



## **Hyppy tuntemattomaan - matkani rivivirkailijasta esimieheksi**

Sofia Soinne

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Matkailun liikkeenjohdon tutkinto

AMK-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Sofia Soinne
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hyppy tuntemattomaan – matkani rivivirkailijasta esimieheksi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 0
<p>Hyppy tuntemattomaan – matkani rivivirkailijasta esimieheksi on päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tarkastella kirjoittajan kehitystä uudessa työtehtävässä. Opinnäytetyö koostuu neljästä pääkappaleesta. Ensimmäinen kappale perehtyy tarkemmin tehtävänantoon ja päiväkirjamallisen opinnäytetyön esittelemiseen. Toisessa kappaleessa kuvataan, minäkalaisesta yrityksestä ja työnkuvasta on kyse. Työpaikkaa avataan esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden, sidosryhmien sekä toimintaympäristön kautta. Yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä salassapitovelvollisuuden vuoksi. Kolmas kappale on päivittäistä ja viikoittaista raporttia työtehtävistä sekä niihin liittyvistä huomioista. Neljäs kappale puolestaan käsittelee loppupohdintaa ja analyysiä siitä, kuinka oma oppiminen on viikkojen saatossa kehittynyt.</p> <p>Päiväkirjassa tärkeimmäksi tekijäksi muodostuu kahdeksan viikon aikainen raportointi jokaisen työpäivän jälkeen sekä viikkoraportit kustakin viikosta. Päiväkirjan kirjoittaminen sijoittui keväälle 2022. Tarkoituksena on tutkia ja analysoida työpäiviä sekä omaa kehittymistä teemojen kautta. Teemojen käsittelyssä ja esimiestyöskentelyssä on käytetty useampaa kirjallista lähdettä, joista oppimispäiväkirjaan on löytynyt tukeaa antavaa sisältöä ja tietoa.</p> <p>Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö sisältää kolme keskeistä teemaa: pelolla hallitseminen vs. palveleva esimies, palautekulttuuri osana esimiehen arkea sekä asiakaspalvelu ongelmatilanteissa. Teemat työstävät ajatusta siitä, millainen on hyvä esimies ja millä tavalla esimiehen tulisi työskennellä. Päivittäinen päiväkirjan kirjoittaminen pakottaa hahmottamaan omaa esimiespersoonansa ja omia toimintatapojansa. Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on analysoida omaa toimintaansa ja ajattelutapaa näiden kolmen teeman kautta.</p> <p>Onnistunut oppimispäiväkirja tuo parhaimmillaan työhön uusia näkökulmia sekä uusia lähestymistapoja. Myös päivittäinen / viikoittainen itsensä analysoiminen ja arvioiminen jää parhaimmassa tapauksessa osaksi työpäivää. Esimiehen tarkoituksena on näyttää oikeanlaista suuntaa työntekijöilleen asenteella, tietotaidolla, luonteella sekä kokemuksella. Tämä oppimispäiväkirja ohjaa esimiestä oman itsensä parhaaseen versioon.</p>
<b>Asiasanat</b> Esimies, lentoyhtiö, asiakaspalvelu, palautekulttuuri

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Lähtötilanteen kuvaus.....	3
2.1	Oman nykyisen työn analysointi .....	3
2.2	Työpaikan vuorovaikutustilanteet .....	4
2.3	Toimintaympäristö & sidosryhmät työpaikalla .....	5
2.4	Tärkeimmät teemat .....	6
2.4.1	Pelolla hallitseminen vs. Palveleva esimies.....	6
2.4.2	Palautekulttuuri osana esimiehen arkea.....	7
2.4.3	Asiakaspalvelu ongelmatilanteissa.....	8
3	Päiväkirjaraportointi .....	9
3.1	Seurantaviikko 1.....	9
3.2	Seurantaviikko 2.....	12
3.3	Seurantaviikko 3.....	14
3.4	Seurantaviikko 4.....	18
3.5	Seurantaviikko 5.....	20
3.6	Seurantaviikko 6.....	23
3.7	Seurantaviikko 7.....	26
3.8	Seurantaviikko 8.....	29
4	Pohdinta ja päätelmät.....	33
4.1	Teemojen toteutuminen opinnäytetyössä .....	33
4.2	Opinnäytetyön vaikutukset työelämään .....	34
4.3	Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa.....	35
	Lähteet.....	37

# 1 Johdanto

Hyppy tuntemattomaan – matkani rivivirkailijasta esimieheksi on päiväkirjamallinen opinnäytetyö, jossa pohdin millainen esimies juuri minä olen ja millaiseksi esimieheksi haluaisin tulevaisuudessa kasvaa. Oppimisprosessia seurataan kahdeksan viikkoa, joista ensimmäinen päivä kirjataan 14.03.2022 ja viimeinen päivä kirjataan 08.05.2022. Oppimispäiväkirjan tarkoituksena on pohtia työskentelyä kolmen keskeisen teeman näkökulmasta ja analysoida omaa osaamista niiden kautta päivittäisellä ja viikoittaisella tasolla. Lopuksi verrataan lähtö- ja lopetustilannetta ja sitä, kuinka ajatukseni ja osaamiseni ovat matkanvarrella muuttuneet. Raportti on jaettavissa neljään osioon: johdantoon, lähtötilanteen kuvaukseen, päiväkirjaraportointiin sekä loppupohdintaan ja analysointiin.

Tässä päiväkirjamallisessa opinnäytetyössä pyrimme käsittelemään esimiestoimintaa seuraaviin teemoihin pohjautuen:

1. Pelolla hallitseminen vs. palveleva esimies
2. Palautekulttuuri osana esimiehen arkea
3. Asiakaspalvelu ongelmatilanteissa

Päiväkirjamallinen opinnäytetyö koostuu työtehtävistäni lentoyhtiön maapalveluiden asiakaspalvelun esimiehenä Helsinki-Vantaan Lentoasemalla. Virallisemmin esimiehen nimikkeenä tunnetaan ”Customer Experience Team Lead”. Olen ollut tällä kyseisellä lentoyhtiöllä töissä yli neljä vuotta ja tämä aika sisältää suurimmalta osin osa-aikaista työtä, joissa työtunnit vaihtelevat neljästä viiteen tuntiin päivässä. Lentoyhtiöllä työskentely on vuorotyötä, joten työvuorojen ajankohdat voivat vaihdella todella paljon. Joinakin viikkoina olen töissä kolme vuoroa, kun taas toisella viikolla kuusi vuoroa. Esimiehen työtunnit ovat kuudesta tunnista aina yhteentoista tuntiin päivän mukaan. Yleisimpinä työskentelypaikkoina lentokentällä maapalveluissa niin virkailijan kuin esimiehen roolissa toimii lähtöhalli sekä itsepalveluautomaatit, check in -pisteet, lähtöporttien alue, transfer alue sekä tuloala. Näiden lisäksi esimiehen päivä sijoittuu usein toimistolle. Esimiehen työskentelyalue on suurimmilta osin käytännössä siis sama kuin virkailijan, vain rooli työtehtävissä on muuttunut tekijästä ”tarkkailijaan”. Suurin vastuualueemme on taata, että lentoyhtiömme asiakaspalvelu on toimivaa. Tehtävänimikkeeni on kuukausipalkkainen, mutta määräaikainen tälle vuodelle eli 01.01.-31.12.2022. Työn epäsäännöllisyyden takia, myös oppimispäiväkirja saattaa sisältää eri viikoille erilaisen määrän merkintöjä ja pohdintaa. Työtuntien tulisi kuitenkin olla kuukaudessa keskimäärin noin 145 tuntia.

Tämä on minulle ensimmäinen työpaikka, jossa toimin vastuullisemmassa tehtävässä, enkä aivan vielä tiedä mitä työltä tulisi odottaa. Olen todella motivoitunut tulevaan ja toivonkin saavani tästä työpaikasta paljon oppeja tulevaisuutta ajatellen. Koska esimiehen työ on minulle vielä melko tun-

tematonta, sopii oppimispäiväkirjan kirjoittaminen työn ohelle todella hyvin. Se auttaa minua analysoimaan itseäni esimiehenä uudenaikaisista näkökulmista ja mahdollisesti jopa kehittämään esimies-toimintaa yksikössämme. Tavoitteeni on kehittyä sellaiseksi esimieheksi, jonka kanssa haluaisin itsekin työskennellä, sellaisen, jota ei tarvitsisi pelätä ja kenen tietää seisovan päätösteni takana vaikka mitä tapahtuisi. Ensimmäinen askel kohti suurta tuntematonta on nyt siis otettu. Odotan jo innolla mitä nämä seuraavat kahdeksan viikkoa tuovat tullessaan ja minkälaisia oivalluksia teen itsestäni sekä omista työskentelytavoistani.

## 2 Lähtötilanteen kuvaus

Tässä kappaleessa avaan mitä teen ja millainen työnkuva minulla on. Analysoin nykyistä osaamistani sekä avaan niitä tekijöitä, joissa toivon kehittyväni tämän oppimispäiväkirjan aikana. Lisäksi kerron työpaikan vuorovaikutustilanteista sekä yrityksen kanssa toimivista sidosryhmistä ja toimintaympäristöstä. Kuvailen myös minulle työssäni tärkeimpiä teemoja, joiden kautta pyrin oppimistani analysoimaan.

Työskentelyalustoja lentoyhtiössä löytyy kymmeniä, ellei jopa satoja. Tärkeimmäksi työvälineeksi meille päivittäin muodostuu matkapuhelin, sillä se sisältää kaikkien virkailijoiden sekä sidosryhmien yhteystiedot. Näiden lisäksi puhelimesta löytyy keskimäärin noin 30 applikaatiota, joiden avulla töitä teemme. Näistä aktiivisemmassa käytössä minulla on noin kymmenen. Lisäksi teemme paljon töitä tietokoneella, jossa käsittelemme muun muassa matkustajien tietoaalustoja, virkailijoiden työvuoroja ja tehtäviä, sähköpostia, kokouksia, tiedon jako alustoja tai vaikkapa lentoyhtiön omien sivujen kautta löytyvää tietoa. Työkalumme kentällä ovat siis suurimmalta osin elektronisia, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

### 2.1 Oman nykyisen työn analysointi

Esimiehen työ lentokentällä eroaa rivivirkailijan työstä jonkin verran. Rivivirkailija viettää suurimman osan ajasta työpäivänään asiakasrajapinnassa, kun taas esimiehen työpäivä keskittyy toimitoihin ja virkailijoiden työn seuraamiseen ja avustamiseen. Päivittäinen arki sisältää muun muassa erilaisia palavereja, sähköposteja ja raportteja, hankalia asiakaskohtauksia ja ongelmatilanteita, sidosryhmien kanssa toimimista, päätöksentekoa sekä suurta vastuunottoa kyseisen päivän lennoista. Vaikka virkailijoille on virallisesti jaettu omat, heistä vastuussa olevat esimiehet, kuuluu silti asiakaspalvelun esimiehen tärkeisiin tehtäviin myös työntekijöistä huolehtiminen sekä ajankohdallisen ja päivitetyn tiedon saaminen ja jakaminen. Nykyinen maailmantilanne on korostanut vahvasti sitä, että ilman rivityöntekijöitä ei yksikään yritys olisi pystyssä. Myös myöhemmin kuvaamani tärkeimmät teemat liittyvät työntekijöihin sekä heidän hyvinvointiinsa vahvasti.

