutta samalla hänen täytyy ammatillisen roolinsa vuoksi pitää tiettyä etäisyyttä muista työyhteisön jäsenistä. Tämä tasapainottelu persoonallisen ja ammatillisen minän välissä vaikuttaa siihen, miten esimies onnistuu tehtävässään. Esimies voi kuitenkin kehittää johtamiskäyttäytymistään, jolloin on tärkeää, että esimies tuntee itsensä ja siten hallitsee käyttäytymistään. Itsetutkiskelu ja palautteen saaminen ovat hyviä työkaluja johtajana kehittymiseen. Johtaminen on ammatti siinä missä muutkin ammatit, joten sitä voi oppia, mutta siihen tarvitaan halua kehittyä. (Järvinen 2001, 139 - 140; Järvinen 2005, 69 - 71.)

Itsetuntemus ja oman toiminnan jäsenitys on erityisen tärkeää silloin, jos asiantuntija (työntekijä) nousee esimiestehtäviin. Lähiesimiehen on pohdittava omia arvojaan, asenteita sekä omaa identiteettiään. Esimiehen rooliin muuttamiseen tarvitaan rohkeutta ja identiteetin rakentamista esimiehisyyden suuntaan. Se, miten roolin muutos onnistuu, vaikuttaa se, miten johdettavat antavat hänen työssään onnistua. Pelkkä asema esimiehenä ei itsestään selvyytensä tuo arvostusta, vaan se on ansaittava toiminnan

kautta. Esimieheksi ei tulla hetkessä, vaan se vie aikaa eikä siinä tulla koskaan valmiiksi. Esimiestehtävä ei hoidu samalla tavoin kuin työkaverina oleminen. Esimiehen on otettava laaja-alaisemmin toiminta huomioon. Esimiestyö vaatii ihmisten johtamista, tulevaisuuteen katsomista ja sitä, että koko työyhteisö ja organisaatio pystyvät toimimaan yhdessä ja suorittamaan perustehtävänsä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 73 - 75, 103, 109, 225 - 226.)

Lähiesimiehelle johtaminen ei ole vain tehtävä, vaan se on myös rooli, johon on julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Jos esimies ei ota rooliaan, vaan säilyttää pelkän asiantuntijan roolin, on johtaminen tällöin puutteellista. Siksi onkin tärkeää, että esimies ymmärtää millainen rooli hänellä on, miten tärkeää se on työyhteisön ja koko organisaation kannalta ja mitä odotuksia siihen on. Lähiesimies tarvitsee jonkin verran näyttelijän lahjoja, mutta tärkeintä on kuitenkin lähiesimiehen terve itsetunto. (Järvinen 2011, 142; Järvinen 2001, 140.)

Sosiaalialan työn eettinen lähtökohta on kunnioittaa jokaisen ihmisen arvoa ja ainutlaatuisuutta. Sosiaalityön eettiset periaatteet ja arvot asiakastyön, oman osaamisen ylläpitämisen ja työn laadun sekä tuloksellisuuden osalta korostuvat sosiaalialan lähijohtamisessa. Ne koskevat asiakastyötä, mutta vaikuttavat käytännössä myös kaikkiin työn tasoihin, eri tehtäväalueisiin ja ammatillisiin yhteistyösuhteisiin. Lähijohtamisessa ilmenee eettisiä näkökulmia myös toiminnan tuloksellisuuden, työn laadun, työntekijöiden osaamisen ja asiantuntemuksen sekä voimavarojen tasapuolisen jakamisen osalla. Lähijohtamisen tulee olla oikeudenmukaista, vastuullista ja tuloksellista johtamista. Tällaisella eettisellä johtamisella synnytetään luottamusta, varmistetaan tuloksellisuus ja hyvä työilmapiiri. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2009, 20 - 21.)

3.2 Tehtävät

Esimiestyön tehtävät sisältävät vastuuta, jota organisaatio odottaa esimiehen toteuttavan. Lähiesimiehen tehtävänä on saattaa työyhteisön tietoon heidän perustehtävänsä. Perustehtävän tulee olla mahdollisimman käytännönläheinen, jotta jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää sen. Liian kaukaiselta tuntuva strategia tai visio ei kannusta työntekijöitä tehtävässään, jos he eivät ymmärrä, miten se liittyy heidän työhönsä. Lähiesimiehen tulisi ottaa työntekijät mukaan toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asetteluun, jotta työntekijät ymmärtävät oman tehtävänsä merkityksen toiminnassa. Lähiesimiehen on myös ohjattava työyhteisöä tavoitteiden suuntaan sekä seurattava

asetettujen tavoitteiden toteutumista eli esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Lähiesimiehen tulee myös rajata pois kaikki sellaiset työtehtävät, jotka eivät liity perustehtävään. (Ristikangas ym. 2008, 115; Romppainen & Kallasvuo 2011, 40 - 43.)

Esimiehen tehtävänä on organisoida eli ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteet tukeutuvat työyhteisön perustehtäviin, ja esimiehen yhtenä tehtävänä on huolehtia, että työntekijät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen mukaisesti. Esimiehen tulee ottaa huomioon kokonaisuus toiminnasta. Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö toimimaan tarvittaessa uusien linjausten mukaisesti ja muuttamaan työskentelyään tavoitteiden suuntaan. Esimiehen tulee huolehtia, että ryhmä ja sen jäsenet ymmärtävät tehtävänsä yhteyden palveluprosesseihin. (Järvinen 2001, 27 - 29.)

Mitä lähempänä lähiesimies on käytännön työtä, sitä enemmän hänen tehtäviinsä kuuluu henkilöstön päivittäisen työn ohjaus, vastaan tulevien kysymysten ja ongelmien käsitteleminen ja ratkaiseminen. Alaistensa työtehtävien asiantuntemus luo arvostusta ja on tehtävien onnistumisen kannalta välttämätön edellytys. Nämä eivät yksinään riitä vaan lähiesimiehen täytyy tuntea kiinnostusta henkilöstönsä ja koko työyhteisön johtamiseen. (Järvinen 2001, 14 - 15.)

Lähiesimiehen tehtävänä on myös huolehtia työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä. Työhyvinvointi liittyy työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Toiminnan tavoitteiden selkeys, kokonaisuuden hallinta ja oman työn merkityksen ymmärtäminen vaikuttavat myös työhyvinvointiin. (Mönkkönen & Roos 2010, 232 - 233.)

Esimiehen alaiselleen antama mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon ja ottaa vastuuta normaalia laajemmasta tehtäväalueesta, lisää alaisen sitoutumista ja motivaatiota työhön. Omien rutiineista poikkeavien työtehtävien saaminen tuo lisätehoa työhön ja luo alaiselle mielenkiintoa työtehtäviinsä sekä mahdollistaa hänelle uralla kehittymisen. Koko organisaatio hyötyy tällaisesta toiminnasta niin, että se parantaa tuottavuutta, päätöksen tekoa, alentaa kustannuksia ja esimiehen päätöksiä noudatetaan mieluummin. Kun hierarkiataso tällä tavalla vähenee, pulmia ei tarvitse kierrättää aina esimiesten ratkaistavaksi, päätöksen teko nopeutuu ja helpottuu ja näin saadaan myös

korkeampitasoiset työntekijät tai korkeammin koulutetut pysymään yksikön töissä. (Martin 2010, 107.)

Lähiesimiehen tehtäviin oleellisesti kuuluu keskustelu työntekijöiden kanssa. Keskustelun kautta esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ilmapiiriä. Tiedon välittäminen on lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä, koska hänen on huolehdittava siitä, että jokaisella työntekijällä on tarvitsemansa tieto. Tiedon jakamisen tavoitteena on helpottaa jokaisen työtä. Tieto voi myös kuormittaa työntekijöitä, jos sitä tulee liikaa. Tästä syystä lähiesimiehen tehtävänä on myös samalla karsia liika tieto pois. (Järvinen 2001, 16; Romppainen & Kallasvuori 2011, 48 - 49.)

Lähiesimiehellä on tärkeä rooli myös osaamisen johtamisessa, sillä hän toimii työyhteisölleen esimerkkinä, tiedonvälittäjänä ja päätöksentekijänä. Lähiesimiehen tehtävänä on johtaa työntekijöiden osaamiseen perustuvia työtehtäviä ja tehdä heidän kanssaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Osaamiselle täytyy asettaa tavoitteita, resurssit täytyy olla tavoitteiden mukaisia ja oppimista arvioidaan. Kannustava ilmapiiri on tärkeää, jotta oppimiseen motivoidutaan, joten lähiesimiehen tulee myös itse arvostaa oppimista ja osaamista. Lähiesimiehen tulee tunnistaa uudet osaamistarpeet ja kehittää niitä yhdessä muiden muutosten kanssa. Kehityskeskustelut, osaamiskartotukset ja henkilöstökoulutukset ovat keinoja osaamisen ylläpitämiseksi. (Purhonen & Makkonen 2011, 33 - 34, 36.)

Työntekijöille pidettävät kehityskeskustelut on tärkeä työkalu esimiehelle. Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää työntekijöiden sitoutumista ja vaikuttaa työntekijän kykyyn kehittyä ja suoriutua työstään paremmin sekä parantaa työntekijän työmotivaatiota. Kehityskeskustelu mahdollistaa palautteen antamisen puolin ja toisin. Tarkoituksena on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus. Keskustelu-aika työntekijälle on jo itsessään tärkeää, koska se osoittaa välittämistä sekä antaa tunteen, että hänen työllään on merkitystä. Tämän katsotaan parantavan työmotivaatiota. Tärkeää on, että esimies itse on motivoitunut ja sitoutunut kehityskeskusteluiden pitämiseen. (Aarnikoivu 2008, 115 - 119, 138.)

Kehityskeskustelussa työntekijällä ja lähiesimiehellä on mahdollisuus katsoa tulevaisuuteen. Kehityskeskustelussa arvioidaan ja suunnitellaan työntekoa ja muutosten etenemistä. Lähiesimies saa kehityskeskustelussa kuvan siitä, millainen tilanne työntekijällä ja koko työyhteisöllä on. Työntekijälle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin ja työyhteisön työkäytäntöihin liittyviä asioita. Kehityskeskustelusta pitäisi saada mahdollisimman avoin vuorovaikutustilanne. (Työterveyslaitos 2013.)

Palautteen antaminen työntekijälle on tärkeää. Palautteen täytyy kohdistua suoraan työn tekemiseen ja sillä on tarkoitus kannustaa ja motivoida sekä antaa mahdollisuus kehittää omaa toimintaa. Palaute voi olla positiivista ja korjaavaa. Positiivista palautetta tulisi kuitenkin antaa korjaavaa palautetta enemmän, koska tällöin työntekijä pysyy helpommin ottamaan vastaan epäonnistumista tai heikkoa suoritusta koskevan palautteen. Esimiehen suhtautuminen palautteen antamiseen vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä ottaa palautetta vastaan. Esimiehen asenteen tulisi olla palautetta arvostava ja se olisi hyvä nähdä luontevana kehittämisen keinona arkipäivässä. (Aarnikoivu 2008, 142 - 145; Järvinen 2011, 128.)

Myös esimies tarvitsee palautetta alaisiltaan. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus antaa palautetta. Palautteen avulla esimies pystyy kehittämään itseään johtajana. Hän saa käsityksen siitä, onko hänen johtamisnäkemyksensä samansuuntainen kuin alaisen näkemys. Palautteen avulla lähiesimies saa tietoa myös siitä, mitä alaiset häneltä odottavat. Palautteen saaminen on siis yksi tärkeä työkalu esimiehenä kehittymiselle, mutta se edellyttää esimieheltä hyvää itsetuntemusta palautteen vastaanottamiseksi. (Järvinen 2005, 97 - 98.)

Työssään lähiesimies joutuu kohtaamaan niin yksilökohtaisia, työyhteisöllisiä ja organisatorisia ongelmia ja ristiriitoja, jotka voivat olla hyvin monimutkaisia. Esimies joutuu kuuntelemaan hyvin erilaisia näkemyksiä, ottaa vastaan erilaisia toiveita ja vaatimuksia. Työyhteisöissä ei voida välttyä ristiriidoilta. Ristiriitoja ilmenee tyypillisimmin silloin, kun työyhteisö muuttuu, kehittyy, oppii ja käsittelee uutta tietoa tai on kokenut pettymyksiä. Ristiriitatilanteet voivat olla joko hyviä tai haitallisia. Hyvä ristiriitatilanne nostaa työntekijöiden näkökulmia tehokkaasti esille, jolloin työyhteisö saa enemmän tietoa, jonka pohjalta voidaan tehdä luovempia päätöksiä. Haitalliset ristiriitatilanteet haittaavat työyhteisön toimintaa ja vaikeuttavat päätöksentekoa ja kehittä-

tymistä. Lähiesimiehen haasteena on puuttua oikein ja oikea-aikaisesti ristiriitatilanteisiin. (Järvinen 2005, 133 - 135; Romppainen & Kallasvuo 2011, 131; Jalava 2001, 156.)

Lähiesimiehen tulee huomioida työssään toimintaympäristön haasteet ja muutokset, oman organisaation tarpeet ja vaatimukset, sekä työntekijöiden, että koko työyhteisön odotukset. Vastaanotto toiminta on hyvin muutosherkkää, koska turvapaikanhakijoiden määrät voivat vaihdella ja Maahanmuuttovirasto saattaa tehdä ratkaisuja keskuksien paikkalukuihin. Ratkaisut vaikuttavat henkilökuntaan ja toiminnan jatkuminen voi olla epävarmaa. Työn epävarmuus aiheuttaa työntekijöille ahdistusta, koska työn jatkuminen vaikuttaa muuhunkin elämään kuten perheen perustamiseen. On yksilöllistä, kuinka paljon epävarmuus tuottaa henkilölle ahdistusta ja kuinka paljon se vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Epävarmuus saattaa kuitenkin aiheuttaa sen, että työntekijä alkaa etsiä varmempaa työpaikkaa ja lähtee pois organisaatiosta. Myös Maahanmuuttovirastolta tulevat uudet linjaukset ja ohjeet aiheuttavat alati muutosta toimintaan. Muutoksissa lähiesimiehen rooli, esimiestäidot ja johtaminen korostuvat, sillä esimiehen tehtävänä on motivoida ja sitouttaa lähijohdettavat muutokseen eli muutosjohtaminen on ihmisten johtamista muutoksessa. Muutosvastarintaa saattaa usein esiintyä muutoksen yhteydessä. Muutos vaikuttaa aina yksilöiden työmotivaatioon, sillä se aiheuttaa työntekijälle epävarmuutta, pelkoa tulevaisuudesta ja turvattomuutta. Muutos voi aiheuttaa mielipide-eroja myös lähiesimiehen ja hänen esimiehensä välille. Lähiesimies voi joutua helposti ristiriitatilanteisiin ylemmän johdon vaatimuksien ja oman työyhteisön etujen välillä. Lähiesimies joutuu usein viemään viestin muutoksista työyhteisöön eikä voi itse vaikuttaa tilanteeseen. Lähiesimies ei välttämättä itse ole samaa mieltä muutoksista ylemmän johdon kanssa, mutta joutuu kuitenkin tukemaan alaisiaan epävarmuudessa ja muutoksen totuttamisessa. (Järvinen 2005, 133 - 135; Viitala 2003, 295 - 296; Virtapuro 2006, 119 - 120.)