Olen urani aikana oppinut tunnistamaan omia vahvuuksiani sekä vielä kehitystä vaativia puoliani. Esimiehen roolissa tavoitteeni on palvelevan johtajan tavoin tukea virkailijoita heidän arjessaan sekä kannustaa heitä itsenäisiin päätöksiin. Haluan olla osana luomassa työpaikalle ilmapiiriä, joissa kaikkien on miellyttävä työskennellä. Mielestäni vain motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä voi antaa odotukset täyttävää tai jopa ylittävää asiakaspalvelua. Olen vasta urani alkutaipaleella ja tällä hetkellä vielä muiden huomioiminen ja opastaminen tuntuu kaukaiselta ajatukselta. Uuden työtehtävän ensimmäiset kuukaudet kuluvat uuden opettelemiseen ja itsensä kannustamiseen. Toivon tämän päiväkirjan myötä minun myös saavan tekemiseeni sellaisen itsevarmuuden, että

oman tekemiseni sijaan, voisin sijoittaa keskittymiseni rivivirkailijoiden auttamiseen ja ohjeistamiseen.

## 2.2 Työpaikan vuorovaikutustilanteet

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat todella tarpeelliset esimiehen työssä lentokentällä. Asiakaspalvelun esimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden, muiden toimijoiden, sidosryhmien, kollegoiden sekä eri osastojen kanssa. Useimmiten päivät aloitetaan läpikäymällä kyseisen päivän toimintasuunnitelma osastojen yhteisessä palaverissa. Samoin tavoin päivä lopetetaan antamalla seuraavalle vuorolle tilannekatsaus mitä kyseisen päivän aikana on tapahtunut tai mitä seuraavana päivänä tulee tapahtumaan. Myös jatkuva virkailijoiden neuvominen ja opastaminen on yksi tärkeimpiä tehtäviä työpäivän aikana. Esimiehen tulee olla vuorovaikutustilanteissa uskottava, vakuuttava, asianmukainen, mutta myös helposti lähestyttävä ja empaattinen. Virkailijoilla sekä sidosryhmillä tulee olla rohkeus lähestyä esimiestä, sen sijaan että kontaktia välteltäisiin ja pelättäisiin.

Muiden lentokentän toimijoiden ja sidosryhmien kanssa asioiminen ja yhteisen toimintatapojen sopiminen on ehdottoman tärkeää. Lentokentällä työskentelee kymmeniä, ellei jopa satoja eri toimijoita, joten yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja toimiva yhteistyö täytyy näkyä päivittäisellä tasolla. Vaikka ihmistuntemus ja ihmisläheisyys kuuluvat esimiehen tärkeisiin ominaisuuksiin, ei esimerkiksi suhteiden luominen ole tehtävässä kovinkaan olennaista, yllättävää kyllä. Isommassa yrityksessä tähän tehtävään on useimmiten palkattu joku muu. Esimiehen yläpuolella on niin monta muuta päättäjää, että esimerkiksi päätös siitä mitä catering palvelua käytetään, tulee aina yläpuolelta, päätöksen tekevältä taholta. Tässä kohtaa esimies vain ottaa tehtävänannon vastaan ja välittää sen eteenpäin virkailijoille.

Vuorovaikutuksessa esimies on päivittäin myös asiakkaiden kanssa, pääsääntöisesti niiden kanssa, jotka ovat matkallansa kohdanneet jonkinlaisen ongelman. Siinä missä virkailijan ja asiakkaan kohtaaminen kestää muutaman minuutin, saattaa esimiehellä tämä aika olla hankalimmissa tapauksissa jopa useamman tunnin. Esimiehen vuorovaikutustilanteisiin on hankala valmistautua ennakkoon, sillä jokainen niistä on erilainen. Matkustajan käytökseen ja reagointiin voivat vaikuttaa esimerkiksi matkan ajankohta, matkakohde, persoona, matkustajan etninen tausta, henkilökohtainen elämä tai vaikkapa aiemmat matkustuskokemukset. Lähtökohtaisesti matkustaja odottaa esimieheltä kuulluksi tulemistä, ymmärrystä sekä empaattisuutta. Vuorovaikutus matkustajaan, virkailijaan sekä sidosryhmiin on siis esimiehen perspektiivistä katsottuna täysin erilainen. Tämä vaatiikin sen, että esimiehen roolissa oleva pystyy omaksumaankin erilaisia tilanteita ja erilaisia puolia myös itsestään. Tässä työssä vain tekemällä voi oppia.

### 2.3 Toimintaympäristö & sidosryhmät työpaikalla



Toimintaympäristöä on helpoin tarkkailla PESTLE-kaavion avulla. Se koostuu poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista, teknologisista, ympäristöllisistä sekä laillisista toimintaympäristöistä. Poliittiseksi toimintaympäristöksi voidaan esimerkiksi havainnoida erilaiset valtion linjaukset sekä matkustusreitit ilmatiloissa. Ekonomiseksi puolestaan luetaan yhtiön tai valtion talouden lasku sekä rekrytointikielto yrityksessä. Kulttuurierot sekä ihmisten erilaiset elämäntavat ja elämäntyyli sopivat sosiaaliseen toimintaympäristöön, kun taas esimerkiksi uudistunut lähtöhalli tai asiakkaiden itsepalvelu teknologiseen toimintaympäristöön. Ilmastokriisi ja erilaiset radikaalisti vaihtelevat säät puolestaan lokeroidaan ympäristölliseen toimintaan sekä maahantulorajoitukset ja alan turvallisuus lailliseen toimintaympäristöön.

Sidosryhmien toiminta on helposti havaittavissa lentokenttä -ympäristössä. Tärkeitä toimijoita ovat esimerkiksi siivouspalvelut, lentoyhtiöt, catering-palvelut, tankkaus, tax-free kaupat, avustuspä-



velu, tulli, rajavartiosto, hotellit, autovuokraamot, erilaiset kuljetuspalvelut, huoltopalvelut sekä erilaiset IT-tuet. Esimiehen päivittäiseen työnkuvaan kuuluu näiden sidosryhmien kanssa kommunikointi sekä tiivis yhteistyö. Esimerkiksi rajaviranomainen ja lentoyhtiö yhdessä päättävät siitä, kenenellä on oikeus tulla Suomen maalle. Tullin kanssa lentoyhtiö tekee yhteistyötä matkustajien laukuihin liittyvissä asioissa, kun taas IT-tuet auttavat erilaisten ohjelmisto-ongelmien kanssa.

## 2.4 Tärkeimmät teemat

Käsittelen päiväkirjassa kolmea keskeistä teemaa: Pelolla hallitseminen vs. Palveleva esimies, palautekulttuuri osana esimiehen arkea sekä asiakaspalvelu ongelmatilanteissa. Itsensä ja omien tekojensa analysoiminen tulee varmasti vahvistamaan omaa esimieskuvaani. Jokainen esimies osastollamme toimii ja käyttäytyy eri tavalla, vaikka lähtökohdat ja tavoitteet ovat kaikilla samat - vain käyty matka niiden välillä poikkeaa. Siksi pyrin luomaan ja kehittämään itsestäni sellaisen esimiehen, jonka toivoisin minua itseäni työtaipaleellani tukevan tai palvelevan. Haluan olla paras versio itsestäni, ja sitä kohti toivon näillä analysoinneilla pääsevän. Seuraavaksi avaan, millaisista teemoista oppimispäiväkirjassa on kyse.

### 2.4.1 Pelolla hallitseminen vs. Palveleva esimies

Käsittelimme kurssilla ”Matkailuliiketoiminnan esimiestyö ja toimiva yhteistyö” palvelevan esimiehen piirteitä ja löydänkin paljon yhtäläisyyksiä niissä edellä mainitun kirjan kanssa. Palveleva esimies ei hallitse pelolla vaan empaattisuudella, kannustavuudella ja positiivisuudella (Sarkkinen 2016). Vuoden 2015 kirjassaan ”Pelolla johtaminen on perseestä”, Maury, Meretniemi ja Tuomila kuvasivat kuinka pelolla johtaminen vaikuttaa negatiivisesti tulokseen työpaikalla Pelolla johtaminen puolestaan voi aiheuttaa inhon, jonka vuoksi halu ja motivaatio työhön katoaa. Pahimmassa tapauksessa pelko voi viedä työntekijältä työkyvyn ja työilon, sekä yritykseltä tulokset. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 84).

Palvelevan esimiehen ominaispiirteiksi luetellaan Matkailuliiketoiminnan esimiestyö ja toimiva yhteistyö -kurssin mukaan seuraavat tekijät:

1. Voimaannuttaminen
2. Jämäkkyys
3. Puolustaa omia ja muiden näkemyksiä
4. Suunnannäyttävä
5. Aitous ja autenttisuus – luottamus
6. Nöyrä ja myötätuntoinen
7. Auttaa työyhteisöä saavuttamaan tavoitteet
8. Työntekijän kunnioittaminen

Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin ja hyödyntää niitä, heikkouksien kehittämisen sijaan. Tarkoituksen on keskittyä huolehtimaan kokonaisuudesta ja siitä että juuri omalla tiimillä on menestyksen avaimen käsissään. Tutkimusten mukaan palvelevalla johtamisella on paljon positiivista vaikutusta työn arkeen. Se muun muassa vahvistaa luottamusta sekä luovuutta, sitouttaa työhön, lisää oikeamukaisuuden kokemusta sekä tehostaa tiimien innovatiivisuutta sekä tehokuutta. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa työntekijä asetetaan tärkeimmäksi tekijäksi. Esimiehellä on halu auttaa työntekijöitään kasvamaan ja onnistumaan. Esimerkiksi voimaannuttamisella, työntekijöiden arvostuksella sekä empaattisuudella katsotaan olevan selkeä yhteys työn imuun, eli siihen kuinka omistautuneesti ja nauttien työtään voi tehdä. Esimiehen aitous puolestaan herättää työntekijöiden keskuudessa luottamusta. Tarkoituksena on nähdä, millainen ihminen esimies tittelinsä alla on. Nöyryys puolestaan perustuu siihen, että esimies tuntee omat vahvuutensa sekä puutteensa. Esimies ei pelkää asettaa häntä taitavampia henkilöitä parrasvaloihin ja jäädä itse takalalle. (Sarkkinen 2015).

#### **2.4.2 Palautekulttuuri osana esimiehen arkea**

Toimiva palautekulttuuri on yhteistyön tärkeimpiä kulmakiviä. Palautekulttuurilla on suuret vaikutukset hyvinvoivaan ja innostuneeseen työyhteisöön, sillä on myös mittavia hyötyjä yrityksen liiketaloudelle. Palautteen antamiselle vaaditaan kuitenkin peloton ilmapiiri. Palautetta ei tulisi pelätä antaa tai saada vaan parhaimmassa tapauksessa se olisi osana hälventämässä pelkoja. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 134). On totta, että hyvinvoivat työntekijät sekä kannustava ilmapiiri edesauttavat hyvin taloudellisiin tuloksiin. Aiemmin mainittu palveleva johtaminen kannustaa varsinkin positiivisen palautteen antamiseen. Positiivisessa palautekulttuurissa on hyvä työskennellä. Positiivisen palautekulttuurin avulla saadaan asioita kehitettyä ja tulosta aikaan (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 143).

Palautekulttuurin tulisi työpaikoilla perustua sille perusajatukselle, että työntekijät itse olisivat innostuneita ja kiinnostuneita pyytämään jatkuvaa palautetta onnistumisista ja kehittämisen kohteista (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 134). Pelko huonosta palautteesta on edelleen olemassa ja tästä tulisikin päästä eroon. Ei ole olemassa huonoa palautetta, on vain palautetta, joka auttaa yksilöä kehittymään paremmaksi työntekijäksi. Esimiehen silmiin suurimman kunnian saa se, joka osaa ja haluaa kehittyä silloin kuin sille on tarvetta. Päiväkirjassa tavoitteenani onkin antaa ja saada palautetta päivittäin, sekä kehittää palautteen antamista yksikössämme. Lisäksi pyrin kannustamaan virkailijoita itsenäisiin päätöksiin sekä haastamaan itseään päivittäisessä toiminnassaan. Käymme näitä tilanteita heidän kanssaan yhdessä läpi ja pohdimme, mikä onnistui ja missä olisi parantamisen varaa.