Muutoksessa lähiesimies saattaa nähdä asiat omasta ja oman työyhteisönsä näkökulmasta ja unohtaa roolinsa ja tehtävänsä koko organisaatiossa. Lähiesimies ei voi aina miellyttää kaikkia, eikä rakentaa rooliansa kivan kaveruuden varaan, vaan hän saattaa joutua tuottamaan lähijohdettavilleen surua ja ikävyyksiä. Muutos on luonnollista eikä siltä voi välttyä, silti ihmiset eivät totu muutokseen ja se herättää reaktioita, jotka kohdistuvat useimmiten esimieheen. Työntekijät eivät välttämättä huomaa etteivät muutokset johdu esimiehestä, vaan esimies on myös itse muutoksen kohteena ja muutos

aiheuttaa myös esimiehelle epätietoisuutta tulevaisuudesta. Tärkeää muutosjohtamisessa on, että johtoryhmätasolla sitoudutaan annettuihin tavoitteisiin. Työyhteisölle muutoksen toteuttaminen helpottuu, kun johtoryhmä on saanut tavoitteet itselleen selväksi. (Järvinen 2005, 133 - 136.)

Muutostilanteissa viestintä ja vuorovaikutus lähiesimiehen ja työyhteisön välillä on tärkeää. Lähiesimiehen tulee kertoa työntekijöille mahdollisimman selvästi, mikä muuttuu, miksi ja miten muutos tulee vaikuttamaan toimintaan. Hänen täytyy siis tehdä muutostavoitteet työntekijöille ymmärrettäviksi. Lähiesimiehen tehtävänä on perustella muutos työntekijöilleen, joten lähiesimiehellä itsellään täytyy olla ymmärrys siitä, miksi muutosta tarvitaan ja mistä muutos johtuu. On tärkeää, että lähiesimies itse on sitoutunut ja motivoitunut muutokseen, koska hänen toimiminen esimerkkinä vaikuttaa muutoksen läpivientiin. (Purmonen & Makkonen 2011, 26 - 27.)

Lähiesimiehellä on tärkeä rooli myös uuden työntekijän perehdyttämisessä. Työnantajan velvollisuus on antaa ja työntekijällä on oikeus saada hyvä perehdytys uuteen työhönsä. Perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä ja siihen liittyvät odotukset, tavoitteet sekä työpaikan ja sen tavat sekä työyhteisön ihmiset. Perehdytyksen onnistuminen tulee vaikuttamaan työntekijän osaamiseen, työn laatuun ja työn kuormittavuuteen. Onnistunut perehdytys vaikuttaa myös taloudellisesti, koska tällöin työtä tehdään tehokkaammin ja työntekijät sitoutuvat työtehtäviinsä ja jaksavat työssään paremmin. Kaikkien tulee saada perehdytystä, myös silloin, kun työtehtävät tai -menetelmät muuttuvat. Esimiehen tehtävänä on aina varmistaa, että työntekijät osaavat työtehtävänsä. Vanhan työntekijän tulee myös saada perehdytystä, jos hän on ollut pitkään poissa työpaikalta. Perehdytykseen on varattava aina riittävästi aikaa. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 28 - 29; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45.)

Lähiesimiehen itsetuntemus omasta johtamisestaan on tärkeää. Työyhteisö tulee sovitaa siihen ympäristöön, missä toiminta tapahtuu. Lähiesimiehen täytyy perustella toimintaa ja samalla luoda ja ylläpitää yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Hänen tulee reagoida kaikkiin ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja viedä niitä eteenpäin sekä perustella niitä työntekijöille, sekä vastata kaikkiin tarpeisiin, odotuksiin ja muutoksiin, mitä ympäristöltä tulee. Lähiesimiehen täytyy pystyä myös ennakoimaan tulevaa kos-

ka pelkkä reagointi jo tapahtuneisiin muutoksiin ei yksin riitä. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 12 - 13.)

Taulukko 1. Vastaanottokeskuksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä
(mukaillen Romppainen & Kallasvuo 2011, 13)

Toimintaympäristö:	Organisaatio:	Työntekijät ja työyhteisö:	Esimiehen itsetuntemus:
Yhteiskunta, maailman tapahtumat, asiakkaat (turvapaikanhakijat), yhteistyötahot, lait ja asetukset, lähiympäristö	Maahanmuuttovirasto, ylläpitävätahot: kaupunki, SPR, valtio	odotukset, tarpeet, muutokset, viestintä, työssä viihtyminen, motivaatio, sitoutuminen, epävarmuus	palaute, reflektointi, lisäkoulutus, joustavuus, erilaisuuden ymmärtäminen
Johtamistehtävä			

3.3 Asema

Johtaminen on osa organisaation toimintaa, joten johtaminen muokkaa organisaatiota ja organisaatio johtamista. Lähijohtaja on myös yhteistyön kehittäjä organisaatiossaan suhteessa ylempään johtoon ja henkilöstöön, sekä muihin lähijohtajiin ja yhteistyökumppaneihin. Usein lähijohtajat toimivat yksin ja oman kokemuksensa perusteella. (Reikko ym. 2010, 19, 30.) Esimiehen asema on erilainen alaisten kuin johdon puolelta tarkasteltuna. Lähiesimiehellä on auktoriteetti- ja valta-asema suhteessa työntekijöihin. Lähiesimiehen tulee oppia käyttämään valtaansa henkilöstön ja organisaation suhteen parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies, joka ei halua tai osaa käyttää asemansa suomaa valtaa, ei tule menestymään tehtävässään. (Järvinen 2001, 18 - 19.)

Tänä päivänä lähiesimiesten rooli ja sen tärkeys tiedostetaan hyvin. Lähiesimiehen aseman vuoksi heihin kohdistuu odotuksia useilta tahoilta. Ylin johto odottaa, että he vievät strategian ja tavoitteet käytännön tasolle. Työyhteisö puolestaan odottaa, että lähiesimies edustaa heitä ylimpään johtoon päin ja vie heidän toiveitaan ylöspäin. Tässä hierarkkisuuudessa on vaarana, että ylempi johto tuntuu etäiseltä työntekijöille.

Luottamuksen edellytyksenä on, että ylempikin johto on esillä ja vuoropuhelussa työntekijöiden kanssa. Tiedon pitää kulkea joka suuntaan, ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tieto ei kuitenkaan saa ohittaa ns. keskijohtoa eli lähiesimiehiä. (Aarnikoivu 2013, 99 - 103; Reikko ym. 2010, 36.)

Lähiesimiehien asema on hyvin haasteellinen. Aarnikoivu (2013, 104 - 105) on ottanut esille sen, kuinka ylin johto saattaa usein ulkoistaa itsensä esimiesalaistensa johtamisesta ja arjen esimiestyöstä, koska he uskovat, että lähiesimiehet pärjäävät ilman oman esimiehensä tukea ja apua. Työyhteisöissä voi olla ajatuksena ns. ”keskijohto ihmeidentekijänä”. Tämä tarkoittaa, että ylin johto näkee lähiesimiehen ihmeidentekijänä suhteessa työntekijöihin. Ajatus kuitenkin aliarvioi myös työntekijöitä ja heidän käyttäytymistään, koska jokaisella on oma halu ja tahto osallistua työyhteisön toimintaan. Työntekijät odottavat lähiesimieholtään ihmeitä ja sitä, että lähiesimies pystyy kaikkeen. Työntekijät saattavat siirtää vastuun omasta työhyvinvoinnista ja motivaatiosta lähiesimiehelleen, jolloin on vaara, että työntekijät passivoituvat. Työntekijät voivat myös vaatia esimiestä huolehtimaan työntekijän hyvinvoinnista ilman, että he itse ovat valmiita tekemään asian suhteen mitään. Lähiesimies saattaa kokea itsensä ns. ”toiveiden tynnyriksi”. On kuitenkin muistettava, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta toiminnastaan ja osallistumisesta työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 24.)

Asemansa ja roolinsa vuoksi lähiesimiehen tulee pitää riittävä välimatka alaisiinsa jotta hän pystyy toimimaan harkiten, tasapuolisesti ja objektiivisesti. Lähiesimies joutuu välillä viemään ikäviäkin asioita työyhteisöön, jolloin hänen asemansa saattaa olla hyvin yksinäinen eikä hän saa ymmärrystä alaisiltaan. Lähiesimies joutuu tällöin ottamaan vastaan erilaisia odotuksia ja tunteita työyhteisöltä. (Järvinen 2005, 60 - 61.)

Ylin johto vastaa koko organisaation toiminnasta ja seuraa organisaatiotasolla sen toimivuutta. Johdon tärkeä tehtävä on antaa tukeaan lähiesimiehille, varsinkin, jos lähiesimies on joutunut vaikeaan tilanteeseen. Johdon täytyy muistaa, että lähiesimiehet tarvitsevat myös selkeitä, konkreettisia tavoitteita, tukea sekä ohjausta. Tärkeää olisi keskittyä lähiesimiehen osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen, koska lähiesimies vie kuitenkin tavoitteet käytäntöön. (Aarnikoivu 2013, 105; Latva-Kiskola 2006, 41.)

3.4 Vastuu

Vastuu tarkoittaa arkipuheessa sitä, että joku ihminen on vastuussa jonkin asian toteutumisesta. Jos asia ei toteudu, tämä ihminen vastaa siitä. Vastuu voi myös jakautua eri ihmisten kesken, mutta se vaatii selkeän näkemyksen siitä, mistä kukakin lopulta vastaa ja myös kaikkien halun ottaa vastuun asioista. Lähiesimies on vastuussa työyhteisöstään. Asema antaa valtaa, mutta myös vastuuta. Lähiesimiehen työssä on paljon laakisäätteisiä vastuita kuten esim. työsuojelu ja työyhteisön työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Pohjanheimo 2012, 53 - 54; Pentikäinen 2009, 18 - 19.)

Vastuuta voi myös jakaa työyhteisössä. Esimies ottaa itse vastuun kokonaistoiminnasta, mutta voi delegoida yksittäisen työtehtävän työntekijälle. Esimiehen on kuitenkin muistettava antaa vastuu työn hoitumisesta työntekijälle ja seurattava tehtävän hoitumista sivusta. Vastuun jakaminen lisää luottamusta ja vahvistaa esimiehen auktoriteettia. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 108 - 109.)

Esimiesten vastuulla on tuntea ja noudattaa kaikkia lakeja ja asetuksia, joita virka- tai työsuhde edellyttää. Esimiehen vastuuseen kuuluu tuntea työhön liittyvät normit: lait, asetukset, sopimukset, määräykset ja ohjeet sekä toimia niiden edellyttämällä tavalla. Laeissa määritellään sekä työntekijän että työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia. Vastuu, valta ja vaikuttaminen ovat lähiesimiehen työn arkipäivää ja kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Vastuu ja valta tarvitsevat lähiesimiehen vaikuttamista työyhteisöön. (Pohjanheimo 2012, 57 - 58.)

3.5 Valta

Valta liittyy ihmisten välisiin suhteisiin. Siinä on mukana niin vallankäyttäjä kuin vallankäytön kohteena oleva henkilö. Valta on aina kaksisuuntaista, eli kummallakin on valtasuhteessa valtaa. Valta voi olla joko rajoittavaa tai mahdollistavaa, ja sitä voidaan pitää vaikuttamisen vastakohtana tai osana vaikutusvaltaa. Tieto ja tiedon päivittäminen kuuluvat osana valtaan. Jotta valta toteutuu käytännössä, tarvitaan harkintaa, päätöksentekoa ja toteuttamista. (Kuusela 2010, 18 - 23.)

Valta muodostuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Yhdellä ihmisellä ei voi olla yksinään valtaa. Valta syntyy kolmesta eri ryhmästä; asemasta, asiantuntijuudesta tai henkilökohtaisista ominaisuuksista. Asemasta syntynyt valta näkyy hierark-

kisissa organisaatioissa. Hierarkkisuus ei kuitenkaan ole tärkein osa johtamista, vaan lähiesimiehen asiantuntijuus ja osaaminen ovat merkittävämpää. Tiedon ja taidon pohjalta esimiehellä on valta, mutta niin on myös työntekijöillä, jotka ovat asiantuntijoita omassa työssään. Valta syntyy myös henkilökohtaisten ominaisuuksien ansiosta, jolloin puhutaan myös karismasta. Karisma ei kuitenkaan selitä sitä, miten ihminen valtaansa käyttää. (Pohjanheimo 2012, 53 - 55.)

Vallankäytön keinoja on erilaisia, ne vaihtelevat vaikuttamisesta pakottamiseen ja niiden tehtävänä on varmistaa, että päämäärät tavoitetaan. Asema mahdollistaa vallankäytön. Vallan voi ansaita toimien organisaation toimintatapojen, normien ja sääntöjen mukaisesti, tällöin henkilöä arvostetaan ja se luo valtaa. Jos esimiehellä ei ole valta ja vastuu tasapainossa, hän ei voi tehdä mitään, koska hänellä ei ole tällöin työkaluja toimintaansa. (Kuusela 2010, 32, 41; Aarnikoivu 2008, 24.)

Yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä on käyttää aktiivisesti valtaa, eli johtaa työnte-koä. Esimiehen täytyy pystyä tekemään päätöksiä ja ratkaisuja, joskus jopa kuulematta alaisiaan. Tällaisia tilanteita voivat olla esim. yleiset asiat, joissa alaisten kanssa keskusteleminen olisi hyödytöntä tai pahimmillaan häiritsisi työrauhaa. Johtaminen on aina vallankäyttöä ja esimiehen tulisi oppia käyttämään valtaansa siten, että vallankäyttö on aina työyhteisön ja koko organisaation parhaaksi. (Järvinen 2001, 16 - 19.)

Vallankäytössä on kyse toiminnasta, jolla saadaan haluttu tulos aikaiseksi. Valta syntyy siis toiminnan ja vuorovaikutuksen tuloksena. Valtaan vaikuttaa asema, persoonallisuus, tunteet ja tilanteet. Lähiesimies voi käyttää valtaa omalla esimerkillään. Vallankäytössä lähiesimiehen itsetuntemus on tärkeää. Se, miten lähiesimies puhuu työntekijöille, on läsnä ja antaa palautetta vaikuttaa siihen, miten lähiesimies tukee ja auttaa työyhteisön jäseniä. Vallankäyttö vaihtelee tilanteiden mukaan, joten lähiesimiehen on pystyttävä tunnistamaan itsessään ne johtamistyyliä, joita käyttää eri tilanteissa. Myös organisaation johtamiskulttuuri vaikuttaa lähiesimiehen johtamistyyliin. (Kuusela 2010, 27 - 28, 32; Romppainen & Kallasvuori 2011, 107 - 108.)

Vallankäytön tulisi olla läpinäkyvää, jotta työyhteisö olisi mahdollisimman toimiva. Läpinäkyvyys edellyttää, että lähiesimies kertoo avoimesti työyhteisölleen, miten hän haluaa johtaa ja mitä hän työyhteisöltä odottaa. Lähiesimiehen tulee aina myös perustella päätöksensä ja pysyä niiden takana. Tärkeää on myös se, että lähiesimies pystyy

tarvittaessa tunnustamaan virheensä ja oppimaan niistä. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 108.)

3.6 Lähijohtaminen vastaanottokeskuksissa

Tietomme mukaan vastaanottokeskusten johtamista ei ole aiemmin tutkittu. Vastaanottotoiminnan laatukäsikirjaan (2009) ei ole avattu vastaavan ohjaajan tai apulaisjohtajan tehtäviä. Tämän takia halusimme selvittää, mitä vastaavan ohjaajan ja apulaisjohtajan toimenkuvaan kuuluu. Laatukäsikirjaan on avattu johtajille kuuluvia tehtäviä yleisellä tasolla, mutta halusimme ottaa heidätkin tutkimukseemme mukaan, jotta saamme tarkempaa kuvaa heidän tehtävistään ja lähijohtamisesta.

Vastaanottotoiminnan laatukäsikirjan (2009) mukaan vastaanottokeskuksen johtajalle kuuluvat vastaanottokeskuksen toiminnan suunnittelu-, seuranta- ja raportointitehtävät. Johtajalle kuuluu huolehtia henkilöstön toimintaedellytyksistä, pitää yhteyttä yhteistyökumppaneihin ja mediaan. Johtajan vastuulla on myös yksikköjen turvallisuudesta vastaaminen ja johtajan tulee varmistaa, että henkilöstö on ymmärtänyt yhteiset toiminnan tavoitteet ja sen, miten tavoitteisiin päästään. Johtaja vastaa siitä, että vastuut ja päätöksenteko ovat kaikkien tiedossa sekä siitä, että henkilökunnan työnjaot ja tehtävänkuvat ovat selkeät ja toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiset.

Kokemuksemme mukaan työyhteisöt vastaanottokeskuksissa ovat monikulttuurisia. Monikulttuurinen työyhteisö vaatii esimieheltä tilanneherkkyyttä ja avoimuutta. Esimiehellä on tärkeä rooli vuorovaikutuksessa ja tärkeää on, että esimies varmistaa tiedon ymmärtämisen varsinkin silloin kun yhteistä äidinkieltä ei ole. Vuorovaikutustilanteissa esimies toimii välittäjänä kulttuurien välissä. Mitä enemmän työyhteisössä on erilaisuutta, sitä selkeämpiä työyhteisön pelisääntöjen tulee olla. Perehdytyksen ja vuorovaikutuksen merkitykset korostuvat monikulttuurisessa työyhteisössä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 20 - 29, 58.)

4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSONGELMA JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä täytyy aina olla jokin tutkimusongelma, jota pyritään ratkaisemaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Siihen liittyy halu saada parempaa ymmärrystä tutkitavasta asiasta. Tutkimus täytyy muotoilla aina ongelmaksi. Tutkimusongelma täytyy muuttaa aina tutkimuskysymyksiksi, joita voi olla yksi tai useampia. Kysymyksiin saaduilla vastauksilla ongelma ratkeaa. Täten aiheen rajaaminen on tärkeää. Tutkimusongelma ja -kysymykset pitäisi olla riittäviä osoittamaan tutkimuksen tavoitteet. (Kananen 2012, 26 - 28, 187.)

Tutkimusongelmana oli selvittää valtakunnallisesti lähiesimiestyötä vastaanottokeskuksissa, koska tietomme mukaan, sitä ei ole aiemmin tutkittu eikä siitä ole kirjallista tietoa. Kokemuksemme mukaan esimiestyö vastaanottokeskuksissa on pirstaleista ja monimuotoista, koska koulutusvaatimuksia ja ammattiryhmien työtehtäviä ei ole selkeästi määritelty eikä kirjattu mihinkään. Määrittelemättömien tehtävänkuvien puuttessa vaarana on, että eri esimiesten toiminnassa on päällekkäisyyksiä. Tällä hetkellä jokainen vastaanottokeskus muodostaa työntekijöiden ja esimiesten tehtävänkuvansa itse. Vastaanottokeskuksissa esimiesrakenne on hyvin kirjava ja vaihtelee sekä keskus- että yksikkökohtaisesti niin aseman, vastuiden kuin vallankin suhteen. Esimerkiksi toisissa keskuksissa on johtaja, apulaisjohtaja ja vastaava ohjaaja, kun taas jossain keskuksessa voi olla ainoastaan johtaja esimiehenä. On tärkeää saada luotua muutosherkässä vastaanottotoiminnassa esimiesten työ selkeäksi ja yhdenmukaiseksi, jotta Maahanmuuttoviraston tavoite yhtenäisistä palveluista toteutuisi myös henkilöstötasolla. Koska perustutkimusta vastaanottokeskusten esimiestyöstä ei ole aikaisemmin tehty, päätimme toteuttaa sen. Perustutkimus mahdollistaa tulevaisuudessa työn kehittämisen. Tutkimuskysymykseksi muodostui: **Mitä on lähiesimiestyö vastaanottokeskuksessa, siihen kuuluvat tehtävät, asema, vastuu ja valta?**

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyömme toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmin. Menetelmänä käytettiin kyselyä (liite 1), joka oli puolistrukturoitu eli sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmä on tehokas ja se säästää tutkijan aikaa

ja vaivaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184.) Valitsimme laadullisen näkökulman, sillä laadullisen tutkimuksen menetelmät soveltuvat parhaiten aineistonkeruuseen tutkimustehtävän kannalta. Tutkimuksen täytyy alkaa siitä, että kartoitetaan kenttä, missä tutkimus tehdään. Aineiston koko määräytyy sen mukaan, miten monta jäsentä tällaiseen ryhmään kuuluu. Menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä ja mistä sitä halutaan saada. (Hirsjärvi ym. 2005, 171 - 173.)

Avoimiin kysymyksiin vastaajien on mahdollisuus vastata omin sanoin. Kyselyyn päädyttiin, koska kohdejoukko oli riittävän laaja ja tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon erilaisia, monipuolisia ja kattavia vastauksia. Tavoitteena oli selvittää, mitä lähiesimiestyö pitää konkreettisesti sisällään. (Hirsjärvi ym. 2005, 184, 190.)

Tutkimuksemme kysymykset laadittiin Zef-ohjelmalla tehdyllä kyselyllä. Kysymykset olivat samanlaiset kaikille ammattiryhmille. Kyselymme kysymykset jakautuivat seuraaviin osioihin: taustatiedot, johtamiskoulutus ja lähiesimiestyön sisältö. Kyselyn alussa oli strukturoitu taustatieto-osio, jolla selvitimme vastaajan sukupuolen, yksikön ja aseman. Näillä halusimme tietää, minkälainen sukupuolijakauma esimiehillä on, onko yksikön tyypillä merkitys esimiestyöhön ja vaikuttaako ylläpitävä taho toimintaan. Kartoitimme myös vastaajien koulutustaustoja ja työkokemusten pituuksia vastaanottokeskustyöstä ja esimiestyöstä. Tällä halusimme selvittää, minkälaisia koulutustaustoja esimiehillä on, koska tehtäviin ei ole koulutusvaatimuksia.

Vastaanottokeskuksen esimiehien työkokemuksella halusimme nähdä, ovatko esimiehet työskennelleet vastaanottokeskuksissa muissa työtehtävissä ennen esimieheksi päätymistään. Työkokemus kertoo myös kokemuksesta ja sitä myöten kokonaisuuden hallinnasta, jota esimiestyö vaatii. Työkokemuksella on merkittävä vaikutus esimiehenä onnistumisessa (Rompanen & Kallasvuo 2011, 210.)

Oli tärkeää saada selville, minkä ammattiryhmien lähiesimiehinä vastaajat toimivat. Näin saimme kuvan siitä, miten lähiesimiehisuus on jaettu vastaanottokeskuksissa. Tämän jälkeen kysyimme alaisten lukumäärää, koska halusimme tietää lähijohdettavien ja kaikkien alaisten määrää. Lähijohdettavien lukumäärä vaikuttaa siihen, kuinka paljon lähiesimiehellä on vastuuta ja valtaa.

Johtamiskoulutuksesta ja lisäkoulutuksen tarpeesta kysyimme, koska esimiestyön tutkimuksissa on noussut esille, että esimiehet tarvitsevat lisäkoulutusta johtamiseen. Halusimme selvittää, millainen lisäkoulutuksen tarve vastaanottokeskuksien esimiehillä on ja minkälaisesta koulutuksesta he näkisivät olevan hyötyä.

Lähiesimiestyön sisältö-osio piti sisällään lähiesimiestyön tehtävät, siinä tarvittavat taidot ja osaamisen, haasteet, vallan ja vastuun. Halusimme selvittää eri ammattiryhmien lähiesimiestehtäviä, jotta saisimme tietää, onko eri ammattiryhmillä päällekkäisiä töitä ja nouseeko jotkut tietyt tehtävät selkeästi vain jonkun ammattiryhmän tehtäväksi. Kuten Jalava (2001, 20) toteaa, on esimiestehtävien kokonaisuuden ymmärtäminen tärkeintä toimivan esimiestyön onnistumisessa. Esimiestyössä tarvittavia tietoja ja taitoja selvitimme sen takia, jotta saisimme tietoa, minkälaista osaamista ja tietoja työtehtävät vaativat.

Jalavan (2001, 30) mukaan valta on olennainen osa työyhteisöjen toimintaa, koska sillä pystytään vaikuttamaan työyhteisöön. Halusimme selvittää, minkä tasoista valtaa eri ammattiryhmät käyttävät työssään ja miten vastuu jakautuu ammattiryhmien kesken. Esimiestyössä tulee aina haasteita eteen ja halusimme saada selville, minkälaisia haasteita vastaanottokeskuksen lähiesimiehet kohtaavat työssään. Aiheuttaako vastaanottotoiminnan eritysluonne tiettyjä haasteita tämän alan esimiestyöhön?

Lähiesimiehen asemaa selvitimme apulaisjohtajien ja vastaavien ohjaajien näkökulmasta suhteessa muihin työntekijöihin, koska oletimme, että johtajat vastaavat asemansa olevan kaikkien esimies. Kysymyksellä halusimme saada keskijohdon kuvausta asemastaan ja roolistaan moniammatillisessa työyhteisössä. Kokemuksemme mukaan, joissakin keskuksissa keskijohtona toimii ainoastaan apulaisjohtaja ja toisissa vastaava ohjaaja. Pyrimme selvittämään, onko tällaisissa tapauksissa apulaisjohtajien ja vastaavien ohjaajien asema samantyyppinen, vaikka toimivat eri ammattinimikkeillä.

Halusimme lisäksi saada mahdollisimman kattavan kuvan vastaanottokeskuksien lähiesimiestyöstä, joten kysyimme lisäksi tuen tarpeesta. Jokainen esimies tarvitsee työssään tukea, joka usein tulee omalta esimieheltä. Omalla esimiehellä pitäisi olla aikaa ja innostusta kuunnella alaistaan. (Moisalo 2010, 77). Yhteistyötä toisten vastaanottokeskusten esimiesten kanssa halusimme selvittää vertaistuen näkökulmasta. Lopuksi halusimme tuoda esille esimiestyön kehittämisehdotuksia, joita hallinnoiva taho, Maahanmuuttovirasto, voi myös halutessaan hyödyntää.

Ennen kyselyn lähettämistä anoimme ja saimme tutkimusluvut 17 keskukselta. Kotkan vastaanottokeskusta emme ottaneet mukaan ollenkaan, koska itse työskentelemme siellä vastaavina ohjaajina. Marraskuussa 2013 lähetimme sähköpostilla omat vastausosoitteet kullekin ammattiryhmälle, joilla vastaajat pääsivät vastaamaan kyselyyn. Sähköpostissa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Vastausaikaa annettiin kuukausi. Ammattiryhmien omat vastausosoitteet mahdollistivat vastausten luokittelun ammattiryhmittäin. Kysely toteutettiin nimettömänä ja luottamuksellisena. Kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastuneet tuloksista.

Tutkimusjoukkona olivat vastaanottokeskusten vastaavat ohjaajat ja johtajat sekä apulaisjohtajat, joita on niin alaikäisyksiköissä kuin aikuisyksiköissä. Vastaanottokeskukset sijaitsevat ympäri Suomea, joten toteutimme tutkimuksen aineistonkeruun sähköisellä kyselyllä. Kyselyssä kysymykset voivat olla monenlaisia: strukturoituja, monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi ym. 2005, 184, 187 - 188.)

4.3 Aineiston analyysi

Tavoitteena oli saada aineisto tiivistettyä informatiiviseen muotoon ja tulkita kerättyä tietoa, sekä saada vastauksia tutkimuskysymykseen. Tarkoitus oli erottaa aineistosta olennainen tieto. Aineiston analysointi aloitettiin tarkistamalla Zef-ohjelmaan tulleet sähköiset vastaukset ja tallentamalla ne käsiteltävään muotoon. Zef-ohjelmalla saatiin peruseräraportti, josta saatiin haettua eri vastaajaryhmien vastaukset erikseen tai kaikkien vastaajaryhmien vastaukset yhdessä. Zef-ohjelmalla saatiin taulukkomuotoon strukturoidut kysymykset. Avoimet kysymykset saatiin luokiteltuna kysymyksittäin sanasta sanaan. Analyysi tehtiin joulukuun 2013 ja tammikuun 2014 aikana. Analysoimme opinnäytetyön aineiston induktiivisesti eli aineisto-lähtöisesti sisällönanalyysiä hyväksikäyttäen. Induktiivisessa analysoinnissa tarkastellaan ensisijaisesti aineistosta nousevia asioita. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

Hirsjärven ym. (2005, 209 - 210) mukaan on tuhlausta hylätä koko vastaus, mikäli vastaaja on jättänyt johonkin yksittäiseen osioon vastaamatta. Käyttämämme Zef-ohjelma käsittelee vastaukset anonymisti, eikä yhden vastaajan vastauksia pysty erottamaan aineistosta. Ohjelma antaa vastaajalle mahdollisuuden ohittaa tietty kysymys, vaikka vastaaja muuten olisikin vienyt kyselyn loppuun asti. Tämän vuoksi emme pystyneet erittelemään vastauksia, joihin joku tietty vastaaja olisi jättänyt vastaamatta.