### 2.4.3 Asiakaspalvelu ongelmatilanteissa

Pandemian aiheuttamat matkustusrajoitukset ovat tulleet osaksi arkea lentokentällä. Nämä rajoitukset haastavat virkailijoita päivittäin, eikä mikään lento suju enää mutkitta tai ilman mielensä pahoittaneita asiakkaita. Tämä negatiivinen ilmapiiri on myös vaikuttanut virkailijoiden omaan päätöksentekokykyyn sekä itsevarmuuteen. He eivät uskalla tehdä itsenäisiä ja nopeita päätöksiä, koska niillä saattavat olla kauaskantoiset vaikutukset. Tästä muodostuu pidemmän päälle suuri haaste, sillä myös esimiesten kädet ovat täynnä töitä, eikä turhille kysymyksille ole aikaa. Maury, Meretniemi ja Tuomilan mukaan rohkeat päätökset eivät synny pelolla. Riskien yliarvioiminen sekä huonojen tai keskinkertaisten päätösten tekeminen yleistyy, kun tekemistä ohjaa pelko. Kun aletaan pelätä pahinta, päätöksenteko venyy ja stressi kasvaa. Uhkakuvien ja kauhuskenaarioiden maalailu alkaa jopa tilanteissa, joissa ne oikeasti ovat epätodennäköisiä, eikä päätöstä saada valmiiksi silloin kun pitäisi. Lopulta tehdään huono ja hätiköity päätös. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 82).

Mielestäni esimiehen tulisi aina pyrkiä kannustamaan virkailijoita itsenäisiin päätöksiin ja tukemaan heitä niissä. Vaikeissa ja paineensietokykyä mittaavissa tilanteissa päätösten tekeminen voisi varmasti antaa lisää itsevarmuutta niin virkailijalle kuin esimiehellekin. Virheiden tekemisen ei pitäisi olla salaisuus tai häpeä, sillä niitä tapahtuu kaikille ja ne kasvattavat kaikkia niin ihmisenä kuin työntekijänäkin. Vaikka esimiehen velvollisuuksiin kuuluu virkailijan kannustaminen itsenäisiin päätöksiin, on loppujen lopuksi vastuu aina esimiehellä itsellään. Optimaalisinta olisi pyrkiä kestävään johtajuuteen eli sellaiseen toimintaan, että pelisäännöt ovat voimassa silloinkin, kun johtaja ei ole paikalla (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 86). Haastavat asiakaspalvelutilanteet helpottuvat huomattavasti, kun kaikilla on samat ohjeistukset ja säännöt – juuri näistä esimies on vastuussa.

### 3 Päiväkirjaraportointi

#### 3.1 Seurantaviikko 1

14.03.2022 maanantai klo 05.30–13.30

Päivän tavoite: Työrytmiin pääseminen viikon loman jälkeen sekä ajankohtaisimpien tietojen päivittäminen ajan tasalle

Palasin juuri viikon talvilomalta takaisin töihin ja olo oli sen mukainen. Tuntuu kuin kaikki tietotaito olisi tiessään ja aloittaisin alusta. Toisaalta tämä juuri onkin loman tarkoitus, joka minulta usein pääsee unohtumaan. Aloitin siis päiväni kyselemällä kollegoiltani ja sidosryhmiltäni viimeisimmät suurimmat muutokset toimintatapoihin ennen kuin lähdin tekemään mitään merkittävää. Ensimmäisenä päivänä tarkistin kaikki sähköpostit, joita olin loman aikana saanut, sillä on todella tärkeää pitää itsensä ajan tasalla. Lisäksi maanantaimme koostuu usein monesta palaverista sidosryhmiemme kanssa. Palavereiden aiheita olivat esimerkiksi maahantulorajoitukset sekä asiakasvies-tintä. Kyselin myös kuulumisia ja tuntemuksia vanhoilta virkailijoiltamme, jotka pääsivät takaisin töihin pandemiasta johtuvien lomautusten ja irtisanomisten jälkeen. Ukrainassa tapahtuvan sodan vuoksi moni kaukolento lähtee ja tulee myöhässä, näiden huolehtiminen oli myös yksi suurimmista tekijöistä tänä maanantaina.

15.03.2022 tiistai klo 05.30–13.30

Päivän tavoite: Tietojen päivittäminen sekä eilisen päivän kertaaminen

Toinen päivä loman jälkeen ei ollut yhtä kankea kuin ensimmäinen. Vaikka lentoja olikin vähemmän, oli tekemistä huomattavasti enemmän. Yksi Euroopan lennoista peruuntui ja yksi oli huomattavasti myöhässä. Näiden takia oli lentokentällä monta harmistunutta asiakasta. Tärkeimmäksi päivän agendaksi nousi virkailijoiden ja asiakkaiden huolellinen informoiminen lentojen tilanteesta sekä tarvittavista toimenpiteistä. Myös muutama kaukolento saapui aamulla Suomeen myöhässä. Olin unohtanut tehdä lentoihin liittyvät esivalmistelut, kuten virkailijoiden tehtävien oikein sijoittaminen, mahdollisten menetettyjen jatkolentojen tarkistaminen sekä sidosryhmille ilmoittaminen. Onneksi kollegani huomautti minulle, jotta kerkesimme reagoida ajoissa ongelmaan. Tehtävien organisoiminen kuuluu esimiehen tehtävään ja tunsin ottavani takapakkia unohtaessani tämän. Koitan kuitenkin myöntää itselleni, että virheet kuuluvat oppimiseen. Tätä myös virkailijoille pyrimme kertomaan. Mielestäni esimiehen tulisi pystyä takaamaan turvallinen ympäristö epäonnistumisille, työntekijöiden tulisi uskaltaa kokeilla ja tehdä virheitä pelotta. Myös minun esimiehenä, tulisi olla itselleni yhtä armollinen kuin olen virkailijoillekin.

16.03. keskiviikko klo 06.30–16.30

Päivän tavoite: Tehtävien oikeanlainen priorisointi ja huolellisuuden keskittyminen

Päivä alkoi heti kiireisissä merkeissä. Esimiesten puhelin soi taukoamatta, soittajina suurimmaksi osaksi epävarmat virkailijat kysymyksineen. Myös muutaman eilinen lennolta evätty asiakas lähestyi meitä tapauksiensa kanssa, sillä heidät oli evätty lennolta puuttuvien dokumenttien tai oman käytöksensä vuoksi. Päivän tärkeimmäksi tapahtumaksi minulle henkilökohtaisesti nousi esimiesten viikoittainen palaveri, jossa tällä kertaa käsiteltiin yhteisiä toimintatapoja sekä palautteen antamista. Osastomme johtajalta tuli toive uusien rekrytointien käynnistyessä ja uusien virkailijoiden saapuessa, että ottaisimme ryhti liikkeen palautteen antamisen kanssa. Kevään aikana, kun matkustajaluvut sekä virkailijaluvut kasvavat, korostuu palautteen antaminen entisestään. Kiireisen aikataulun vuoksi, palaute tulisi antaa välittömästi asianomaiselle, jotta sen välitön prosessoiminen voisi alkaa. Olen innoissani siitä, että työpaikalla nouseva teema kulkee käsi kädessä opinnäytetyöni teeman kanssa. Vaikka päivä oli kiireinen ja tehtävää oli paljon, onnistuin olemaan huolellinen ja saattamaan melkein kaikki päivän tehtäväni päätökseen.

18.03. perjantai klo 11.00–19.00

Päivän tavoite: Kevyempi asenne työpäivään hektisen alkuviikon jälkeen

Alkuviikko tuntui hieman raskaalta loman jälkeen, joten olin jo henkisesti valmistautunut kevyempään päivään ja rennompaan mielentilaan. Päivä oli onneksi lyhyt ja tehtäviäkin oli melko vähän. Suurimmaksi osin tämä päivä kului asiakasrajapinnassa lähtöaulassa sekä lähtöporteilla. Jouduin myös käymään epämiellyttävän keskustelun virkailijan kanssa siitä, missä menee lentoyhtiön ja asiakkaan velvollisuuden raja. Asiakkaan matkustusasiakirjat olivat vajanaiset ja olin ehdottomasti sitä mieltä, että autamme asiakasta saamaan oikeat haltuunsa ennen lentoa. Virkailija taas koki, että asiakirjat ovat asiakkaan vastuulla, eikä lentoyhtiön tarvitse tehdä niiden eteen mitään. Lähtökohtaisestihan tilanne onkin näin, mutta mikäli kiirettä ei ole ja ylimääräisiä käsipareja löytyy, en näe syytä miksi emme asiakasta auttaisi. Loppuun asti palveltu asiakas todennäköisesti käyttää palveluitamme uudelleen. Virallisesti matkustajan asiakirjat ovat hänen omalla vastuullaan, eikä lentoyhtiö ota niistä minkäänlaista vastuuta. Olemme kuitenkin joutuneet joustamaan tässä, sillä mikäli emme matkustajia auttaisi hankalien dokumenttien kanssa, jäisi heistä todella suuri osa lennolta pois.

19.03. lauantai klo 14.30–00.30

Päivän tavoite: Haastavan asiakastilanteen ratkaiseminen

Lentojen jälkeen asiakkaat hakevat matkalaukkunsa tulopalvelusta. Myös poikkeustilanteet ovat vahvasti tulopalvelun kontolla, kun esimerkiksi asiakas menettää jatkolentonsa ja lentää vasta seuraavana päivänä määränpäähensä. En ole ollut tulopalvelussa hetkeen ja olenkin jo jonkin aikaa toivonut pääseväni työskentelemään sinne. Vietin melkein suurimman osan iltavuorostani tulopalvelussa auttaen asiakkaita, joiden jatkolento ei toteutunut odotetulla tavalla. Meillä oli paljon intialaisia matkustajia, joiden matkustuspersoonaa itsessään on jo todella hankala. Heidän asenteensa on huomattavasti enemmän omaan etuun keskittyvä kuin esimerkiksi eurooppalaisilla matkaajilla. He osaavat myös vaatia itselleen asioita, vaikka heidän ongelmansa ei johtuisikaan lentoyhtiöstä. Esimiehenä pyrin siihen, että palvelen ja autan asiakkaita mahdollisimman paljon, mutta kuitenkin muistaen taloudellisen puolen. Kaikkia matkustajia on kohdeltava tasavertaisesti, mutta kuitenkin yksilöinä. Minulle on hankalaa erottaa, milloin toinen matkustaja on niin sanotusti ”ansainnut” enemmän hyötyjä ja avustusta lentoyhtiöltä kuin toinen. Palkitaanko huonoa käyttäytymistä hyvityksillä, jotta asiakas ei tekisi valitusta, ja samalla asiallinen sekä ystävällinen asiakas jätetään oman onnensa nojaan, sillä ajatuksella että hän kyllä selviää itsekseen. Nämä ovat hankalia teemoja, mutta vahvistuvat varmasti kokemuksen myötä.

Viikkoanalyysi 1

Ensimmäinen viikko vierähti todella nopeasti. Se piti myös sisällään paljon mieleen jääviä tapahtumia ja tehtäviä. Keskustelimme viikon viimeisenä työpäivänä nuoren esimieskollegani kanssa uudelle esimiehelle kertyvistä paineista ja virkailijoiden halusta testata uutta esimiestä ja hänen toimintaansa. Tulimme yhdessä siihen tulokseen, ettei kaikkia voi mitenkään miellyttää, mutta kaikkien on silti tultava toimeen ja yhteisiä sääntöjä on noudatettava. Myös esimies on vastuussa miellyttävästä työilmapiiristä siinä missä työntekijätkin. Minun on siis esimiehenä kiinnitettävä erityistä huomiota omaan käytökseeni työpaikalla, sillä virkailijat mallintavat sitä päivittäin. Negatiivisuus luo negatiivisuutta ja onkin todella tärkeää jo ennaltaehkäisevästi kitkeä sitä. Olisin ehkä toivonut itseltäni enemmän virkailijoihin suuntautuvaa palautteen antoa tälle viikolle. Esimerkiksi ristiriitainen tilanne virkailijan kanssa lentoyhtiön velvoitteisiin liittyen olisi voitu hoitaa hieman rakentavammin. Kuten teeman esittelyssä mainitsin, tilannetta ja firman toimintatapoja olisi voitu käydä yhdessä läpi ja pohtia esimerkiksi syitä sille, miksi virkailija ei koe asiaa omalle vastuulleen. Minut on asiakaspalvelijana opetettu siihen, että asiakkaalle tulisi antaa odotukset ylittävää palvelua ja tähän toivoisin myös muiden virkailijoiden pyrkivän, olemmehan työpaikallamme kuitenkin asiakasta varten. Tällä viikolla olen myös huomannut itsessäni paljon ärsyyntymistä ihmisten erilaisuudesta mitä tulee esimerkiksi käyttäytymiseen. Todellisuudessa esimiehen tulisi osata katsoa tällaisen läpi, sillä

jokainen asiakas tai virkailija on oma yksilönsä, joka tarvitsee erilaista kohtelua. Toivon tulevien viikkojen antavan minulle vahvuutta sekä luottamusta omaan toimintaan sekä tunnetaitoihin erilaisissa haastavissa tilanteissa.

### **3.2 Seurantaviikko 2**

21.03.2022 maanantai klo 16.30–01.00

Päivän tavoite: Valmistelut tiistain aamuvuoroa varten & yhden palautteen antaminen

Iltavuorot ovat yleensä melko jännittäviä, sillä illan viimeiset kolme tuntia saattaa olla ainoana esimiehenä paikalla koko osastolla. Vastuu on siis normaalia suurempi. Iltaisin lähtee myös haasteellisempia Aasian kaukolentoja. Maanantain kaksi viimeistä lentoa olivat juuri Aasiaan, jonne matkustusasiakirjat ovat todella haasteellisia ja monivaiheisia. Onneksi lennoilla oli tarpeeksi monta virkailijaa ja lennot sujuivatkin melko jouhevasti. Teimme virkailijoiden kanssa lennon suhteen matkustusasiakirjoihin liittyvän päätöksen, jota jälkikäteen pitkään pohdin ja epäilin. Yleensä matkustusasiakirjoja koskevat päätökset tulevat yrityksemme turvaosastolta, joten omin päin päätöksen tekeminen kadutti heti. Tästä jäi itselle opiksi se, missä menee oman päätöksen teon raja. Isossa yrityksessä, jossa on monta työntekijää, on todella tärkeää toimia sääntöjen mukaisesti. Päivän tavoitteena oli yhden palautteen antaminen, ja tämän onnistuin antamaan useampaan otteeseen. Yhtenä esimerkkinä nostaisin juuri tuon lennon, jossa päätös tehtiin, kehuin virkailijoita hyvästä yhteistyöstä ja nopeista tuloksista, mutta myöhemmin kuitenkin lähetin sähköpostia heille ”väärästä” päätöksestäni ja oikaisin sen firman toimintatapojen mukaiseksi. Tästäkin päivästä jäi paljon eväitä taskuun.

23.03.2022 keskiviikko klo 06.00–17.00

Päivän tavoite: Uuteen lähtöhalliin tutustuminen

Olemme avaamassa uutta lähtöselvitys terminaalia keväällä, viime kuukausien aikana on ollut jo muutama harjoitteellinen koe käyttöönotto hallissa. Tänään perehdyimme laitteiden toimintaan ja eri toimipisteisiin. Harjoitus vaiheessa meitä seurasi uuden terminaalin vastuuhenkilöt sekä joku-  
nen testiasiakas. Erityisesti esimiehenä minun on tärkeä tietää uuden lähtöhallin protokolla, jotta osaan perehdyttää virkailijat uuteen tehtävään. Mielestäni esimiehen tulisi tietää mitä työntekijät tekevät päivittäin, jotta hän osaa toimia tehtävässään oikein. Työpäivä loppui yhtä nopeasti, kun se alkoikin, aika rientää aina nopeasti, kun opettelee jotakin uutta.

24.03.2022 torstai klo 06.30–16.30

Päivän tavoite: Virkailijoiden kunnollinen perehdyttäminen päivän tehtäviin

Torstaisin meillä on todella paljon kiinalaisia matkustajia matkustusasiakirjoineen ja niiden tarkastuksineen. Esimiehen tärkein tehtävä on perehdyttää virkailijat tehtäväänsä ja ohjastaa päivän kullussa. Meidän onneksemme lentokentällä työskentelee Aasian oppaita, jotka puhuvat muun muassa kiinaa, japania sekä koreaa. Heistä on opastuksessa todella suuri hyöty länsimaalaisen ja aasialaisen kielimuurin kanssa. Tänään hallissa kierteli myös uusia aloittelevia kollegoita harjoittelemassa tutoreidensa kanssa asiakaspalvelun toimintaa. Kerroimme heille tarkasti protokollasta ja he pääsivätkin jo harjoittelemaan asiakirjojen tarkastamista. Päivä oli todella kiireinen, mutta siitä jäi silti todella hyvä mieli. Henkilökunta vaihtui useampaan otteeseen toimipisteellämme, mutta uuden virkailijan aina saapuessa opastin toimintatavat ja kerroin missä mennään. En koe, että kiire olisi vaikuttanut perehdytykseen millään tavalla, vaan tiimi suorastaan säkenöi hyvällä energiallaan ja motivaatiollaan. Tänään koin monta ylpeyden ja ilon hetkeä toisten onnistumisesta.

25.03.2022 perjantai klo 06.30–17.30

Päivän tavoite: Viikon päättäminen ja itselleen yhteenvedon tekeminen

Päivä tuntui todella pitkältä, sillä olin nukkunut todella huonosti. Jään usein murehtimaan nukkumaan mennessä työhön liittyviä ajatuksia ja kysymyksiä. Tiedän, että työt tulisi jättää työpaikalle eikä niitä pitäisi miettiä vapaa-aikana. Se on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Teen työni tunteella ja se saattaa valitettavasti välillä heijastua vapaa-ajallanikin. Päiväni koostui suurimmalta osin lähtöaulassa ja porttialueella työskentelystä. Minulla oli muutama lähtevä ja saapuva lento, joista olin vastuussa. Jostain syystä päiväni oli kuitenkin todella epäonninen, luulen väsymykselläkin olleen jotain osuutta asiaan. Unohdin esimerkiksi sellaisia asioita, joita päivittäin teen ja jotka ovat minulle todella tuttuja. Valitettavasti minun virheeni vaikutti negatiivisesti lentojen aikatauluihin ja esimerkiksi yksi loma lento lähti vahinkoni takia myöhässä. Vastaamme muun työmme ohella matkustajareiteistä lentokentällä, lennon lähtiessä unohdin avata koko reitin, ja matkustajat seisovivat useamman minuutin ovien takana odottaen lentokoneeseen pääsyä. Koko päivästä jäi minulle todella epäonnistunut olo ja uusi alkava viikko tuntuukin erityisen tervetulleelta.

Viikkoanalyysi 2

Vaikka viikosta jäi suuhun todella huono maku ja koin epäonnistuneeni siinä täysin, jäi minulle paljon hyviä oppeja itsestäni seuraavaksi kerraksi. Vaikka olen esimies, ei se tarkoita, että minun tulisi päättää kaikesta ja onnistua aina kaikessa. Myös minulla on oikeus epäonnistua ja kehittää itseäni sen perusteella paremmaksi työntekijäksi, aivan kuten virkailijoilla. Itsensä ruoskiminen ei johda



mihinkään, epäonnistumisia tulisi tutkia syvemmin: Miksi toimin niin kuin toimin? Miten olisin toiminut tilanteessa paremmin? Minun tulee myös luottaa muiden päätöksentekotaitoon, minun itse ei tule tehdä kaikkia päätöksiä, vaikka ehkä niin perfektionistina toivoisin.

Huomasin myös teemani palvelevasta esimiehestä nousevan esiin tällä viikolla erityisen paljon. Varsinkin torstaina, jolloin palvelimme haastavia kiinalaisia matkustajia, palvelevan johtamisen piirteisiin lukeutuva ohjaaminen oli vahvasti pinnalla. Ohjeistaminen, puuttuminen ja huomaaminen poistavat epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa, sillä työntekijälle on tärkeää tietää, meneekö hyvin vai huonosti. Sen sijaan puuttumatta jättäminen on välinpitämätöntä johtamista (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 26). Viikkoanalyysia kirjoittaessani, huomaan heti olleeni itselleni liian ankara. Olen keskittynyt koko viikon epäonnistumisiini, sen sijaan että olisin kiitollinen niistä asioista, joissa olen onnistunut. Olen luonteeltani todella auttamisen haluinen ja pyrin kannustamaan, tukemaan ja opastamaan virkailijoita heidän arjessaan. Näin myös tällä viikolla olen tehnyt. Kuten teemojen esittelyssä mainitsin, palvelevan esimiehen tuntomerkeiksi luetaan muun muassa suunnan näyttäminen sekä halu auttaa työyhteisöä saavuttamaan heidän tavoitteensa (Sarkkinen 2016). Olen ollut tämän viikon niin kiinni omissa tavoitteissani, että olen ihan kokonaan unohtanut työyhteisön tavoitteet. Ensi viikolla toivoin itseltäni hieman lempeämpää asennetta omaa itseäni ja työskentelyäni kohtaan. Pyrin keskittämään sen kaiken energian yhteisön hyväksi, sen sijaan että säätisin joka päivä itseäni.

### 3.3 Seurantaviikko 3

28.03.2022 maanantai klo 12.00–18.00

Päivän tavoite: Omien onnistumisten tarkasteleminen

Maanantai hujahti silmissä. Tehtäväni sijoittuvat jälleen suurimmilta osin lähtöhalliin sekä porttipuolelle muutamalle Euroopan lennolle. Tästä työpäivästä ei jäänyt oikein mitään käteen, sillä mitään mullistavaa ei tapahtunut niin hyvään, kuin huonoon suuntaan. Olin ottanut päivän teemaksi omien onnistumisien tarkastelun, sillä turhan usein keskityn omiin heikkouksiini ja kehittämisen kohteisiini. Koska päivä itsesään oli rauhallinen, oli helppoa pysähtyä ajattelemaan omia onnistumisia. Esimerkiksi tänään onnistuin hyvässä ja asiantuntevassa asiakaspalvelussa. Lisäksi keskustelimme virkailijoiden kanssa esimies persoonista, ja siitä kuinka jokainen esimies on oma yksilönsä, eikä näin ollen ole verrattavissa muihin. Päivän yhdeksi onnistumiseksi laskisin myös tuon aiemmin mainitun oman itsensä esimiespersoonan löytämisen. Tästä suurin kiitos kuuluu virkailijoille, joiden kanssa keskusteltuani tajusin tämän. Olen kiitollinen siitä tuesta mitä heiltä saan päivittäin.