Edellä mainitusta syystä emme rajanneet vastauksista mitään pois, vaikka joissakin kohdissa oli selkeästi havaittavissa, että osa vastaajista ei ollut vastannut kysymyseen.

Seuraavaksi aloitimme aineiston käsittelyn huolellisella läpilukemisella tavoitteena aineiston sisäistäminen. Tämän jälkeen yhdistimme kyselyn vastaukset kysymysten mukaisesti yhteen Word-tekstinkäsittelyohjelmaan ja jatkoimme aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Taulukointia emme tehneet, vaan etsimme avoimista kysymyksistä samaa tarkoittavia vastauksia ja samalla aineisto tiivistettiin jättämällä pois epäolennaiset asiat. Jätimme vain pelkistetyt ja olennaiset vastaukset jäljelle. Redusoinnin jälkeen ryhmittelimme eli klusteroimme lausumat teemoihin, teemat nousivat vastauksista eli samaa tarkoittavat käsitteet ja lausumat koottiin saman luokan alle, niin että se parhaiten kuvasi sisältöä. Luokittelu oli välivaihe ja se helpotti aineiston myöhempiä tulkintaa ja tiivistämistä. Aineiston keruussa ja analysoinnissa pyrkimyksenä oli etsiä erilaisia laadullisesti merkittäviä havaintoja, jotka parhaiten vastasivat tutkimuskysymyksiämme.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Taustat

Kysely lähetettiin yhteensä 40 henkilölle, joista johtajia oli 13, apulaisjohtajia 9 ja vastaavia ohjaajia 18. Kyselyyn vastasi 31 henkilöä (N=31), joista johtajia oli 10, apulaisjohtajia 7 ja vastaavia ohjaajia 14. Vastanneista naisia oli 17 ja miehiä 13. Vastausprosentti oli 77,5 %. Kaikki kyselyyn osallistuneet henkilöt eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin.

Vastaanottokeskuksien ylläpitäviä tahoja olivat valtio, SPR ja kunnat. Vastaajista 5 työskenteli valtion, 13 SPR:n ja 11 kunnan ylläpitämässä keskuksessa (N=31). Vastaanottokeskustyyppinä oli kauttakulkukeskus, odotusajan keskus ja alaikäisyksikkö, joita olivat niin ryhmäkodit kuin tukiasumisyksiköt. Heistä (N=31) 11 toimi kauttakulku-keskuksen lähiesimiehenä, 10 alaikäisyksikön, 14 odotusajan keskuksen lähiesimiehenä. Vastauksista selvisi, että useampi vastaaja toimi useamman kuin yhden keskustyyppin esimiehenä.

Kaikkien ammattiryhmien (n=28) työkokemus vastaanottokeskuksessa oli keskiarvoltaan (KA) 10 vuotta. Johtajilla KA työkokemuksesta oli 8,9 vuotta, apulaisjohtajilla KA oli 6,8 vuotta ja vastaajilla ohjaajilla KA oli 11,9 vuotta.

Varsinaisesta vastaanottokeskuksen esimiestyöstä kaikkien ammatti-ryhmien (n=28) esimiestyön työkokemusten KA oli 5,6 vuotta. Johtajilla KA esimiestyöstä oli 6,2 vuotta, apulaisjohtajilla KA oli 4,5 vuotta ja vastaajilla ohjaajilla KA oli 5,3 vuotta.

5.2 Koulutus, johtamiskoulutus ja lisäkoulutuksen tarve

Laadimme koulutusvaihtoehdot niin, että erottelimme ammattikorkeakoulututkinnot ja korkeakoulututkinnot erillisiksi. Korkeakoulututkinnoilla tarkoitimme yliopistoissa suoritettuja tutkintoja. Kaikista vastaajista 15:sta oli ylempi korkeakoulututkinto, yhdellä alempi korkeakoulututkinto, kahdella ylempi ammattikorkeakoulututkinto, 10:llä alempi ammattikorkeakoulututkinto ja neljällä vastaajalla ammattitutkinto.

Johtajista 11:sta oli ylempi korkeakoulututkinto. Apulaisjohtajien koulutustausta jakautui niin, että kahdella vastaajista oli ylempi korkeakoulututkinto ja kahdella alempi ammattikorkeakoulututkinto. Vastaavista ohjaajista seitsemällä oli alempi ammattikorkeakoulututkinto, loppuilla koulutustausta vaihteli ammattitutkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon.

Avoimeen kohtaan sai vastata oman ammattitutkinnon ja koulutusalan. Johtajien koulutusaloja ja tutkintoja olivat kasvatustieteen maisteri, yhteiskuntatieteen maisteri, valtiotieteen maisteri, oikeustieteen tutkinto, terveystieteiden maisteri, kasvatustieteiden maisteri, metsätalouden insinööri ja sosionomi. Apulaisjohtajilla oli sosiaaliskasvattajan, valtiotieteiden maisterin ja yhteiskuntatieteiden maisterin (sosiaalipolitiikka) koulutustausta. Vastaavilla ohjaajilla koulutusaloja ja tutkintoja olivat sosiaaliohjaaja, merkonomi, sosionomi (amk), lastentarhanopettaja, sosionomi (ylempi amk), sosiaalipsykologia.

Johtajista kuudella oli ammatillisen koulutuksen lisäksi johtamiskoulutusta. Koulutuksia olivat mm. johtaminen ja taloushallinto, johtamisen erikoisammattitutkinto, avoimessa yliopistossa suoritettua työ- ja organisaatiopsykologiaa ja hallintotieteitä, rehtorin koulutus sekä lisäksi erilaisia kursseja. Yhdellä apulaisjohtajalla oli johtamiskoulutusta. Seitsemällä vastaavista ohjaajista oli myös johtamiskoulutusta. Koulutuksia oli-

vat mm. johtamisen erikoisammattitutkinto, reserviupseerikoulu ja lisäksi erilaisia työnantajan tarjoamia johtamiseen liittyviä koulutuksia. (N=31.)

Kaikki vastaajaryhmät (n=21) vastasivat, että kaikenlaisesta johtamis- ja esimiestyön lisäkoulutuksesta ja erityisesti henkilöstöjohtamiskoulutuksesta olisi hyötyä. Lisäksi vaikeiden asiakastilanteiden ja esimiestyöhön liittyvien vaikeiden tilanteiden hallintaan toivottiin lisää koulutusta. Puheeksi ottamisen ja varhaisen puuttumisen malli koettiin myös tärkeäksi koulutusaiheeksi. Muita koulutustarpeita koettiin olevan mm. työsuojelukoulutus, työ- ja organisaatiopsykologia, hallintotiede, taloushallinto, Kunnallinen virka- ja työehtosopimus-koulutus, sekä palautteen antamiseen ja kehityskusteluiden pitämiseen koulutusta.

5.3 Eri ammattiryhmien lähiesimiehenä toimiminen

Johtajat toimivat laajasti eri ammattiryhmien lähiesimiehinä mm. vastaavien ohjaajien, sosiaalityöntekijöiden tai -ohjaajien, apulaisjohtajien, sairaan- tai terveydenhoitajien, toimistosihteerien ja ohjaajien lähiesimiehinä. Johtajista kolme ilmoitti, että on vielä jonkun muun ammattiryhmän lähiesimies. Muita ammattiryhmiä olivat suomenkielen opettajat ja siviilipalvelusmies.

Apulaisjohtajat toimivat sairaan- tai terveydenhoitajien, sosiaalityöntekijöiden tai -ohjaajien, vastaavien ohjaajien ja ohjaajien lähiesimiehinä. Apulaisjohtajat eivät vastanneet toimivansa ollenkaan toimistosihteerien lähiesimiehinä.

Kaikki vastaavat ohjaajat vastasivat toimivansa ohjaajien lähiesimiehenä. Yksi toimi lähiesimiehenä myös sairaan- tai terveydenhoitajille, kaksi toimi lähiesimiehenä sosiaali-työntekijöille tai -ohjaajille ja yksi toimistosihteerille. Lisäksi kuusi vastaavaa ohjaajaa kertoi toimivansa muidenkin ammattiryhmien lähiesimiehinä. Näitä ammattiryhmiä olivat päivystäjät, kiinteistöhoitaja, yöpäivystäjä, työllistetty siivooja, siviilipalvelusmiehet ja keittäjä.

5.4 Lähiesimiestyö

Johtajat kertoivat perustehtäväkseen henkilöstöhallinnon, joka piti sisällään alaisten työn johtamisen, työtehtävien delegoimisen, työskentelyresurssien varmistamisen, työhön liittyvien ristiriitojen ratkomisen ja palautteen antamisen työstä. Kehityskeskusteluiden pitäminen kuului johtajan toimenkuvaan. Johtajat mainitsivat myös keskeiseksi työtehtäväksi tulosten saavuttamisen henkilökunnan avulla.

Hallinnollinen työ kuului oleellisena osana johtajien työhön. Johtajat olivat vastuussa vastaanottokeskusten taloudesta. Hallinnolliseen työhön kuului myös toiminnan kehittäminen ja ylläpitäminen sekä lainsäädännön ja linjausten toteutumisen valvonta. Johtajat olivat myös vastuussa lähialaistensa vuosilomien, sairauslomien, työvuorojen, koulutusten ja matkalaskujen hyväksymisestä. Johtajat vastasivat tiedottamisesta julkisuuteen sekä tekivät yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ja muutamat olivat mukana valtakunnallisissa työryhmissä.

Apulaisjohtajat mainitsivat perustehtäväkseen esimerkiksi toimia sosiaalityöntekijöiden ja terveydenhoitajien lähiesimiehenä. Työhön kuului työn suunnittelua, organisoimista sekä työn valvontaa. Lisäksi he olivat vastuussa kiinteistöihin liittyvistä asioista. Yhteydenpito sidosryhmiin ja ympäristöön sekä henkilöstöhallinto olivat perustehtäviä.

Vastaavat ohjaajat toivat laajimmin esiin esimiestyöhönsä kuuluvia tehtäviä. Vastaukset voi luokitella kuuteen eri ryhmään, joita olivat lähiesimiestyö, asiakastyö, suunnittelu ja seuranta, yhteistyö ja tiedonkulku, turvallisuus ja muut tehtävät. Esimiestyöhön liittyi rekrytointiin osallistumista, uusien työntekijöiden perehdytystä ja perehdytysmateriaalin päivittämistä. Vastauksissa painottui alaitensa tukena toimiminen. Vastaavat ohjaajat vastasivat työyhteisön sekä työilmapiirin toimivuudesta ja huolehtivat alaitensa työssä jaksamisesta sekä työn ammatillisesta tukemisesta.

Haasteellisissa asiakastilanteissa vastaavat ohjaajat tukivat alaisiaan ja järjestivät heille mahdollisuuden keskustella asiasta sekä puhuttivat asiakkaat. Vastaavan ohjaajan työtä kuvattiin myös niin, että tehtävänä oli pitää langat käsissä. Työn organisoimista, ajankäytön suunnittelu ja seuranta sekä ohjaajien töiden seuranta kuuluivat oleellisena osana työtehtäviin. He myös kertoivat pitävänsä kehityskeskusteluita ja antavansa

alaisilleen palautetta tehdystä työstä. Eräät vastaavat ohjaajat kertoivat vastaavan ohjaajan työstä seuraavasti:

”Vastaava ohjaaja pyrkii pitämään langat käsissä.”

”Ohjaajat kääntyvät vastaavan ohjaajan puoleen tilanteissa, missä tarvitsevat tukea.”

Vastaavat ohjaajat mainitsivat suunnittelevansa, pitävänsä palavereja ja osallistuvansa erilaisiin palavereihin. Palavereista mainittiin mm. viikko- ja kuukausipalaverit, koulutus- ja kehittämispäivät ja johtoryhmän palaveriin osallistuminen. Työvuorosuunnittelu ja vastuu toiminnan suunnittelusta, toimivuudesta ja jatkuvuudesta käytännössä olivat esille nostettuja työtehtäviä. Suunnitteluun ja seurantaan kuuluivat toiminnan suunnittelusta ja sen seurannasta vastaaminen, työn kehittäminen, toimintasuunnitelmien- ja kertomusten tekeminen sekä laatukäsikirjojen tekeminen. Turvallisuussuunnitelmien tekeminen ja turvallisuusasioista tiedottaminen ja huolehtiminen kuuluivat myös työtehtäviin.

Vastaavat ohjaajat kertoivat, että asiakastyö on osa heidän työtään. Pääasiassa he vastasivat toiminnassa siitä, että asiakkaat saavat tasapuolisen ja hyvän kohtelun. Lisäksi he osallistuivat alaikäisyksiköissä mm. nuorten viikko-ohjelmien tekemiseen, kotikousten järjestämiseen ja ilmapiiristä ja viihtyvyydestä huolehtimiseen yhdessä ohjaajien kanssa. Muita mainittuja asiakastyönmuotoja olivat nuorten psykososiaalinen tukeminen ja asiakkaiden ohjaaminen tarvitsemiensa palveluiden piiriin. Tärkeänä tehtävänä oli tiedonkulusta huolehtiminen sekä johtajille, Maahanmuuttovirastoon, että työyhteisölle. Myös yhteydenpito yhteistyökumppaneihin mainittiin. Vastaavat ohjaajat kiteyttivät tiedonkulkua seuraavanlaisesti:

”Vastaa tiedonkulusta vastaanottokeskuksen johtajalle, sekä ohjaajille.”

”Huolehtii tiedonkulusta ja viestii työyhteisön jaksamisesta ja toiveista eteenpäin.”

Muita työtehtäviä olivat mm. rahalistojen päivittäminen, laskujen tarkistaminen, käteiskassan pitäminen, atk-pohjaisten ohjelmien päivittäinen käyttäminen, varallaolo ja päivystys, omalta osaltaan kustannuksista huolehtiminen. Osana työtä oli majoitusvastaavana toimiminen, eli uusien asiakkaiden vastaanottamisen ja eteenpäin sijoittamisen suunnittelu ja koordinointi sekä riittävästä majoituskapasiteetista vastaaminen ja uusiin asiakkaisiin varautuminen.