29.03.2022 tiistai klo 16.30–01.00

Päivän tavoite: Päivän kokonaiskuvan haltuun ottaminen

Aloitin päivän läpikäymällä aamun tapahtumat, josko siellä olisi jotakin mitä minun tulisi tietää. Asiakasrajapinnassa oli sen verran hiljaista, että sain rauhassa keskittyä lukemaan sähköpostia sekä valmistautumaan illan laajarunkojen lähtöihin. Yritän pyrkiä aina vuoroni alussa siihen, että kerkeäisin katsomaan rauhassa aina päivän agendan: ”Mitä tulee tapahtumaan? Milloin tulee tapahtumaan? Kuka tilanteet hoitavat?” Ennakointi lentokentällä on avaintekijä onnistuneeseen kokonaisuuteen. Kun jokin tilanne tapahtuu ja se huomataan, on jo liian myöhäistä. Esimiehen vastuulle kuuluu esimerkiksi poikkeustilanteessa virkailijoiden sijoittaminen oikeisiin toimipisteisiin. On laskettava, kuinka monta virkailijaa ongelmatilanne vaatii ja kuinka paljon se tulee viemään aikaa. On myös punnittava, kuka virkailijoista tilanteeseen sopii esimerkiksi kielitaitonsa tai työkokemuksensa puolesta. Teemassa mainitun palvelevan esimiehen ominaispiirteiksi lukeutuu luotettavuus ja yhteistyökykyisyys. Tilanteiden havainnointi ja hallitseminen luovat virkailijoille turvallisen työympäristön. Loppuilta oli täynnä kiirettä. Vuoroni olisi kuulunut loppua kello 01.00, mutta juuri vuoroni viimeisellä tunnilla saimme tiedon, että loppuillan yksi koneista tulee takaisin teknisen vian takia. Useimmiten lentokoneet palaavat omalle lentokentälleen, koska niiden korjaaminen on siellä helpompaa kuin vieraskentillä. Onneksi meillä työskentelee yövuoroissa aina kaksi virkailijaa ja sain heistä apulaiset koneen takaisin vastaanottamiseen ja uudelleen lähettämiseen. Pyysimme uuteen koneeseen matkustajille iltapalaa, sillä heidän matka-aikansa piteni tämän takaiskun vuoksi yli kaksi tuntia. Kun varakone oli ilmassa ja matkustajat kyydissä, oli myös minun aikani päättää päivä.

30.03.2022 keskiviikko klo 13.00–19.00

Päivän tavoite: Omien voimavarojen huomioiminen

Alkuperäinen vuoroni olisi ollut 12.00–18.00 mutta pyysin vuorosuunniteltu siirtämään sitä myöhemmäksi yhdellä tunnilla. Eilen illalla vuoroni venähti tunnilla ja nukkumaan päästessäni kello olikin jo kolme yöllä. Onneksi työmme on loppujen lopuksi melko joustavaa. Keskiviikon työvuoroni koostui transfer pisteellä työskentelystä ja kuten viime viikolla, kiinalaisten matkustajien dokumenttien tarkastamisesta. Uusia virkailijoita oli toimipisteellä taas jonkin verran ja vuoroni keskittyikin heidän avustamiseensa. Koitin ottaa päivään stressittömän ja huolettoman asenteen, jotta pystyisin palautumaan edellisestä päivästä. Väsyneenä ja ärtyneenä minusta ei ole kenellekään apua, ei virkailijoille eikä asiakkaille. Jotta pystyn toteuttamaan teemassani mainittuja palvelevan esimiehen piirteitä, tulee minun myös välillä keskittyä omaan itseeni ja omaan jaksamiseen. Esimerkiksi tauoilla olisi hyvällä välillä levähtää alas ja vaikkapa sulkea silmät hetkeksi tai kuunnella musiikkia.

Tarkoituksena tehdä jotakin sellaista, joka rauhoittaisi mielen hetkeksi hektisestä lentokentän ympäristöstä. Vain hyvinvoiva työntekijä voi antaa matkustajille hyvää asiakaspalvelua. Päiväni keskittyikin siis teeman mukaisesti omien voimavarojeni tarkkailemiseen ja niistä huolehtimiseen.

31.03.2022 torstai klo 11.00–18.00

Päivän tavoite: Asiakaspalvelutilanteiden loppuun saattaminen

Työpäivä kului kuin siivillä. Asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä ja virkailijat hyväntuulisia. Päiväni sijoittui tulopalveluun, josta matkustajat hakevat matkatavaroitaan. Tulopalvelussa tehtävämme on auttaa rikkoutuneiden tai hävinneiden matkatavaroiden kanssa. Tämän lisäksi yövyttämme matkustajia hotelliin, mikäli heidän lentonsa on siirtynyt seuraavalle päivälle lentoyhtiön toimesta. Tänä meidän lentomme oli ollut myöhässä, jonka seurauksena kourallinen matkustajia oli menettänyt jatkolentonsa toisella lentoyhtiöllä. Lippusääntöjen mukaan, mikäli lennot ovat samalla lipulla, on lentoyhtiö velvollinen kustantamaan matkustajan majoituksen. Olen itse tottunut siihen toimintatapaan, että matkustajien eteen tehdään kaikki mahdollinen ja vielä vähän ylimääräistäkin. Kaikki virkailijat eivät kuitenkaan näin tee ja tämä vaatii minulta suurta totuttelua. En tiedä onko tämä kuitenkaan mainitsemisen arvoinen asia, sillä protokolla ei vaadi auttamaan kuin tiettyyn pisteeseen asti. Itse koen sen kuitenkin niin, että vaikka matkustaja ei lentäisi meillä nyt, saattaa hän palvelun perusteella valita lentoyhtiömme jatkossa. Tämän voisi lukea jonkin sortin markkinoinniksi - tavoitteena on jättää asiakkaalle muistijälki yrityksestä.

01.04.2022 perjantai klo 05.30–13.30

Päivän tavoite: Uuden lähtöaulan toiminnan seuraaminen

Jo aamusta alkaen lähtöhalli oli täynnä asiakkaita, joista moni ihmetteli ruuhkaa ja ihmispaljoutta. Matkustajat eivät tunnu ymmärtävän sitä faktaa, että rajoitukset ovat poistumassa ja matkantekeeminen helpottuu. Yhä useampi tekee esimerkiksi lyhyitä viikonloppun mittaisia matkoja Eurooppaan tai ylemmäs Lappiin. Perjantait ovat aina olleet kiireisiä lentoasemalla, mutta erityisesti pandemian aikana kiire ja ruuhka korostuvat työntekijöiden puutteen vuoksi. Työpäiväni sijoittui suurimmalta osin uutteen lähtöterminaaliin, jossa toimintaa täytyy vielä seurata tarkoin. Olemme tehneet kaksi viikkoa lähtöaulan koeajoa ja noin kahden viikon kuluttua siirrymme uuteen aulaan pysyvästi. Esimiehillä on uudessa lähtöhallissa tärkeä rooli, heidän vastuullaan on muun muassa toimivuudesta raportoiminen lähtöhallin kehitystiimille sekä virkailijoiden perehdyttäminen toimipisteisiin. Oli hienoa seurata vierestä, kuinka toiminta aiheutti yhteistä keskustelua ja pohdintaa virkailijoiden kesken. Sen sijaan että esimies sanoo, kuinka toimitaan, on virkailijoilla mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja tuoda mielipiteensä ja ajatuksensa kuuluviin.

Uusi lähtöaula on vienyt todella paljon resursseja ja voimavaroja jokaiselta, ja juuri viimeksi tänään pohdimme kollegan kanssa sitä, kuinka tavanomaiset työt ovat toissijaisia. Huomaan itsessäni täydellisyyden tavoittelijan piirteitä, joten tekee itseasiassa ihan hyvää olla välillä epätäydellinen, eikä saa kaikkea valmiiksi ennen työpäivän lopettamista. Huomaan analysoivani omaa tekemistä sitä enemmän, mitä kauemmin olen ollut töissä ja alan tiedostamaan omaa esimiespersoonani.

### Viikkoanalyysi 3

Viikko numero kolme oli jostakin syystä henkisesti ja fyysisesti minulle todella raskas. Keskityin enemmän huonoihin asioihin kuin onnistumisiin. Tämän kanssa minulla riittää toden teolla työnsarkaa ja siinä haluaisin myös auttaa virkailijoita. Oman itsensä ruoskiminen ei johda yhtään mihinkään. Omia virheitään olisi hyvä tarkastella kehittämisen näkökannalta ja sen sijaan että olisi epäonnistunut, yrittäisi katsoa missä asiassa onnistui. Epäonnistuminen sanana kuulostaa korvaani aivan liian negatiiviselta, eikä ruoki työntekijän ajatusta siitä mitä voisi ensikerralla tehdä tilanteessa toisin. Kolmas teemani käsitteli asiakaspalvelua ongelmatilanteessa. Valitettavaa on se, että asiakas ei saa ansaitsemaansa palvelua, mikäli työntekijän suurin keskittyminen tilanteessa menee epäonnistumisen pelkoon.

Yhtenä nostona kolmannesta viikosta toisin oman esimiespersoonan hahmottamisen ja kehittymisen. Christer Hermansson kirjoitti kirjassaan *Minä johtajana!* Subjektiiivisesta johtajuudesta seuraavaa: ”Subjektiiivinen johtaja panee itsensä likoon eikä ole persoonaton.” Hermansson tarkoittaa tällä sitä, että esimieskin on vain ihminen ja ilmaisee itseään ihmisenä. Esimiehen ei tule toimia kaavaan kangistuneesti vaan luoda omat polkunsaa. Subjektiiivinen johtaja luo työhönsä mielekkyyttä ja toimii avoimesti itseään ja muita kuunnellen. (Hermansson 2011, 19). Huomaan subjektiiivisessä johtamisessa sekä palvelevassa johtamisessa samankaltaisia piirteitä ja teemoja. Esimerkiksi aitous ja autenttisuus nousevat tärkeinä ominaisuuksina molemmissa johtajatyyleissä esille. Esimiesten tapa toimia on aina erilainen, mutta lopputulos on silti aina suurin piirtein sama. Varsinkin lentoyhtiöillä on todella tarkat toimintatapamallit, joten sooloille ei ole varaa. Se ei silti tarkoita, etteikö esimies voisi toimia omana itsenään ja omana yksilönään.

Viikko oli täynnä pohdintaa ja erilaista tekemistä. Toivon kuitenkin ensi viikon olevan hieman kevyempi niin henkisesti kuin fyysisestikin. Ensi viikolla tavoitteenani on perehtyä palautteen antamiseen hieman paremmin ja keskustella tästä virkailijoiden kanssa.

### 3.4 Seurantaviikko 4

04.04.2022 maanantai klo 14.30–00.30

Päivän tavoite: palautekulttuurista keskusteleminen

Viikon ensimmäinen työvuoroni keskittyi tulopalveluun. Työskentelin siellä kahden virkailijan kanssa ja päätin nostaa pöydälle heti työpäivän alussa heidän kanssaan palautekulttuurin meidän työpaikallamme. Ehdin kysyä yhden kysymyksen ja ennen kuin huomasinkaan, oli teemani nostanut esiin paljon keskustelua ja hyvää pohdintaa. Virkailijat tulivat siihen tulokseen, että he haluaisivat saada palautetta niin onnistumisista kuin kehitystä vaativista tekijöistä. Palaute olisi hyvä antaa mahdollisimman pian tilanteen jälkeen, mutta ei kuitenkaan keskellä tilannetta, eikä pitkä aika sen jälkeen. Pohdimme myös virkailijan mahdollisuutta antaa palautetta toiselle virkailijalle, mutta varsinkin kehittävän palautteen antaminen, tuntuu mahdottomalta. Moni yrityksessä kertoo toisen virkailijan epäonnistumisista omalle esimiehelleen, joka puolestaan keskustelee asianomaisen kanssa. Palautteen antamisessa syntyy kuitenkin suuri ristiriita; laverteletko kollegastasi esimiehelle hänen selkensä takana vai annatko suoran palautteen itse ja kyseenalaistat kollegasi toimintatapaa ja mahdollisia työvuosia.

Keskustelimme myös palautteen antamisesta esimiehille ja selvisi ettei yrityksessämme ole kanaavaa moiselle. Kasvokkain palautteen antaminen esimiehelle on virkailijalle suuri kynnys, joten laitoinkin omalle esimiehelleni sähköpostia menemään, josko voisimme saada esimerkiksi vuosittaisen anonyymien kyselyn virkailijoille esimiestoiminnasta. Olen vahvasti sitä mieltä, että esimiestoimintaa pitäisi kehittää yhtä aktiivisesti yrityksessä, kuin mitä tahansa muutakin toimintaa. Palautteenannolla on suuri voima ja sillä onkin kaksi tehtävää: missä pisteessä palautteen saaja on ja mihin suuntaan hän on menossa. Palaute mahdollistaa oikeanlaiseen päätöksen tekoon. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13).

05.04.2022 tiistai klo 15.00–00.00

Helsinki-Vantaa lentoaseman yläpuolelle oli tullut jälleen lumimyräkki. Moni lento saapui ja lähti myöhässä. Teimme esimies kollegani kanssa toimintasuunnitelman, jossa hän jäi toimistolle tarkkailemaan lentoja, ja minä menin porttipuolelle auttamaan virkailijoita. Transfer service pisteellä oli monta asiakasta kyselemässä uusia lentoja vanhojen menetettyjen tilalle. Asiakkaat olivat myös kiinnostuneita kuulemaan mahdollisista hyvityksistä, joita he tapahtumien vuoksi saisivat. Useampi asiakas oli menettänyt esimerkiksi tärkeän tapaamisen, tapahtuman tai junayhteyden. Lähtökohtaisesti lentoyhtiö on vastuussa vain samalla lipulla olevista matkoista sekä mahdollisesta EU-korvauksesta, joka määrittyy myöhästymisen syyn ja matkan pituuden mukaan. Muissa tapauksissa ohjaamme aina asiakkaat ottamaan yhteyttä matkavakuutusyhtiöönsä. Päivä oli todella kiireinen,

mutta sitäkin mielenkiintoisempi. Varsinkin kiireessä, virkailijoiden taitotaso ja ammattimaisuus korostuu. Edukseen erottuvat ne virkailijat, jotka osaavat toimia tehokkaasti ja omatoimisesti, antaen silti hyvää ja ammattimaista asiakaspalvelua. Kiireessä esimiehen tuki virkailijalle unohtuu helposti, näin kävi myös minulle. Virkailija mainitsi minulle ohi kävellessäni, ettei hän osaa. Vastasin hänelle palaavani hänen luokseen pian ja auttavani häntä. Kun palasin, tilanne oli mennyt jo ohi. Täydellisyys tavoittelijana tämä tietysti ärsytti minua. Haluan olla esimies johon virkailijat voivat luottaa täysin. En tajunnut myöskään kysyä jälkikäteen virkailijalta, josko häntä jäi joku asia tilanteessa ja hänen ”osaamattomuudessaan” häiritsemään ja mitä hän haluaisi asialle tehtävän.

08.04.2022 perjantai klo 15.00–00.00

SAIRASLOMA

09.04.2022 lauantai klo 15.00–00.00

SAIRASLOMA

10.04.2022 sunnuntai klo 16.30–01.00

SAIRASLOMA

Viikkoanalyysi 4

Viikko numero neljä meni suurimmalta osin sairastaessa. Kaksi vuotta pandemiaa vältelleenä oli minun vuoroni saada positiivinen testituloks. Työviikostani ei jäänyt muuta positiivista käteen kuin virkailijoiden kanssa käyty keskustelu palautekulutturista ja sen tärkeydestä. Työntekijöiden on tärkeää kuulla erityisesti positiivista palautetta esimiehiltä. Sen aiheuttama itsevarmuuden ja ylpeyden tunne ei ole verrattavissa toisen virkailijan antamaan taputukseen olkapäälle. Kerroin aiemmin siitä, kuinka palveleva esimies pyrkii keskittymään kehityskohteiden sijaan onnistumisiin (Sarkkinen 2016). Tällainen toiminta on minulla myös tavoitteena, sillä haluan pyrkiä näkemään kaikissa jotakin hyvää.

Toisaalta levähdysviikko tuli myös tarpeeseen. Keskustelimme kavereideni kanssa siitä, kuinka tämä sairastuminen loppupeleissä teki minulle vain hyvää. Kaikkien on toisinaan ladattava hieman akkuja ja sitä tämä minulle toden teolla oli. Odotan jo innolla takaisin töihin pääsyä ja huomaan motivaationi kokeneen suuren harppauksen ylöspäin. Kuten aikaisemmin mainitsin, on muita huomattavasti hankalampi kannustaa jaksamaan, jos ei itsekään täysin jaksaa. Olen ollut aina persoonaltani aktiivinen ja malttamaton, eikä kotona tyhjänpanttina istuminen sovi minulle. Otin tästäkin kuitenkin itselleni haasteen ja haastoin itseäni lepäämään ja keräämään voimia uutta viikkoa varten.

### 3.5 Seurantaviikko 5

11.04.2022 maanantai klo 14.00–20.00

Päivän tavoite: Tilannekatsaus ajankohtaisimpiin asioihin

Alkuviikosta pyrin kokoamaan ajatuksiani useamman päivän poissaolon jälkeen ja pitämään huolen omasta jaksamisestani. Päiväni oli lyhyt ja se kului porttialueella ja uudessa lähtöhallissa työskentelyssä. Keväällä neljästä uudesta kurssista, kaksi uutta virkailijaa istui ruokapöydässä samaan aikaan kanssani ja tiedustelinkin heiltä, miten heillä oli päivä sujunut. Palvelevan esimiehen piirteiksi luettavat nöyryys ja aitous ovat piirteitä, joita haluan myös omassa toiminnassani korostaa (Sarkkinen 2016). Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut siitä, miten henkilökunnalla töissä ja sen ulkopuolella sujuu. Tiedän omasta kokemuksestani miltä tuntuu tulla uutena firmaan, jossa moni on jo luonut ihmissuhteita pitkienkin aikojen takaa. Kuuluvuuden tunne ja saman arvoisuus ovat kaukana niistä tunteista mitä uusi virkailija tuntee astuessaan ensimmäistä kertaa taukokuoneeseen. Haluan olla mukana karistamassa niitä negatiivisia ajatuksia ja toivottaa heidät tervetulleeksi työyhteisöömme. Tähän riittää pelkkä aito kiinnostus uutta työntekijää ja ennen kaikkea, ihmistä kohtaan.

13.04.2022 keskiviikko klo 12.00–18.00

Kello 12.00 vuorot alkavat usein samalla kaavalla. Päivä aloitetaan lähtöhallista, jossa usein vierähtääkin useampi tunti. Lähtöhallista siirryin Schengen alueen porttipuolelle ja autoin kahdessa lähtevässä lennossa. Lentojen vastuuhenkilö on vastuussa muun muassa muiden toimialojen kanssa kommunikoinnista lentoon liittyvissä asioissa, kuuluttaa matkustajia sekä hallinnoi lentoa, kun taas avustavat virkailijat esimerkiksi avaavat matkustajareitit, tarkkailevat käsimatkatavaroita tai huomauttavat maskittomille matkustajille kasvomaskin käytöstä koneessa. Toisinaan esimiehet saattavat auttaa lähtöporteilla virkailijoita, mikäli kyseisellä päivällä on todettu olevan resurssivajetta. Esimiehen työnkuva on siis todella laaja, mutta itse henkilökohtaisesti pidän siitä niin. Vaihteleva työnkuva pitää työpäivät mielenkiintoisena ja tapahtumarikkaana, usein aika kuluu kuin siivillä.

14.04.2022 torstai klo 12.00–18.00

Päivän tavoite: itsensä kehuminen

Päiväni alkoi viestillä, jossa kerrottiin, että yksi esimiehistä oli sairastunut. Pääsiäinen on lentokentällä aina kiireistä aikaa ja varsinkin nyt kun uusi lähtöhalli on vasta auennut ja etsii uomiaan. Minua pyydettiin heti aamusta ennen työvuoroni alkamista tekemään roolistani poikkeavaa työtettä, joka normaalisti kuuluisi lähtöhallista vastaavalle esimiehelle. Kerroin voivani auttaa tällä

kertaa, mutta painotin sitä, ettei tästä tulisi tehdä uutta toimintatapaa, varsinkaan siksi koska minulle ei maksettaisi ylimääräisestä vastuusta. Sain kuitenkin neuvoteltua itselleni korvauslisät ylimääräisestä vaivasta ja tilanne purkautui hyvin. Olen todella ylpeä itsestäni ja siitä että uskalsin asettaa itselleni rajat. Palveleva johtaminen ei tarkoita roolien kääntymistä toisinpäin, päinvastoin, esimies on samanarvoinen vertaistensa joukossa. Esimiehen on oltava jämäkkä, mutta kuitenkin vaikuttamatta päällepäsmäriiltä (Sarkkinen 2016). Aiemmat työpaikat eivät ole kohdelleet aina niin hyvin ja auttamisen haluani onkin usein hyväksikäytetty. Kerroin tämän myös kollegalle, joka pyysi minua joustamaan poikkeuksellisesti. Myös työpaikka voi jättää ihmiseen hyvinkin syvät arvet ja luottamuksen takaisin saaminen firmaa ja esihenkilöstöä kohtaan ei ole aina helppoa. Olen kuitenkin tyytyväinen, kuinka tilanne päättyi minun sekä firman osalta.

16.04.2022 lauantai klo 14.30–00.30

Aloitin päiväni, kuten suurimman osan niistä, sähköpostin lukemisella. Katson usein myös saapuvat ja lähtevät lennot, josko niistä löytyy esimerkiksi ylimyytyjä, myöhässä olevia tai muuten kriittisiä lentoja. Jotkut lennot kategorisoidaan ”ensisijaisiksi lennoiksi”, sillä niiden on erityisen tärkeää lähteä tai saapua ajoissa esimerkiksi tiukan kääntöajan tai henkilökunnan työtuntien vuoksi. Pahimmassa tapauksessa koko lentoa ei lennettäisi, jos sillä olisi vaarana lähteä tai saapua myöhässä. Olen niin ihmislunteeltani kuin esimiespersoonaltani vankkumaton perfektionisti, ja minun on todella hankalaa aloittaa päivä jollen ole perillä kaikesta mitä tulee tapahtumaan. Pysin jättämään jälkeeni ns. ”tyhjän pöydän”, jotta seuraavaksi vuoroon tulevan ei tarvitse siivota minun sotkujani. Juttelin kuitenkin oman esimieheni kanssa vuosittaisessa kehityskeskustelussa juuri tästä aiheesta, ja hän kannusti minua näkemään asian yli. Hänen sanojensa mukaan lentokentällä mikään ei ole koskaan valmista. Illalla menin vielä viimeiseksi kolmeksi tunniksi transfer pisteelle. Koecilimme tänään uutta toimintatapaa, jossa matkustusdokumenttien vuoksi haasteellisten lentojen matkustajille lähetetään tekstiviesti, jossa pyydetään ottamaan yhteyttä transfer pisteelle dokumenttien tarkastusta varten ennen lennolle lähtöä. Tällöin paine portilta purkautuisi myös toiselle osastolle. Totesimme prosessin toimivaksi ja todennäköisesti jatkamme sen käyttämistä jatkossakin.