5.4.1 Lähiesimiestyössä tarvittavat taidot ja osaaminen

Taulukossa 2 on jaoteltu kaikkien vastaajien tuottamat lähiesimiestyöhön tarvittavat taidot ja osaaminen neljään eri johtamisen kategoriaan. Ainoastaan johtajat toivat taloushallinnon osaamista esille, muuten vastaukset jakautuivat tasaisesti ammattiryhmien kesken. Eräs johtaja kuvasi kattavasti esimiestyössä tarvittavia taitoja ja tietoja seuraavasti:

”Esimiesrooleissa toimivien on tärkeää ymmärtää, millaista henkilöstöjohtamista organisaatiossa edellytetään. Lisäksi on tiedettävä, kuka vastaa mistäkin, mitkä ovat esim. hyväksymiskäytännöt, sekä mitkä henkilöjohtamisen toimenpiteet tapahtuvat milläkin esimiestoiminnan tasolla.”

Taulukko 2. Lähiesimiestyössä tarvittavat taidot ja osaaminen (n=24)

Henkilöstöjohtamisen taidot	Talousjohtamisen taidot	Strategisen johtamisen taidot	Henkilökohtaiset ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> - ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot - puheeksiottamisen ja kuuntelemisen taito - kyky ratkoa ristiriitatilanteita - hyvät neuvottelutaidot - taito antaa palautetta, motivointi ja alaisien tukemisen taito - osaamisen hyödyntäminen - lankojen käsissä pitäminen - työhyvinvointitaitoja - delegointitaito - ryhmädynamiikan tuntemus - harkintakyky 	<ul style="list-style-type: none"> - talous hallinnon osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuuden hallintaa - muutosjohtaminen ja kehittämisen taito - uusien arvaamattomien tilanteiden hallintaa - kykyä nopeisiin päätöksiin - osaamisen johtaminen - sosiaalityön ja sosiaalialan tuntemusta - verkostoitumisen taidot - työlainsäädännön tuntemus sekä kunnan sisäiset säännöt ja ohjeistukset - työvuorosunnittelu - analysointikyky - organisointitaito 	<ul style="list-style-type: none"> - kärsivällisyys - kyky empatiaan - joustavuus - johdonmukaisuus - tasapuolisuus - oikeudenmukaisuus - epävarmuuden ja pettymysten sietäminen sekä paineensieto-kyky - rauhallisuus

5.4.2 Lähiesimiestyön haasteet

Kaikki vastaajaryhmät (n=23) kertoivat lähiesimiestyössään olevan samankaltaisia haasteita. Haasteita olivat kiire, rajalliset taloudelliset ja henkilöstöresurssit, työyhteisöongelmat, henkilökuntaan ja asiakkaisiin liittyvät haasteet. Resurssien puutteeseen liittyen oltiin huolissaan työn laadun heikkenemisestä. Asiakkailta tuli myös ongelmia, joita oli ratkottava.

Suurimpana haasteena oli henkilökuntaan ja työyhteisöön liittyvät haasteet. Näitä mainittiin olevan henkilökunnan työhyvinvoinnin tukeminen ja turvaaminen, hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, henkilöstön väliset ristiriidat, negatiivisen asenteen sietäminen alaisilta ja tehtävien laiminlyönteihin puuttuminen:

”Henkilöstön kanssa on aina hyvä olla tuntosarvet pystyssä; ristiriitatilanteet pitäisi pystyä purkamaan mahdollisimman nopeasti. Pitää pysyä mukana ympäröivän yhteiskunnan muutoksissa. Aukkaiden kanssa pitää pystyä ratkomaan erilaisia ongelmia.”

Vastaanotto toiminnan muutosherkkyys, alaisten kokema stressi, uupumisen riski ja sairauslomien sekä työ kokonaisuudessaan mainittiin haasteellisena lähiesimiestyössä. Haastetta lisäsi vielä se, etteivät lähijohdettavat ilmaise tuen ja palautteen tarvetta tarpeeksi selkeästi. Kehityskeskustelut nostettiin esille myös haasteellisina asioina.

Lähiesimiehet toivat esille haasteena myös henkilökunnan erilaisen koulutustaustan ja työhistorian, jotka aiheuttavat haasteita työnsuunnitteluun ja tasalaatuisen työn toteutumiseen. Henkilökunnan vaihtuvuus sekä ammattitaitoisen henkilökunnan vähäisyys toi haasteita työntekijöiden vastualueiden ja työtehtävien tasapuoliseen vastuuttamiseen. Erilaiset vuorovaikutustaidot aiheuttivat haasteita lähiesimiehille ja siten konfliktien ratkaiseminen oli joskus haastavaa. Vastauksista ilmeni myös, että eri sukupolvet motivoituvat eri asioista ja tiedottavat eri lailla. Ristiriitatilanteet pitäisi pystyä purkamaan mahdollisimman nopeasti. Nämä asiat tiivistä eräs vastaaja hyvin yhteen:

”Työilmapiirin ylläpito jatkuvassa muutoksessa - henkilökunnalla melko erilainen koulutustausta ja työhistoria - em. syystä on haastavaa se, että työ on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tasalaatuisista työntekijästä riippumatta.”

Johtajien haasteet liittyivät osin muutosten läpiviemiseen ja toimintaprosessien kehittämiseen. Työyksikön ulkopuolelta tulevat asiat, joihin ei välttämättä pysty vaikuttamaan, esim. hallinnolliset muutokset, ohjelmien muuttuminen, tietojärjestelmät koettiin haasteelliseksi varsinkin, jos tiedotus ei toimi.

Vastaavat ohjaajat toivat selkeästi esille sen, kuinka he lähiesimiehinä ovat ns. puun ja kuoren välissä. Paine onnistumiseen tulee niin ylhäältä johdolta kuin alaisiltakin. Vastaavat ohjaajat joutuivat ottamaan vastaan ohjaajien odotuksia ja tyytymättömyyttä, vaikka eivät pysty asioihin itse välttämättä vaikuttamaan. Yhteisen näkemyksen löytäminen työnantajan ja työntekijöiden välillä ja niiden yhteensovittaminen oli haasteellista. Tuloksien mukaan työnjako oli jäykkää, koska ei ole selkeästi sovittu esimiesten päätösvallan rajoista.

5.4.3 Valta lähiesimiestyössä

Johtajat luokittelivat vallan pääasiassa kolmeen luokkaan, suhteessa alaisiin, suhteessa asiakkaisiin ja taloudelliseen valtaan. Taloudelliseen valtaan johtajilla kuului valta resursseista päättämiseen. Alaisiin kohdistuvasta vallasta johtajat mainitsivat työnjohdollisen vallan, oikeuden työtehtävien suunnitteluun, toimenkuvista päättämisen, työntekijöiden palkkaamisen, lomien, poissaolojen ja vapaiden myöntämisen henkilöstölle, matkalaskujen hyväksymisen ja tehtävien delegoinnin:

”Työnjohdollinen valta, taloudellinen valta, valta ja oikeus työtehtävien suunnitteluun ja toimenkuvista päättämiseen (tehdään kyllä demokraattisesti yhdessä työntekijöiden kanssa).”

Asiakkaisiin kohdistuvaa valtaa johtajilla oli asiakkaita koskevien ratkaisujen ja päätösten tekeminen viimekädessä, sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen oikeudenmukaisesti. Ihmisten tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu katsottiin yhdeksi vallan muodoista.

Apulaisjohtajilla oli valtaa sosiaalityöhön liittyvissä linjauksissa, työtehtävien organisoimisessa, lomien ja muiden poissaolojen hyväksymisessä, rekrytoimisessa ja suoritusarviointien tekemisessä. Apulaisjohtajat eivät maininneet, että heillä olisi taloudellista valtaa.

Vastaavat ohjaajat kertoivat vallan muodoiksi esimiesasemansa alaisiinsa, työvuorojen suunnittelun, työtehtävien ja vastuualueiden jakamisen sekä palautteen antamisen, kannustamisen ja rakentavan palautteen antamisen. Asiakkaisiin nähden vastaavat ohjaajat olivat viimeisen sanan sanojia ja kertoivat, että heille ohjautuvat hankalat asiakastilanteet ja konfliktien ratkaisu, jossa he käyttävät valtaa:

”Kiperissä tilanteissa minä teen lopulliset ratkaisut ja kannan vastuun yksikön tekemisistä.”

Hankalien ja väkivaltaisesti käyttäytyvien asiakkaiden siirrot toisiin keskuksiin mainittiin kuuluvan vastaavan ohjaajan käyttämään valtaan. Vastaavat ohjaajat eivät tuoneen esille, että heillä olisi taloudellista valtaa. Eräs vastaava ohjaaja toi esille, ettei hänellä ollut minkäänlaista päätösvaltaa, vaan kaikki päätökset teki johtaja.

5.4.4 Vastuu lähiesimiestyössä

Johtajat ja apulaisjohtajat kantoivat vastuuta keskuksen toiminnasta ja toiminnan toteuttamisesta. Työhön sisältyi myös vastuu henkilöstö- ja taloudellisista resursseista. Vastuuksi koettiin myös arkinen lähiesimiestyö, joka on jatkuvaa kontaktia alaisiin ja heidän työhyvinvoinnistaan huolehtimista.

Kummatkin ammattiryhmät toivat esille vastuunsa lainsäädännön ja ohjeistusten noudattamisesta, näitä olivat mm. työsuojelulainsäädäntö, pelastussuunnitelma, vastaanotto toiminnan laadun kehittäminen ja valvonta sekä sosiaali- ja terveysalan lainsäädäntö. Johtajilla on myös vastuu henkilökunnan rekrytoinnista ja työsuhteiden päättämisestä.

Vastauksista ilmeni, että johtajan on oltava sekä jämäkkä että inhimillinen kuitenkin oikeudenmukaisuutta unohtamatta. Johtajien on tunnistettava esimiestoiminnan rajat ja ulottuvuudet, jotta esimies uskaltaa käyttää hänelle kuuluvaa valtaa ja siten pystyy kantamaan vastuun päätöksistään. Eräs vastaaja tiivistä lähiesimiehen vastuun seuraavasti:

”Virkavastuu ja henkilökohtainen vastuu omasta toiminnasta.”

Vastaavat ohjaajat toivat esille kokonaisvastuunsa yksikön käytännön toiminnasta, eli töiden sujumisesta, henkilöstön toimivuudesta ja työhyvinvoinnista. Vastuu nähtiin niin, että toiminta on ohjeiden ja säädösten mukaista. Vastuuta oli uusien työntekijöiden perehdyttämisen, turvallisuudesta vastaamisen, henkilökunnan riittävydestä ja työyhteisön ilmapiiristä sekä puheeksi ottamisesta vastaaminen. Vastaavat ohjaajat kertoivat, että heillä on myös vastuu asiakkaiden hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä. Vastaavat ohjaajat ottivat vastuun myös vaikeisiin asiakastilanteisiin puuttumisesta. Vastaavilla ohjaajilla oli myös taloudellista vastuuta ja he vastaavat työvuorosuunnittelusta sekä toiminnasta ylemmille esimiehille:

”Vastaan päivittäisestä toiminnasta, alaisten perehdytyksestä, asukkaiden ja työntekijöiden turvallisuudesta.”

”Vastuu koko toiminnan suunnitelmallisuudesta ja toimivuudesta, vastuu työyhteisön ilmapiiristä ja hyvinvoinnista.”

5.4.5 Asema suhteessa muihin työntekijöihin ja eri ammattiryhmien sijaistaminen

Vastaavat ohjaajat kuvailivat asemaansa esimiesasemaksi, vaikka he usein tekevät myös samoja tehtäviä ja töitä alaistensa kanssa. Yhteistyön merkitys muihin työntekijöihin painottui vahvasti. Vastauksista tuli selkeästi esille, kuinka vastaavat ohjaajat ovat ns. puun ja kuoren välissä, eli joutuvat tasapainottelemaan johdon ja ohjaajien välissä. Vastaavan ohjaajan asema kerrottiin olevan ns. näköalapaikka. Monessa asiassa vastaava ohjaaja on kantaa ottava työntekijä, koska monet asiat koskevat hänen alaisensa töitä. Vastaavan ohjaajan täytyy myös asemassaan osata pysäyttää epäoleelliset pyynnöt ja toisaalta osattava tarttua niihin pyyntöihin, jotka ovat tärkeitä ja viedä ne eteenpäin:

”Näköalapaikka, josta käsin on hyvä hahmottaa koko organisaation toimintaa. Haasteellisena toimiminen toisaalta työnantajan edustajana, toisaalta työntekijöiden näkökulmasta. Hyvät yhteistyötaidot ja ennen kaikkea kokonaisuuden hahmottaminen ovat välttämättömiä.”

Johtajat sijaistivat kokonaan tai osittain kaikkia muita ammattiryhmiä, paitsi sairaanhoitajat tai terveydenhoitajat. Yksi johtaja voi sijaistaa useampaa ammattiryhmää. Osa johtajista kertoi, etteivät sijaistaneet muita ammattiryhmän edustajia ollenkaan. Apulaisjoh-

tajat kertoivat sijaistavansa johtajia ja vastaavia ohjaajia. Vastaavat ohjaajat sijaistivat kaikkia ammattiryhmiä, joista eniten apulaisjohtajia, toisia vastaavia ohjaajia, sekä lisäksi sosiaalityöntekijöitä tai -ohjaajia. Yksi vastaava ohjaaja voi sijaistaa useampaa eri ammattiryhmää.

5.4.6 Lähiesimiesten tuen tarve ja yhteistyö toisten vastaanottokeskusten esimiesten kanssa

Johtajat kertoivat, yhtä lukuun ottamatta, tarvitsevansa tukea työssään. Tukijoiksi johtajat mainitsivat omat esimiehensä, toisten vastaanottokeskusten johtajat ja Maahanmuuttoviraston työntekijöitä. Tukea tarvittiin esim. vaikeissa ristiriitatilanteissa ja palkkausasioissa. Tuen toivottiin olevan keskustelevaa, kuuntelevaa ja peilaavaa. Apulaisjohtajat toivoivat tukea suurempiin taloudellisiin linjauksymyksiin keskustuksen johtajalta.