17.04.2022 sunnuntai klo 12.00–18.00

Päivän tavoite: palautteiden eteenpäin vieminen

Sunnuntainen työpäivä sisälsi vain muutaman työtehtävän. Ensin katselin sähköpostit, jonka jälkeen menin uuteen lähtöhalliin muutamaksi tunniksi. Lähtöhallissa ei juurikaan ollut asiakkaita, mikä mahdollisti kollegoiden kanssa keskustelemisen ja kuulumisten vaihtamisen. Lähtöhallin li-



säksi työpäiväni sijoittui tulopalveluun, jossa matkustajilla oli jäänyt laukkuja matkanvarrelle. Tulopalvelussa kanssani työskenteli neljä kollegaa. Virkailijoilla on usein tapana keskustella huolistaan ja yhtiön epäkohdista kanssani, mutta koen sen oikeastaan aika positiivisena. Tunnen olevani luotamuksen arvoinen, kun minulle kerrotaan arkaluontoisiakin asioita. Esimerkiksi tänään keskustelimme virheestä, jonka ulkoasema oli tehnyt kuljettaessaan matkustajan koiraa ruumassa. Kollegani oli oivaltanut, ettei kuljetushäkki ollut lentomatkustamiseen millään tavalla sopiva ja kannustin häntä lähettämään palautetta eteenpäin kyseisen lentoaseman vastuuhenkilölle. Olen huomannut sen, että mitä enemmän palautteen antamisesta ja saamisesta tehdään normaalia, sitä helpommin sitä on saada ja antaa. Tänään olin erityisen kiitollinen siitä matkasta, jonka olen tähän asti jo kulkenut ja kehittynyt. Esimerkiksi palautteen antaminen helpottuu päivä päivältä. Se ei tunnu enää samanlaiselta taakalta, vaan ennemminkin ohjeistamiselta ja ymmärtämiseltä toista ihmistä kohtaan.

### Viikkoanalyysi 5

Viides viikko meni sumussa, luulen tartunnan jälkioireiden vaikuttavan tähän, sillä olen ollut todella väsynyt ja saamaton. Töissä tuntui, ettei mikään luista, vaikka hyviä oivalluksia tuli tälläkin viikolla koettua. Perfektionistina keskityn aina niihin tekijöihin, joissa minulla olisi parantamisen varaa. Kuten aikaisemmin teemani mukaisesti kerroin, palveleva esimies pyrkii kannustamaan työntekijöitään heidän osaamistensa ja vahvuksiensa kautta (Sarkkinen 2016). Tätä toimintatapaa minun tulisi myös toisinaan hyödyntää itseeni. Huomaan saman kaavan toistuvan viikko toisensa perään: tunnistan pessimistisen ajattelutapani omasta toiminnastani, mutta en kuitenkaan millään tavalla korjaa sitä. Oman asenteensa korjaaminen itseänsä kohtaan on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Tämän kanssa minun tulisi työskennellä päivittäin. Esimerkiksi itsensä ääneen kiittäminen voisi johtaa positiivisempaan ajatusmalliin. Jatkossa pyrin keskittymään tähän ja korjaamaan ajatusmalliani, jos se suuntautuu liian negatiiviseksi.

Onnistumisiakin kuluneella viikolla koettiin, kun jälleen antoisia keskusteluita palautekuluttuurista työpaikalla käytiin virkailijoiden kanssa. Moni virkailija laittaa esimerkiksi sähköpostilla palautteen esimiestiimille ja pyytää välittämään sen asianomaisille. Keskusteltuani oman esimieheni kanssa, hän kuitenkin kertoi firman pyrkivän sellaiseen toimintaan, jossa jokainen voisi vuorovaikutteisesti antaa ja saada palautetta suoraan ilman ylimääräisiä välikäsiä. Amy J. Henley ja Florence D. DiGennaro Reed kirjoittivat tutkimuksessaan 2015 ”kerrosleipä” tyylisestä palautteen antamisesta. Palaute tulisi koostua esimerkiksi seuraavanlaisesti: positiivinen – kehittävä – positiivinen, positiivinen – positiivinen – kehitettävä tai kehitettävä – positiivinen – positiivinen. (Henley & DiGennaro Reed 2015). Palautteen antamisessa on tärkeää saada henkilö pohtimaan omaa toimintaansa, kuitenkin itseään ruoskimatta. Palautteen antamisen ei kuitenkaan koskaan tulisi jättää traumoja,

asia on käsiteltävä selkeästi ja jämerästi, mutta kuitenkin toisen tunteet huomioiden. Siksi myös onnistumisista tulee mainita, epäonnistunut olo ei toimi motivaattorina työelämässä, päinvastoin, se huonontaa työtuloksia.

### 3.6 Seurantaviikko 6

18.04.2022 maanantai klo 14.00–21.00

Pääsiäismaanantai oli jo huomattavasti rauhallisempi kuin edelliset viisi päivää. Matkustajamäärät vaikuttavat suuresti myös ajankuluun töissä. Rauhalliset päivät tuntuvat todella pitkältä ja puuduttavilta, vaikka tänäänkin olin töissä vain seitsemän tuntia. Suurin osa päivästä kului jälleen lähtöaulassa sekä hetken aikaa porttipuolella lähtevien lentojen parissa. Katselin myös sähköposteja läpi ja lajittelin niitä erilaisiin kansioihin. Sähköpostien määrä esimiehellä on huomattavasti suurempi kuin virkailijalla ja suurinta osaa viesteistä tarvitaan vielä myöhemminkin. Kollegani huomautti minulle sekavasta sähköpostistani, sillä kaikki viestit olivat saapuneet-kansiossa. Sähköpostiviestejä minulta löytyy alkaen vuodesta 2018 kun astelin ensimmäistä kertaa taloon. On siis selvää, että sähköpostini kaipaa siistimistä. Esimerkiksi erilaiset kansiot ja turhien sähköpostiviestien poistaminen selkeyttävät ulkoasua jo huomattavasti.

19.04.2022 tiistai klo 06.00–15.00

Päivän tavoite: negatiivisen asiakaskokemuksen kääntäminen positiiviseksi

Tänään päiväni koostui monesta hankalasta asiakaskohtaamisesta. Joillekin matkustajille maskin käyttäminen on todella epämieluisaa ja joudummekin usein heidän kanssaan asiasta kiistelemään. Maskitta lentämiseen tarvitaan lentolääkärin erikoislupa ja siitä täytyy olla varaukseen ilmoitettu ennakotieto. Joskus olemme joutuneet evätä matkustajalta koneeseen pääsyn, jos matkustaja ei ole suostunut käyttämään kasvomaskia. Tänäänkin kohtasimme saapuvalla lennolla matkustajan, joka ei suostunut maskia käyttämään lentoemäntien pyynnöistä huolimatta. Pidimme matkustajalle puhuttelun ja kerroimme että hänellä ei olisi oikeutta lentää jatkolenollansa, mikäli hän ei suostuisi laittamaan maskia kasvoilleen. Asiakas oli kuitenkin yhteistyökykyinen ja hänen matkansa jatkui normaalisti.

Saimme myös eräällä toisella lennolla tiedon, että matkustajalla oli vaikeuksia istua paikallaan viikko sitten tehdyn leikkauksen vuoksi. Lentävä henkilökunta soitti lääkäritukipalveluun ja kysyi, josko matkustaja on lentokuntoinen. Teimme yhdessä päätöksen, että hänen tulisi käydä lääkärin tutkimuksissa ensin ja saada lääkäriltä hyväksytty lupa lentämiseen. Kerroin matkustajalle huonot uutiset ja hän vaikutti ymmärtäväiselle. Olen todennut, että rauhallinen ja ymmärtäväinen ääni sekä alas istuminen rauhoittavat usein asiakasta. Asiasta yhdessä keskusteleminen tekee hankalistakin

tilanteista asiakkaille helpommin ymmärrettäviä. Pysin auttamaan asiakkaita myös sellaisissa asioissa, jotka eivät välttämättä lentoyhtiölle kuuluisi. En halua, että asiakkaalle jää tunne, että hänet olisi jätetty heitteille. Mielestäni myös negatiivisesta tilanteesta voi jättää asiakkaalle positiivisen muistijäljen. Laadukas asiakaspalvelu on niin virkailijan kuin esimiehenkin vastuulla. Suurin osa myymästämme tuotteesta, lennosta, on asiakaspalvelua. Asiakaspalvelutilanteet ovat toisinaan todella haastavia, mutta olen kehittynyt niissä todella paljon alkuvuoteen verrattuna. Esimerkiksi asiakkaan ilmeiden ja eleiden tulkitseminen on minulle helpompaa kuin aikaisemmin.

20.04.2022 keskiviikko klo 06.00–15.00

Myös keskiviikko oli täynnä mitä erikoisempia asiakaskohtaamisia. Uudessa lähtöaulassa oli todella paljon tekemistä ja epätoivoisesti kotiin yrittäviä matkustajia. Pandemian takia moni maa on sulkenut rajansa tai rajoittanut lentokoneiden matkustajakapasiteettia. Joissakin kohteissa seuraavat vapaat lennot löytyvät vasta lokakuulta. Teemme tietysti kaikkemme, että matkustajat pääsevät takaisin kotiin, mutta kuten kollegani hyvin sanoo: "Emme ole hyväntekeväisyysjärjestö, tämä on kuitenkin bisnestä". Ja tottahan se on, kaikki joustavuus asiakasta kohtaan on taloudellisesti pois jostakin muusta. Olen keskittynyt niin syvästi teemani mukaisesti palvelevan johtamisen piirteisiin, joissa korostuu positiivisuus ja auttamisen halu. Minun olisi hyvä aina toisinaan pysähdyttävä ajattelemaan mikä on yritykselle taloudellisesti parhain ratkaisu ja se valitettavasti ei yleensä ole se asiakasystävällisin. Loppupeleissä asiakkaat ovat syy siihen miksi ilmailualan bisnestä käydään, oli kyse niin rahdista tai matkustajista, joku toimii aina ostajana ja asiakkaana.

21.04.2022 torstai klo 11.00–19.00

Päivän teema: iloisuus työssä

Tänään oli työpaikallamme suuri juhlapäivä, sillä lentokentällä saatiin luopua maskien käyttämisestä. Olemme kaksi vuotta työpaikallamme käyttäneet kasvomaskeja, joten oli ihanaa nähdä kollegoiden hymyjä pitkästä ajasta. Kasvomaskista luopuminen tietysti herätti paljon kysymyksiä, pohdintaa ja spekulointia, jota me esimiehet koitimme hillitä. Lähtökohtaisesti kun on kyse suurista muutoksista, täytyy työntekijöiden odottaa firman omaa sisäistä linjausta asiaan liittyen. Esimerkiksi me emme saaneet ottaa maskeja pois, ennen kuin firmalta tulisi virallinen vahvistus asiasta. Päiväni keskittyi suurimmalta osin lähtöhallissa avustamiseen. Useampi matkustaja tuli lippuongelmansa kanssa tiskilleni ja näiden selvittämisessä kuuluu useimmiten aika paljon aikaa. Meillä lentokentällä ei ole osaamista eikä vahvuuksia lippumuutosten tekemiseen, joten joudumme soittamaan näissä tapauksissa aina omaan lipputoimistoomme. Lippujen myynnistä ja muokkaamisista kentällä luovuttiin jo ennen koronaa ja tämä tietysti ei meidän asiakkaitamme miellyttänyt. Oma

henkilökohtainen mielipiteeni on sama kuin asiakkaiden, sillä lipunmyynnistä oli monelle asiakkaalle suuri apu. Sen katsottiin kuitenkin oleva liian suuri menoerä tuloihinsa nähden. Yrityksen asiakaspalvelulinjat ovat maailmantilanteen takia aivan tukossa, ja moni ajaakin useamman tunnin kotikaupungistaan lentokentälle vain todetakseen, ettei sieltäkään saa lippujen kanssa apua.