Vastaavat ohjaajat kertoivat tarvitsevansa tukea työssään. Tukea toivottiin johtajilta, apulaisjohtajilta, toisilta vastaavilta ohjaajilta, johtoryhmältä ja johtavalta sosiaalityöntekijältä. Kollegoilta saatu tuki oli enemmänkin vertaistukea. Ylemmältä esimiehellä tukea toivottiin varsinkin erilaisten tilanteiden ohjaukseen ja vastaavan ohjaajan ns. takanani seisomista kun tulee ohjaajien kanssa vaikeita tilanteita. Tuen toivottiin olevan keskustelevaa asioiden yhdessä pohtimista ja läpikäymistä, neuvoja sekä haasteellisten asiakas- tai alailanteiden työsuunnittelemista yhdessä:

”Apulaisjohtajalta, hänen mielipidettään vaikeisiin asioihin ja ns. minun takanani seisomista kun tulee ohjaajien kanssa vaikeita tilanteita.”

Yhteistyötä eri vastaanottokeskusten esimiesten välillä ei ollut tai se oli vähäistä. Yhteistyötä esiintyi mm. yhteisissä työkokouksissa, joita Maahanmuuttovirasto järjestää ammattiryhmittäin sekä työtehtäviin liittyvissä välttämättömissä tilanteissa. Vastauksista ilmeni, että yhteistyötä esiintyi saman hallinnoivan tahon keskustusten välillä tai maantieteellisesti lähimpien keskustusten kanssa. Tällaisissa tilanteissa yhteistyö oli hyvää ja toimivaa sekä se tarjosi kollegiaalista tukea. Yhteistyö sujui myös paremmin tulleiden kollegoiden kanssa:

”No tosi vähän mitään muutoin kuin toisen vastaanottokeskuksen johtajan kanssa. Hänen kanssaan puhumme paljon asioista puhelimitse ja teemme yhteistyötä monissa asioissa.”

”Muiden keskusten esimiesten kanssa hyvin vähäistä, lähinnä olematonta. Oman keskuksen esimiesten kanssa tiivistä yhteistyötä.”

”Hyvä yhteistyö muutamien tutuksi tulleiden vastaavien ohjaajien kanssa.”

5.4.7 Tärkeintä lähiesimiestyössä

Kaikki vastaajaryhmät (n=20) painottivat tärkeimpinä asioina vuorovaikutustaitoja ja henkilöstöjohtamista. Varsinkin vastaavat ohjaajat toivat paljon esille työntekijöiden kanssa tarvittavia taitoja, kuten esimerkiksi kuuntelemisen, läsnä olemisen, tasapuolisuuden ja avoimuuden. Lisäksi työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen vaikuttaminen olivat tärkeitä asioita. Rakentavan palautteen antamista alaisille pidettiin tärkeänä.

Johtajat painottivat tärkeänä kuuntelemisen taitoa ja tietoisuutta siitä, mitä henkilökunnalle ja asiakkaille kuuluu, sekä miten yksikössä sujuu. Esille nousi myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, kyky empaattisuuteen, luottamus, tasapuolinen kohtelu sekä oikeudenmukaisuus ja hyvä itsetunto. Johtajat pitivät tärkeänä myös asiakkaiden tuntemusta sekä heidän tyytyväisyyttään. Apulaisjohtajat toivat esille tärkeinä asioina lähiesimiestyössään helppoa lähestyttävyyttä ja kykyä tukea alaisiaan heidän työssään sekä tiedonkulkua:

”Kykyä kuunnella sekä alaisia että asiakkaita, kykyä empaattisuuteen, kykyä tehdä perusteltuja päätöksiä, henkilöstön työhyvinvoinnista huolen pitämistä, työntekijöiden tasapuolista kohtelua.”

Vastaanottokeskusten toiminnan muutosherkkyys näkyi vastauksissa. Monet nostivat esille tärkeänä asiana muutosvalmiuden ja paineen sietokyvyn sekä joustavuuden. Toiminnassa on tärkeää myös kehittämishalukkuus. Tärkeänä asiana esille tuli myös kyky tehdä perusteltuja ja harkittuja päätöksiä:

”Paineensietokykyä, muutosvalmiutta, kuuntelevaa korvaa, kehittämishalua.”

Vastauksista tuli esille myös se, että laajaa osaamiskenttää arvostettiin. Niin johtajat kuin vastaavat ohjaajatkin kertoivat tärkeänä asiana tietää muiden ammattiryhmien työstä ja hahmottaa vastaanottotoiminnan kokonaisuus. Työn organisointitaito ja työn suunnittelu tulivat vastauksissa esille.

5.4.8 Valtakunnallinen kehittämiskohde esimiestyössä

Eri ylläpitäjätahojen takia toiminta ja tehtävät vaihtelevat. Tästä syystä kaikkien ammattiryhmien vastauksissa (n=14) nousi selkeästi suurimaksi kehittämiskohteeksi toive yhtenäistää eri vastaanottokeskusten toimintaa. Kehittämistoiveena esitettiin, että perustettaisiin esim. vastaanottokeskusten henkilökunnasta työryhmä, joka yhteistyössä Maahanmuuttoviraston kanssa tekisi valtakunnalliset ohjeet ja määräykset. Nykyisellään ohjeet tuntuvat olevan irrallaan käytännöstä. Asiakkaiden samantasoisien palvelun ja kohtelun takaaminen olisi tärkeää riippumatta siitä missä keskuksessa he asuvat.

Henkilökunnan toimenkuvissa on myös eri ylläpitäjätahojen vuoksi eroavaisuuksia, joita haluttaisiin yhdenmukaisemmiksi. Eri esimiestyössä olevien ammattiryhmien toimenkuvia toivottiin vertailtavan mm. työkuvien, vastuiden ja palkan suhteen ja yhtenäistettävän valtakunnallisesti.

Koulutustarve nousi myös valtakunnalliseksi kehittämiskohteeksi. Johtamiseen liittyvä koulutustarve tuotiin esille. Samalla toivottiin myös ohjaajille suunnattua koulutusta. Koulutukset, jotka eivät ole erikoistuneet vastaanottotoimintaan, tuntuivat olevan koulutusmäärärahojen haaskausta. Kehityskohteiksi mainittiin myös tiedonkulun parantaminen ja vuorovaikutus sekä henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelmana oli selvittää valtakunnallisesti lähiesimiestyötä vastaanottokeskuksissa. Tutkimusongelmaan saimme vastauksen tutkimuskysymyksellä: Mitä on lähiesimiestyö vastaanottokeskuksessa, siihen kuuluvat tehtävät, asema, vastuu ja valta?

Lähiesimiestyö vastaanottokeskuksissa oli monipuolista ja vaihtelevaa ammattiryhmittäin, mutta esimiestyössä oli selvästi nähtävissä samat elementit kuin esimiestyön teoriassa. Lähiesimiestyötä oli alaisten työn johtaminen eli työn suunnittelu ja seuranta, heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen sekä alaisten tukena toimiminen ja turvallisuudesta vastaaminen. Tulosten perusteella vastaanottokeskuksen lähiesimiestyön tavoitteena oli käytännön toiminnan suorittaminen, tulosten saavuttaminen ja työn jatkumisen varmistaminen mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Esimiestyön sisältö vaihteli sen mukaan, minkälainen oli keskuksen esimiesrakenne.

Tiedon välittäminen on lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä ja sen tehtävänä on helpottaa jokaisen työtä. (Järvinen 2001, 16). Tutkimuksessamme näkyi myös, että lähiesimiehet näkivät tärkeänä tehtävänä tiedonvälittämisen kaikkien ammattiryhmien kesken. Tiedonvälityksen tärkeys korostui niin työilmapiiriin kuin alaisten työssä jaksamisenkin kannalta, sekä muutostilanteissa. Alaisten motivointi ja palautteen antaminen sekä kehityskeskustelut olivat myös tärkeitä tehtäviä. Kuten Aarnikoivu (2008, 115, 142) kertoo, että kehityskeskustelut motivoivat työntekijöitä ja palautteen antaminen työntekijöille on aina tärkeää työntekijän työn kehittymisen kannalta. Tärkeät esimies-tehtävät näkyivät myös lisäkoulutustarpeena, eli alaisten motivointiin, kehityskeskusteluihin ja palautteen antamiseen toivottiin lisäkoulutusta. Tästä voi tulkita, että vastaanottokeskusten esimiehet haluavat tehdä työnsä hyvin ja saada tärkeisiin tehtäviinsä lisää koulutusta.

Vastaavat ohjaajat työskentelivät selkeästi ohjaajien lähiesimiehinä ja vastasivat käytännön toiminnan sujumisesta keskuksissa. Alaikäisyksiköiden vastaavat toivat enemmän esille asiakastyötä kuin aikuispuolen vastaavat ohjaajat. Vastaavat ohjaajat toivat esille myös yhteistyön merkityksen. Tämä johtuu siitä, että he työskentelivät ns. linkkinä niin ohjaajien kuin johtajienkin välissä. Tutkimustuloksissa nousi esille lähiesimiehen roolin merkitys uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työyhteisön työhyvinvoinnista vastaamisesta. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli selkeästi

vastaavien ohjaajien työtä. Tämä saattaa johtua siitä, että ohjaajat ovat suurin yksittäinen ammattiryhmä keskuksissa joten vaihtuvuuskin on varmasti suurinta.

Vastaavat ohjaajat korostivat vastauksissaan myös ohjaajien työilmapiirin luomista sekä työssä jaksamista. Tuen antaminen oli tärkeää. Riekon ym. (2010, 69 - 70) tutkimuksessa lähiesimiehet nostivat esille sen, että he kokevat keskeisimmäksi tehtäväksi henkilöstöjohtamisen. Ihmisten johtaminen ja heidän motivointinsa oli tärkeää, mikä heijastuu työyhteisön hyvään työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen.

Kaikissa keskuksissa ei ole apulaisjohtajaa eikä vastaavaa ohjaajaa, jolloin johtaja toimii kaikkien ammattiryhmien lähiesimiehenä. Tällöin johtajalla oli yksinään täysi vastuu esimiestyöstä. Vastauksista ilmeni, kuinka monipuolisia ja vaihtelevia tehtäviä esimiehillä oli taloushallinnosta henkilöstöhallintoon. Tärkeää on, että esimies pystyisi keskittymään työtehtäviinsä, varsinkin henkilöstöjohtaminen vaatii runsaasti aikaa ja läsnäoloa. Ristikangas ym. (2008, 118 - 120) mukaan esimiestyö on kokoaikaista ihmisten johtamista, jolla asetetaan tavoitteet alaisille, seurataan niiden toteutumista, pidetään kehityskeskusteluja ja motivoidaan heitä. Nämä edellyttävät runsaasti läsnäoloa esimieheltä, koska jo esimiehen esimerkkinä toimiminen kehittää työyhteisön toimivuutta. Asioiden johtaminen eli työn suunnittelu, kehittäminen, raportointi ja talousasioidenhoito vievät myös runsaasti esimiehen aikaa. Ajankäyttöä on vaikeaa ennakoida, koska tilanteet muuttuvat nopeasti. Usein alaiset odottavat ja toivovat tunnetta, että esimies on läsnä. Järvisen (2005, 15) mukaan vaarana esimiestyössä on, että varsinaiset esimiestehtävät jäävät hoitamatta muiden työtehtävien vuoksi. Tämä saattaa johtua siitä, että esimiestyö koetaan toisarvoiseksi työksi jota tehdään silloin kun muilta tehtäviltä jää aikaa. Tällöin esimerkiksi kehityskeskustelut ja henkilöstöpalaverit jäävät pitämättä.

Vastaavat ohjaajat kertoivat asemansa olevan lähellä käytännön työtä ja näkivät asemansa kantaa ottavana, asioiden suodattajana, tiedon välittäjänä sekä ns. puun ja kuoren välissä olemisena. Aarnikoivu (2013, 99) on kuvannut samaa asiaa ja kertoo, että lähiesimieheen kohdistuu odotuksia joka puolelta. Ylin johto odottaa, että he vievät strategian ja tavoitteet käytännön tasolle. Työyhteisö puolestaan odottaa, että lähiesimies edustaa heitä ylimpään johtoon päin ja vie heidän toiveitaan ylöspäin. Tiedon pitää kulkea joka suuntaan, ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tieto ei kuitenkaan saa ohittaa ns. keskijohtoa eli lähiesimiehiä. Samaan päätyivät Riekko ym. (2010, 70) tut-

kimuksessaan. Lähiesimiesten työ nähtiin asemoituvan monen asian rajamaastoon, jossa he toimivat tiedonvälittäjinä, työntekijöiden motivaation ja työhön sitoutumisen keskeisinä toimijoina sekä perustehtävän toteutumisesta vastaavina. He tuovat strategiat käytäntöön ja toimivat linkkinä ylemmän johdon ja työyhteisön välillä.

Vastaanottokeskuksien lähiesimiesten vastuulla olevat alaiset olivat jakautuneet eli yhteneväistä käytäntöä siitä, kuka johtaa ja ketä, ei valtakunnallisesti näyttänyt olevan. Osaltaan tämä on selitettävissä sillä, että kaikissa keskuksissa ei ole samaa ammattiryhmäedustusta. Tuloksista ilmeni, että ainoa yhteneväinen tekijä oli se, että kaikissa keskuksissa oli johtaja, mutta ketkä hänen lähijohdettaviaan oli, vaihteli suuresti. Tuloksista näkyi, että johtajat ja apulaisjohtajat toimivat pääsääntöisesti esim. sairaanhoitajien ja sosiaalityöntekijöiden lähiesimiehenä, mutta myös vastaava ohjaajakin saattoi toimia esim. sosiaalityöntekijän lähiesimiehenä.

Vastuu ylemmällä johdolla oli kokonaisvaltaista ja piti sisällään koko keskuksen toiminnasta vastaamisen, johon kuului vastuu henkilöstö- ja taloudellisista resursseista. Vastaavilla ohjaajilla vastuu painottui ohjaajien töiden sujumiseen, sekä työilmanpiirin ylläpitämiseen ja asiakkaiden hyvinvoinnin varmistamiseen. Kaikki ammattiryhmät kantoivat vastuuta lainsäädännön ja ohjeiden noudattamisesta. Riekkö ym.(2010, 32) toivat myös esille, että lähiesimiehen asema organisaatiossa on käytännön ja arjen toiminnan johtaja. Ylemmän johdon tehtävät painottuvat asioiden johtamiseen.

Vastuu ja valta vaikuttivat suoraan toisiinsa. Jos lähiesimiehellä oli valtaa, hänellä oli myös vastuuta. Valtaa käytettiin alaisiin ja asiakkaisiin, johtajat käyttivät myös taloudellista valtaa. Vastaavat ohjaajat kokivat valtansa rajoitettuna, sillä he joutuivat hyväksyttämään päätöksiään omilla esimiehillä. Apulaisjohtajan tai vastaavan ohjaajan työ keskuksessa auttaisi jakamaan esimiesten vastuuta ja keskittymään oman toimenkuvansa edellyttämiin tehtäviin, koska tällöin tehtävät jakautuisivat ja aikaa jää enemmän omiin tehtäviin. Keskuksissa, joissa oli vastaava ohjaaja tai apulaisjohtaja, ohjaajien työstä vastaaminen kuului heille.

Juutin (2010, 123 -124) mukaan voidaan todeta, että hyvä lähiesimies tarvitsee ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja, sekä keskusteluun ja kuunteluun liittyviä taitoja. Tutkimustuloksemme toivat samoja asioita esille, niin lähiesimiehen tehtävissä kuin tarvittavissa taidoissa ja osaamisessa. Lähiesimiehellä oli tärkeää olla hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot sekä puheeksi ottamisen ja kuuntelemisentalo. Tuen anta-

minen nousikin vastauksissa selkeästi esille. Lähiesimiestehtävistä tutkimuksessa nousivat esille alaisten motivointi ja palautteen antaminen sekä kehityskeskustelut, joissa erityisesti tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja.

Riekko ym. (2010) toteavat tutkimuksessaan, että lähiesimiestyössä etenkin asioihin puuttuminen ja avoimen keskustelukulttuurin luominen on haasteellista. Tutkimuksemme vastaajien mielestä haasteellisimmat asiat vastaanottokeskuksen lähiesimiestyössä olivat henkilökuntaan ja työyhteisöön liittyvät haasteet. Tämä näkyi myös vastaajien lisäkoulutuksen tarpeen sekä tuen tarpeen vastauksissa, jossa vastaajat toivat esille tarvitsevansa lisäkoulutusta ja tukea vaikeisiin esimiestyötilanteisiin ja niiden käsittelemiseen.

Taustatiedoista ilmeni, että vastaanottokeskusten esimiesten sukupuolijakautuma oli varsin tasainen. Vastaavat ohjaajat ovat esimiehistä suurin ryhmä ja apulaisjohtajat pienin valtakunnallisesti. Tämä näkyi myös vastaajamäärässä. Avoimiin vastauksiin ei vaikuttanut se, minkä ylläpitäjätahon keskuksessa vastaajat työskentelivät. Voimme siis tulkita, ettei ylläpitäjätaho vaikuta esimiestyöhön. Aikuisyksiköiden keskustyyppillä ei ollut myöskään näkyvää vaikutusta vastauksissa, mutta alaikäisyksiköiden esimiehet toivat enemmän esille asiakastyöhön osallistumista.

Koulutustaso oli esimiehillä korkea, varsinkin johtajilla, joilla lähes kaikilla oli ylempi korkeakoulututkinto. Tehtäviin vaadittava soveltuva koulutustausta näkyi myös kaikkien ammattiryhmien koulutuksissa niin, ettei kaikilla esimiehillä ollut esimerkiksi sosiaali- tai terveysalan koulutusta. Voisi olla hyvä, jos kaikille esimiestasoisille laadittaisiin valtakunnallisesti yhteneväiset koulutustasovaatimukset tehtäviinsä, koska tuloksien pohjalta voi havaita, että tehtäviin sisältyvät vastuu ja valta sekä laaja-alainen kokonaisuuden hallinta edellyttävät selkeästi korkeatasoista pohjakoulutusta. Vaikka varsinaiseen esimiestyöhön ei valmistuta mistään koulusta, on kuitenkin tärkeää, että lähiesimiehellä olisi jotain johtamiseen liittyvää koulutusta taustalla. Käytännön työ opettaa parhaiten, mutta sen lisäksi olisi hyvä saada tietoa johtajuuden teorioista. Palautteen saaminen on myös yksi tärkeä keino kehittää itseään esimiehenä. Toisten esimiesten vertaistuki auttaa avartamaan näkemyksiään ja kehittämään omaa toimintaa. (Ristikangas ym. 2008, 68 - 69.)

Esimiesten työkokemus vastaanottokeskustyöstä oli pitkä, keskiarvoltaan 10 vuotta. Esimiestyöstä työkokemus oli keskiarvona 5,6 vuotta. Monet esimiehet olivat työskennelleet vastaanottokeskuksen muissa tehtävissä ennen esimieheksi siirtymistään. Tämä auttaa esimiehiä ymmärtämään vastaanottotoimintaa ja muiden ammattiryhmien työtä laaja-alaisemmin ja kokonaisvaltaisemmin sekä he pystyvät toimimaan sijaisina muille ammattiryhmille kuten vastauksista ilmeni. Ristikangas ym. (2008, 19 - 23) toteavat, että esimieheksi päädytään usein niin, että ajautuu tehtävästä toiseen organisaatiossa eli esimieheksi nousee asiantuntijatehtävistä. Esimiehisyyttä kuitenkin vaatii tänä päivänä enemmän kuin siirtymistä tehtävästä toiseen. Esimiehen täytyy samaan aikaan olla asiantuntija ja johtaja, sillä pelkkä osaaminen ei riitä, kuten ei myöskään pelkkä johtaminen. Samankaltainen tutkimustulos oli terveydenhuollon johtajilla tehdyssä tutkimuksessa, jossa johtajilla oli 10 - 20 vuoden työkokemus omasta peruskoulutusta vastaavasta tehtävästä, jonka jälkeen he olivat edenneet oman alansa asiantuntijoiksi. Työtehtävät olivat laajentuneet kokemuksen myötä ja heitä oli pyydetty asiantuntijaksi ja sitä kautta myöhemmin johtajaksi. (Viitanen ym. 2007, 28 - 29.)

Lähiesimiehet tarvitsivat tukea ja kokivat keskustelemaan ja kuuntelemaan tuen hyväksi. Varsinkin kollegoilta saatu tuki koettiin tarpeelliseksi. Yhteistyötä toisten vastaanottokeskusten esimiesten kanssa koettiin olevan lähinnä Maahanmuuttoviraston järjestämässä yhteisissä työkokouksissa. Kokemuksemme mukaan työkokouksia on järjestetty vuosittain ammattiryhmille, ainakin johtajille, vastaaville ohjaajille, sosiaalityöntekijöille/-ohjaajille ja sairaan tai -terveydenhoitajille. Maahanmuuttovirasto on viime vuosina jättänyt ainakin vastaavien ohjaajien työkokouksia järjestämättä. Tuloksista voidaan tulkita, että tämä olisi edelleen hyvä yhteistyön ja keskustelun mahdollisuus, jonka kautta saisi lisättyä yhteistyötä esimiesten välillä. Vastaajat kertoivat myös, että tutuksi tulleiden kollegoiden kanssa on helpompi tehdä yhteistyötä. Työkokoukset mahdollistaisivat myös toisiin kollegoihin tutustumisen ja siten helpottaisi työpaikalla tehtävää yhteistyötä ja vertaistukea. Romppainen ja Kallasvuo (2011, 210) ovat todenneet, että kollegaryhmät ovat hyviä tilaisuuksia johtamiskeskusteluun ja yhteisten johtamiskäytäntöjen luomiseen. Tilaisuudet mahdollistavat vertaistuen saamisen, koska usein johtamiseen liittyvät haasteet ovat samanlaisia joka yksikössä. Yhdessä keskusteleminen haasteista auttaa esimiehiä jaksamaan. Tieto siitä, että muillakin on samanlaisia haasteita, auttaa esimiehiä ymmärtämään sen, että haasteet eivät aina välttämättä ole esimiehen syy.

Kysyttäessä valtakunnallista kehittämiskohdetta vastaanottokeskuksien lähiesimies-työssä, vastaajat toivat esille toiveensa henkilökunnan toimenkuvien yhtenäistämises-tä. Yhtenä tutkimuksemme lähtökohtana kerroimme, että kokemuksemme mukaan yk-sittäisten ammattinimikkeiden tehtäväkuvia, koulutusvaatimuksia tai ammattinimik-keiden rakennetta yksiköissä ei ole määritelty valtakunnallisesti ja tämä mahdollisesti aiheuttaa päällekkäisiä työtehtäviä sekä yksittäisissä keskuksissa, että eri keskusten henkilökuntien välillä. Tutkimuksemme osoittaa, että samoja tehtäviä saattavat tehdä kaikki kyselyyn vastanneet ammattinimikkeet. Tästä johtuen on hyvä huomioida, että esimiehet toivoivat esim. työnkuvien ja vastuiden määrittämistä valtakunnallisesti palkkaan suhteutettuna.

Valtakunnallisesti kehittämiskohteeksi toivottiin myös käytäntöjen yhtenäistämistä keskuksissa. Vastauksista ilmeni, että vastaanottotoiminnan muutosherkkyys tuo haas-teita työhön. Esimiehillä tulee olla hyvä paineensietokyky ja kyky joustaa asioissa. Tukea kerrottiin tarvittavan juuri asioiden yhdessä pohtimiseen ja haasteellisten asia-kastilanteiden suunnittelemiseen yhdessä. Lähiesimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät toiminnan tavoitteet ja perustehtävän tulee olla mahdollisim-man käytännönläheinen, niin että jokainen ymmärtää sen merkityksen toiminnassa. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 40.) Koska vastaanottokeskustyö on jo lähtökohtai-sesti muutosherkkää ja asettaa paineita, niin työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, ettei keskuksissa jouduttaisi keskustelemaan käytännöistä jatkuvasti uudelleen. Käy-täntöjen yhtenäistämistä perusteltiin vastauksissa myös asiakkaiden samantasoisien palvelun ja kohtelun takaamiseksi riippumatta siitä missä keskuksessa he ovat.

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuuden arviointi

Aluksi tutkimuskysymyksemme oli: Mitä on vastaavan ohjaajan lähiesimiestyö vastaanottokeskuksessa? Laajensimme aiheen koskemaan kaikkia vastaanottokeskuksen lähiesimiehiä koska tiesimme, ettei kaikissa keskuksissa ole vastaavaa ohjaajaa. Halusimme mahdollisimman monen keskuksen osallistuvan tutkimukseen ja kokonaiskuvan vastaanottokeskuksien lähiesimiestyöstä. Lisäksi alussa oli tarkoituksenamme verrata vastaavien ohjaajien ja apulaisjohtajien työtehtäviä mutta tämä epäonnistui, koska apulaisjohtajien vastausmäärät olivat vähäisiä.

Haimme tutkimusluvut jokaiselta vastaanottokeskukselta erikseen paitsi Kotkasta, joka ei osallistunut tutkimukseen, koska itse työskentelemme siellä. Suurimman osan tutkimusluvista myönsi keskuksen johtaja, kahden keskuksen tutkimuslupa täytyi anoa kaupungilta. Lähetimme tutkimuslupahakemukset sähköpostitse, paitsi yksi kaupungille menevä hakemus. Tutkimusluvut tulivat kaikista sähköpostilla. Tiedotimme tutkimuslupahakemuksen yhteydessä tutkimuksemme tarkoituksesta ja tavoitteista.

Kysymykset laadittiin Zef-ohjelmalla. Käytimme paljon aikaa kysymysten asetteluun sekä kysymysten muotoiluun. Testasimme erilaisia kysymysvaihtoehtoja, jotta ne olisivat mahdollisimman ymmärrettävät ja yksiselkoiset eivätkä johdattelisi vastaajaa. Testasimme kyselylomaketta johtajallamme, jotta saisimme tiedon siitä, onko kysymyksenasettelu selkeä ja ymmärrettävä. Mielestämme kysymykset olivat hyviä, koska saimme laajan ja kattavan tiedon siitä, millaista lähiesimiestyö on vastaanottokeskuksissa.

Lähetimme jokaiselle ammattiryhmälle oman vastausosoitteen sähköpostitse, jossa samalla oli saatekirje tutkimuksestamme. Vastaukset tallentuivat suoraan Zef-ohjelmaan, jolloin vastaajien anonymiteetti oli varmaa. Emme maininneet saatekirjeessä, että vastausosoitteet ovat tarkoitettu vastattavaksi ammattiryhmittäin. Vastauksista ilmeni, että muutamat vastaajat olivat kuitenkin vastanneet muun kuin oman ammattiryhmänsä vastausosoitteen kautta. Tästä syystä emme voineet tiettyjen kysymysten kohdalla vertailla tuloksia ammattiryhmittäin, kuten aluksi olimme ajatelleet. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut aineiston tuloksiin ja sisältöön.

Vastausprosentti tutkimuksessamme oli 77,5 %, joka oli mielestämme erittäin hyvä. Kaikki ammattiryhmät osallistuiivat tutkimukseen. Johtajat ja vastaavat ohjaajat vastasivat avoimiin kysymyksiin laajemmin ja kuvailevammin kuin apulaisjohtajat. Apulaisjohtajat olivat ammattiryhmistä muutoinkin vähiten edustettu, joten tämä näkyy myös tuloksissa ja niiden yleistettävyydessä.

Saatu aineisto vastasi kysymykseen, jota lähdimme selvittämään. Tulosten analysoinnissa oli haasteita avoimien kysymysten luokittelussa, koska vastaukset vaihtelivat laajalla alueella. Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten tulee olla mahdollisimman uskottavia ja luotettavia. Luotettavuus mittaa myös työn laatua. Luotettavuutta mitataan tutkimustulosten pysyvyydellä ja oikeiden asioiden tutkimisella. Analyysissä voidaan tehdä väärinä ratkaisuja, tai jätetään jotain tekemättä, esim. aineisto on riittämätöntä tai esitetyt tulokset on analysoitu väärin tuloksista. (Kananen 2012, 161 - 164.)

Tutkimuksemme luotettavuutta lisää se, että teimme opinnäytetyön yhdessä ja osallistuimme kummatkin tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Teimme tutkimuksesta osan itsestä, koska näin saimme erilaisia, laajempia näkökulmia asioihin. Tulosten tulkinna lisäsimme luotettavuutta niin, että molemmat lukivat tulokset erikseen, jonka jälkeen kävimme ne yhdessä läpi ja pohdimme saimmeko samanlaisen käsityksen vastauksista. Olimme tulosten tulkinnoista samaa mieltä. Hirsjärven ym. (2005, 218) mukaan tutkimuksen luotettavuus paranee varsinkin silloin kun useampi tutkija analysoi ja tulkitsee tuloksia. Laadullisen tutkimuksen johtopäätökset tulisi tehdä siten, että tarvittaessa toinen tutkija samoilla tutkimuskysymyksillä tulee samaan johtopäätöksen. Näin voidaan puhua tutkimuksen ristiriidattomuudesta eli tutkimuksen reliabilitetista. (Kananen 2012, 174.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus mitataan siinä käytetyn menetelmän omilla luotettavuus kriteereillä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat arvioitavuus, dokumentaatio, tulkinna ristiriidattomuus ja luotettavuus sekä saturaatio, eli tutkitaan tiettyä aihetta niin kauan, että vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu ns. kylläntymispiste. (Kananen 2012, 174.) Tutkimuksemme luotettavuutta arvioitaessa, onnistuimme siinä mielestämme hyvin. Useissa vastauksissa saavutimme saturaation. Harmillista oli se, että joihinkin kysymyksiin yksittäinen vastaajaryhmä oli vastannut niin suppeasti, ettei saturaatiota ollut edes mahdollista syntyä.

Tutkimustyön idea lähti omasta työstämme. Tutkimuksen tekeminen parityöskentelynä oli antoisaa, mutta haasteellista, varsinkin ajankäytön suhteen. Pyrimme koko tutkimuksen ajan käsittelemään aihetta mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksen tekemisessä haasteellista oli puolueettomuus, koska itse työskentelemme vastaavina ohjaajina. Yhteinen näkemys ja tulkinnat vastauksista löytyivät kuitenkin hyvin. Tämä voi johtua siitä, että olemme työskennelleet pitkään samojen asioiden ääressä joten tutkimuksen aihe on ennestään tuttu kummallekin. Kysymysten asettelussa ja tulosten tulkinnassa varsinkin tuli olla todella tarkka, ettei ajattele vain vastaavan ohjaajan näkökulmasta, vaan piti pohtia myös laajemmin muiden ammattiryhmien näkökulmaa.

Lähiesimiestyötä tutkittaessa lähteet ovat tutkimuksessamme kattavat. Lähiesimiestyöstä oli runsaasti materiaalia, joista oli helppo kirjoittaa teoriaa. Tutkimuksemme käsitteli lähiesimiestyötä laajasti, jolloin haasteeksi nousi pohtiminen kuinka laajasti teoriaosuutta jokaisesta lähiesimiestyöhön liittyvästä osasta kirjoitetaan. Teoriaan osuuden rajasimme kuitenkin koskemaan tutkimuksessamme mainittuja tehtäviä, asemaa, vastuuta ja valtaa.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Työmme oli perustutkimus vastaanottokeskuksien lähiesimiestyöstä. Tavoitteenamme oli selvittää, mitä lähiesimiestyö vastaanottokeskuksissa on. Millaisia tehtäviä, vastuuta ja valtaa se pitää sisällään sekä millainen asema lähiesimiehellä on suhteessa muihin vastaanottokeskuksien ammattiryhmiin. Yhtenä tavoitteenamme oli, että tätä perustutkimusta voisi hyödyntää tulevaisuudessa esimiestyön lisätutkimukseen ja kehittämiseen.

Vastaanottokeskuksen esimiestyö pitää sisällään monia eri osa-alueita. Se on monipuolista ja vaihtelevaa, joten siksi jatkotutkimusaiheita löytyy monia. Tuloksista tuli selkeästi esille, että esimiesten välistä yhteistyötä ei ollut tai sitä oli todella vähän. Hyvä jatkotutkimus voisi olla kehittämistutkimus, jossa lähdetään kehittämään vastaanottokeskuksien esimiesten välistä yhteistyötä. Yhteistyö on tärkeää vertaistuen saamiseksi ja oman lähiesimiehisyyden kehittämiseksi sekä toiminnan parantamiseksi. Varsinkin aloittelevien lähiesimiesten olisi hyvä saada tukea kollegoilta sekä siten saataisiin hiljaista tietoa siirrettyä myös uusille lähiesimiehille.

Tutkimuksessa todettiin, että koulutusvaatimuksia esimiestehtäviin ei ole olemassa. Voisi tutkia, minkälaista koulutusta juuri vastaanottokeskuksien esimiehet tarvitsevat. Esimiestyötä olisi mielenkiintoista tutkia myös alaisten näkökulmasta ja verrata niitä esimerkiksi tutkimustuloksiimme. Näyttäytyykö esimiestyö samalla tavoin alaisille kuin mitä se on esimiesten itsensä näkökulmasta?

Tavoitteenamme oli, että opinnäytetyötämme voitaisiin jatkossa hyödyntää lähiesimiestyön kehittämiseen vastaanottokeskuksissa. Tulokset osoittivat, että lähiesimiehet tarvitsevat tukea työssään ja ovat motivoituneita lisäkoulutukseen. Tämän jälkeen voisi syvällisemmin tutkia, minkälaisesta lisäkoulutuksesta olisi lähiesimiehille eniten hyötyä.

Tutkimus kuvasi esimiehen monipuolisia tehtäviä joten jatkotutkimuksena voisi tutkia mitä työkaluja esimiehillä on vastaanottokeskuksessa käytössään. Näiden työkalujen pohjalta voitaisiin lähteä antamaan koulutusta, joka vahvistaisi näiden työkalujen käyttämistä. Haastavat työyhteisötilanteet nousivat myös tutkimuksessa esille. Voitaisiin tutkia tarkemmin sitä, millaisia nämä haastavat tilanteet ovat ja täten antaa valmiuksia esimiehille kohdata niitä. Lähiesimies on usein aika yksin työssään joten vastaanottokeskuksien esimiehien työssä jaksamista ja työviihtyvyyttä voisi myös tutkia. Mitkä asiat kuormittavat esimiehiä ja miten niitä voisi joko ennalta ehkäistä tai tukea?

Selvitimme tutkimuksessamme, mitä vastuuta ja valtaa esimiehet käyttävät työssään. Tätä voisi myös tutkia syvällisemmin. Miten valta käytännössä näkyy ja miten se ilmenee? Sama koskee vastuuta. Voisi tutkia kenellä viime kädessä on vastuu mistäkin asiasta ja miten vastuu näyttäytyy eri ammattiryhmille.

Vastaanottokeskuksen hektisyys vaatii esimieheltä joustavuutta ja muutosjohtamista jotta hän voi tukea työyhteisöä muutosten keskellä. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tehdä tutkimus, joko paikkalukuja vähentävän keskuksen, tai uuden perustettavan yksikön muutostilanteista ja siitä, miten ne vaikuttavat työyhteisöön ja esimiestyöhön.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan yliopiston julkaisu nro 188. Acta Wasaensia. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Joutsenoon uusi säilöönottoyksikkö. 2006. Yle uutiset. 30.8.2013. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/joutsenoon_uusi_sailoonottoyksikko/6806477. [viitattu 25.1.2014].

Juuti, P. 2010. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia. Teoksessa: Juuti, P.(toim.) Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen, s.123. Johtamistaidon opisto.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laki kansainvälistä suojelua hakevan vastaanotosta 746/2011.

Latva-Kiskola, E. 2006. Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa: Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut, Helsinki: Edita Publishing Oy, s.41.

Lähteenmäki, M. 2013. Lapsi turvapaikanhakijana. Etnografisia näkökulmia vastaanottokeskuksen ja koulun arjesta. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 247. Helsingin yliopisto.

Maahanmuuttovirasto. 2013a. Maahanmuuttoviraston lehdistötiedote. Siuntion vastaanottokeskus lakkautetaan keväällä. Maahanmuuttoviraston internetsivut. Saatavissa:

http://www.migri.fi/medialle/tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedotteet/1/0/siuntion_vastaanottoyksikko_lakkautetaan_kevaalla. [viitattu 18.12.2013].

Maahanmuuttovirasto. 2013b. Vastaanottoyksikön tilastokatsaus 2013. Maahanmuuttoviraston internetsivut. Saatavissa:

http://www.migri.fi/download/45927_voy_tilastokatsaus_tammi-kesa_2013.pdf?ce087c3e9ab4d088. [viitattu 18.12.2013].

Maahanmuuttovirasto. 2013c. Käsittelyajat - kansainvälinen suojelu. Turvapaikkapuhuttelua odotetaan noin viisi kuukautta. Maahanmuuttoviraston internetsivut. Saatavissa:

http://www.migri.fi/asiointi/kasittelyajat/kasittelyajat_kansainvalinen_suojelu/1/0/turvapaikkapuhuttelua_odotetaan_noin_viisi_kuukautta. [viitattu 25.1.2014].

Maahanmuuttovirasto. 2014a. Maahanmuuttoviraston lehdistötiedote. Vuonna 2013 turvapaikkaa haki Suomesta 3 238 henkilöä. Saatavissa:

http://www.migri.fi/medialle/tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedotteet/1/0/vuonna_2013_turvapaikkaa_haki_suomesta_3_238_henkiloa_50398. [viitattu 7.3.2014].

Maahanmuuttovirasto. 2014b. Maahanmuuttoviraston lehdistötiedote. Vastaanotto-keskusten majoituspaikkoja karsitaan eri puolilla Suomea. Saatavissa:

<http://www.migri.fi/medialle/tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedotteet/1/0/vastaan>

ottokeskusten_majoituspaikkoja_karsitaan_eri_puolilla_suomea_51810. [viitattu 7.3.2014].

Maahanmuuttovirasto. 2014c. Vastuut ja roolit vastaanottotoiminnan järjestämisessä Suomessa. Maahanmuuttoviraston internetsivut. Saatavissa: http://www.migri.fi/turvapaikka_suomesta/vastaanottotoiminta/vastuut_ja_roolit. [viitattu 20.1.2014].

Maahanmuuttovirasto. 2014d. Turvapaikka- ja pakolaistilastot. Maahanmuuttoviraston internetsivut. Saatavissa: http://www.migri.fi/tietoa_virastosta/tilastot/turvapaikka_ja_pakolaistilastot. [viitattu 25.1.2014].

Martin, J. 2010. Key concepts in human resource management. . London: Sage Publications Ltd.

Moisalo, V.-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Management Institute of Finland MIF. s.l.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: UNIpress. s.l.

Pakolaisneuvonta 2013. Turvapaikanhakijan asema Suomessa. Pakolaisneuvonnan internetsivut. Saatavissa: http://www.pakolaisneuvonta.fi/index_html?lid=66&lang=suo. [viitattu 25.1.2014].

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Peeling, N. 2006. Loistopomo. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: WSOY.

Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Saatavissa: http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf. [viitattu 28.2.2014].

Riekkö, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä - lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.

Romppainen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Snellman, O. 2012. Ilman huoltajaa olevan lapsen edustaminen – tietoa vastaanottokeskuksen toiminnasta ja edustajana toimimisesta. Saatavissa:
http://www.edustajat.fi/pdf/20120329_alaikaisen_edustajan_ohje.pdf. [viitattu 18.12.2013].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Saatavissa:
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf. [viitattu 6.3.2014].

Suomen viime vuoden turvapaikkatilastot valmistuivat - Suomesta turvapaikkaa haki 149 syyrialaista, Ruotsista 16 300. 2014. Helsingin sanomat. 3.1.2014. Saatavissa:
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1388734941073> [viitattu 25.1.2014].

Työterveyslaitos. 2013. Kehityskeskustelu. 15.8.2013. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx?snb_adname=poim2. [viitattu 6.3.2014].

Vastaanottokeskus supistaa 50 paikkaa 2014. Kymen sanomat. 6.3.2014, s.7.

Vastaanottotoiminnan laatukäsikirja. 2008. Versio 2.0. Accenture.

Vastaanottotoiminnan laatukäsikirja. 2009. Versio 2.0. Accenture.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J.V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 59. Saatavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2059.pdf>. [viitattu 9.3.2014].

Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen - miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudelleen toimintaa. Teoksessa: Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut, s. 119 - 120. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehille. Helsinki: Helsingin työterveyslaitos.

Liite 1 Kyselylomake

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- 1. Mies
- 2. Nainen

2. Työtehtävä vastaanottokeskuksessa

- 1. Johtaja
- 2. Apulaisjohtaja
- 3. Vastaava ohjaaja

3. Keskuksen ylläpitävä taho

- 1. Valtio
- 2. Spr
- 3. Kunnallinen

4. Keskustyyppi

- 1. Transit-keskus
- 2. Odotusajan keskus
- 3. Alaikäisyksikkö
- 4. Muu

5. Koulutustausta

- 1. Ammattitutkinto/Koulutusala?
- 2. Alempi ammattikorkeakoulututkinto/Koulutusala?
- 3. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto/Koulutusala?
- 4. Alempi korkeakoulututkinto/Koulutusala?
- 5. Ylempi korkeakoulututkinto/Koulutusala?

6. Työkokemus vastaanottokeskuksessa vuosina:

7. Työkokemus vastaanottokeskuksessa esimiestyöstä vuosina:

8. Minkä ammattiryhmien lähiesimiehenä toimit?

- 1. Apulaisjohtaja - 2. Vastaavaa ohjaaja - 3. Sosiaalityöntekijä / -ohjaaja

- 4. Sairaalan- /terveydenhoitajaa - 5. Toimistosihtööri - 6. Ohjaajat

- 7. Joku muu, mitä?

9. Alaisten lukumäärä, jonka esimiehenä toimit? Lähiesimiehenä/ kaikki alaiset?

JOHTAMISKOULUTUS

1. Onko sinulla ammatillisen koulutuksen lisäksi tehtävääsi johtamiskoulutusta? Jos on, mitä?

- 1. Ei - 2. Kyllä, mitä?

2. Minkälaisesta koulutuksesta tai lisäkoulutuksesta sinulle olisi hyötyä esimiestyössäsi?

LÄHIESIMIESTYÖN SISÄLTÖ

1. Mitä kuuluu lähiesimiehen työhösi? Perustehtävä/toimenkuva?

2. Minkälaisia ammatillisia taitoja/osaamista tarvitset lähiesimiestyössäsi?

3. Mitä haasteita kohtaat lähiesimiestyössäsi?

4. Minkälaista valtaa lähiesimiestyösi sisältää?

Suhteessa alaisiin/asiakkaisiin?

5. Mitä vastuuta lähiesimiestyösi sisältää?

6. Kuvaile yhteistyön näkökulmasta omaa asemaasi suhteessa muihin työntekijöihin

Apulaisjohtajan ja/tai vastaava ohjaajan näkemys.

7. Sijaistatko jotain ammattiryhmää, jos niin ketä?

- 1. Johtajaa - 2. Apulaisjohtajaa - 3. Vastaavaa ohjaajaa

- 4. Sosiaaliohjaaja / - työntekijää - 5. Sairaalan- /terveydenhoitajaa

- 6. Toimistosihteerä - 7. Ohjaajia - 8. Jotain muuta, mitä? - 9. En.

8. Tarvitsetko lähiesimiestyössäsi tukea, jos tarvitset, niin millaista tukea ja keneltä?

- 1. En tarvitse - 2. Kyllä tarvitsen, millaista tukea ja keneltä?

9. Minkälaista yhteistyötä sinulla on toisten vastaanottokeskusten esimiesten kanssa?

10. Mitä pidät lähiesimiestyössäsi tärkeimpänä?

11. Jos saisit valita yhden kehittämiskohteen valtakunnallisesti vastaanottokeskuksien johtamistyössä, mitä se olisi?