## Viikkoanalyysi 6

Pandemia-aika on tuonut asiakkaista ne kaikista huonoimmat puolet esiin. Matkustaminen on muuttunut siitä jännittävästä loman aloituksesta, stressaavaksi ja epämukavaksi kysymysmerkiksi maskeineen. Asiakasmateriaali on huomattavasti erilaisempaa, mitä ennen pandemiaa ja asiakkaat turhautuvat mitä pienimmistä komplikaatioista tai muutoksista. Virkailijoille pandemia-aika on ollut haastavaa ja yrityksessämme onkin koettu sen aikansa suurin kriisi niin taloudellisesti kuin työntekijöidenkin jaksamisen kannalta. Tässä kuitenkin korostuu johtamisen merkityksellisyys. Johtaminen kriisiaikana ei ole yksiselitteistä toimintaa. Oikeita vastauksia ei ole annettu, sillä samankaltaista tilannetta ei ole ollut aiemmin. Tilanteeseen ei ole siis minkäänlaista aiempaa kosketuspintaa. Ongelmanratkaisu on lopulta osaamista, jota voi kehittää samalla tavalla kuin mitä tahansa muuta taitoa (Havunen & Lavikkala 2011, 15).

Kuten aiemmin mainitsin keskustelustani esimieheni kanssa, pöytä ei ole koskaan tyhjä vaan tekemistä riittää aina eikä työssä voi koskaan olla valmis. Sama pätee ongelmiin ja ongelmatilanteisiin. Risto Havunen ja Anna Lavikkala avasivat ongelmanratkaisua kirjassaan *Ongelmia ratkaiseva esimies* vuodelta 2011. Kysymys on siitä, kuinka konflikteihin suhtaudutaan, sillä ongelmat eivät ratkea itsestään. Konflikteja saatetaan kieltää tai pelätä, sen sijaan että niitä tarkasteltaisiin kehittämisen näkökulmasta. Tilanteisiin suhtautumista on mahdollista muuttaa avarakatseisemmaksi uusilla näkökulmilla ja tiedoilla. Kun asennoituminen työhön on oikea, voi haastavat ja ongelmalliset tilanteet kääntävät yritykselle voitollisiksi ja opettavaisiksi kokemuksiksi. (Havunen & Lavikkala 2011, 18).

Kulunut viikko sivusi opinnäytetyöni kaikkia teemoja jollakin tavalla. Palveleva esimies haluaa ratkaista ongelmalliset asiakaspalvelutilanteet positiivisella energiallaan ja kehittämisen halullaan. Kuten myös palautteiden antamisen ja saamisen kautta työyhteisön ja asiakaspalvelun toimivuutta. Onnistuin tarjoamaan tällä kuluneella viikolla asiakkaille protokollastamme poikkeavaa ja erityisen henkilökohtaista asiakaspalvelua. Tämä kuitenkin heijastuu enemmän persoonastani kuin esimiestyypeistä tai firman toimintatavoista. Olen huomannut itselleni tärkeimmäksi teemaksi nousevan niin tässä oppimispäiväkirjassakin kuin työpaikallanikin, palautteen antamisen tärkeyden. Se nousee selvästi eniten esiin viikko viikolta oman itseni analysoimisessa kuin työpaikan keskusteluissakin. Ja ilman tätä oppimispäiväkirjaa, en olisi tätä näkökulmaa todennäköisesti tajunnut tarkastella.

### 3.7 Seurantaviikko 7

25.04.2022 maanantai klo 16.30–01.00

Päivän tavoite: asiakaspalveluun keskittyminen

Maanantai on yleensä viikonpäivistä yksi kiireisin. Monen business matkustajan aikataulu koostuu maanantaina lähdöstä ja perjantaina saapumisesta. Omassa vuorossani tämä maanantai oli kuitenkin todella rauhallinen. Vastailin sähköposteihin sekä päivittelin virkailijoiden työmateriaaleja. Tekemistä oli jonkin verran iltapäivällä, sillä yksi Euroopan lennoista saapui useamman tunnin myöhässä. Myöhästyminen oli kuitenkin alle kolme tuntia, mikä tarkoittaa sitä, ettei matkustaja ole oikeutettu saamaan EU:n mukaisia korvauksia. Myös useammalla matkustajalla oli ollut jatkolento eri lipulla. Lippusäännön mukaan, lentoyhtiö ei ole velvoitettu korvaamaan jatkolentoa, mikäli se ei ole saman matkalipun alla. Tämä pätee myös suurimpaan osaan matkavakuutusyhtiöitä. Asiakas on ostovaiheessa hyväksynyt lipputyypin mukaisen sopimuksen, jonka mukaan poikkeustilanteissa menetellään. Asiakkaiden on usein todella vaikea tätä ymmärtää, eikä myöskään heille asian kertominen ole yksiselitteistä. Asiakkaalle lippu on aina lippu. Keskustelimme nuorten esimieskollegoideni kanssa omista esimieskokemuksistamme virkailijoiden kanssa. Olemme huomanneet kaikki sen, että virkailijoita katsoo ja tarkastelee huomattavasti kriittisemmin kuin aikaisemmin. Ongelmakohtat ja puutteet huomaa esimiehenä todella selkeästi, kun taas virkailijana riitti että työt tehdään. Esimerkiksi asenneongelmat tuntuvat lisääntyvän silmissä, vaikka todellisuudessa ne ovat aina olleet olemassa, me emme ole vain nuorina virkailijoina sitä huomanneet.

26.04.2022 tiistai klo 13.00–21.00

Koko päiväni keskittyi virkailijoiden joka viikkoiseen tiistaipalaveriin, jossa käydään läpi ajankohtaisimpia asioita. Myös virkailijoiden on mahdollista nostaa mieltä painavia asioita esille esimiesten läsnä ollessa. Palaveriin osallistuu yleensä viidestä kymmeneen virkailijaa sekä muutama esimies. Palaverit pidetään aina resurssien ollessa hyvät, joten korona-aikana tiistain palaverit jäivät vähemmälle. Yrityksemme kuitenkin pyrkii tuomaan sen virallisesti takaisin osaksi arkea, sillä myös virkailijoilla on mahdollisuus vaikuttaa ja antaa mielipiteensä näissä virallisesti. Palavereista nimitäin tehdään kooste, joka myöhemmin jaetaan kaikille virkailijoille. Tällä kertaa aiheenamme oli maskien käyttäminen, työtehtävien oikeaoppinen aloittaminen ja lopettaminen, virkailijoiden tauko-  
huoneen tilavuus ja kunnossapito sekä muista lentoyhtiöistä ja asiakkaista puhuminen julkisesti.

Esimiehenä minun tulee valmistella kokous sekä kuten aikaisemmin mainitsin, viimeistellä se ja lähettää kaikille asianomaisille muistio kokouksen jälkeen. Useimmiten kokoukset kuitenkin keskittyvät informoimisen sijaan virkailijoiden pahan mielen ja epäselkeiden toimintatapojen purkamiseen.

Näin kävi myös tällä kerralla. Muutama äänekkäämpi virkailija kertoi rehellisen mielipiteensä yrityksen toimintatavoista esimerkiksi työn allokoinnissa. On todettava, että vaikka kannustamme virkailijoita palautteen antamiseen ja rehellisyyteen, kaikki eivät voi mitenkään olla koskaan täysin tyytyväisiä. Aina löytyy jotakin moitittavaa yrityksestä. Tähän minun on todella vaikea samaistua, sillä koen yrityksen toimintatavat ja arvot todella korkeatasoisiksi ja omia arvomaailmojani vastaavaksi. Kaiken kaikkiaan päivä oli todella mielenkiintoinen ja se oli ohi ennen kuin ehti alkaakaan. Vanhemmat virkailijat usein kyseenalaistavat nuoria sekä heidän toimintaansa, sillä muutos saattaa olla osalle haastavaa. Vanhempien virkailijoiden kyseenalaistaminen päätöksientekooni kuitenkin kasvattaa omaa esimiespersoonaa ja kehittää paineensieto kykyä ja henkistä vahvuutta. Kuten nuoruusvuosieni salibandy valmentaja totesi sanoa: ”Kehittyminen tapahtuu aina epämuakavuusalueella.”

28.04.2022 torstai klo 13.00–21.00

Päivän tavoite: aitous

Klo 13.00 vuoroissa on aina hyvää aikaa ennen iltapäivän ruuhkia katsella päivän tapahtumia. Yleensä noin klo 14.00–16.00 ruuhka on pahimmillaan ja esimiestä tarvitaan niin lähtöaulassa kuin lähtöporteilla. Henkilökohtaisesti pidän näistä niin sanotuista välivuoroista, joissa minun ei tarvitse herätä niin aikaisin ja pääsen kotiinkin vielä auringonlaskun aikaan. Koen olevani paljon energisempi kuin esimerkiksi todella aikaisissa tai myöhäisissä vuoroissa. Onneksi työvuorojen toivominen ja vaihtaminen on sallittua. Itse olen iltavuoro-painotteisella työlliställä, joten kauhean aikaisia aamuja ei onneksi listoillani ole. Mitä kauemmin olen vuorotyötä tehnyt, sitä enemmän hahmotan vuosi vuodelta oman jaksamisen rajat. En esimerkiksi tee ylityitä enää samalla tavalla kuin aikaisemmin ja arvostan vapaa-aikaani aivan eri tavalla. Työ ja vapaa-aika pitäisi pystyä erottamaan toisistaan, mutta se tuntuu olevan sula mahdottomuus, kun tekee sitä mitä aidosti rakastaa. Huomaan myös vapaa-ajallani mieltäväni työasioita ja tästä yritän opetella pois. Toisaalta koen, että yksi syy miksi olen esimieheksi päässyt ja pärjännytkin siinä hyvin, on nimenomaan motivaationi ja intohimoni tähän työhön.

29.04.2022 perjantai klo 13.00–21.00

Päivän tavoite: kannustaminen ja avustaminen

Päivä oli täynnä vilskettä. Matkustajia oli ennätysmäärä uudessa lähtöaulassa, moni oli selkeästi lähdössä vapuksi reissuun. Uudet virkailijamme kysyivät paljon neuvoja ja heihin kiinnittyikin todella paljon huomiota ja aikaa tällä hetkellä. Koen, että heidän rekrytointiprosessissaan on ollut paljon aukkoja ja puutoksia. Yksinkertaisimmatkin asiat tuntuvat olevan hukassa. Tilanne ei ole

myöskään uuden virkailijan näkökulmasta kovinkaan mukava, työhön liittyy todella vahvasti aikapaine, eikä osaamattomuus pitkän asiakasjonon edessä. Pysin kannustamaan virkailijoita positiivisella ja auttavaisella asenteellani. Mielestäni on tärkeää antaa selkeä tieto siitä, että olemme aina saatavilla ja juuri heitä varten. Typeriä kysymyksiä ei olekaan ja virheistä opitaan. En halua olla esimies, joka rankaisee tai syyttää virheen tapahtuessa, vaan päin vastoin kannustaa virkailijaa miettimään mitä tekisi ensi kerralla tilanteessa toisin. Itse virheentekeminen itsessään on jo todella stressaavaa ja aiheuttaa varmasti päänvaivaa, tämän tiedän itsekin virheitä tehneenä. Kuten teemassani palveleva esimies mainittiin, positiivisuuden ja onnistumisten kautta kannustamisella on suuremmat vaikutukset pitkällä aikatahtimella.

01.05.2022 sunnuntai klo 14.00–20.00

Päivän tavoite: kokea onnistumisen tunnetta

Firmassamme yksi parhaimmista asioista on joustavuus. Alkuperäinen työaikani olisi ollut 12.00–18.00, mutta sain neuvoteltua sen työnjohdon kanssa kaksi tuntia myöhäisemmäksi. Joustavuus on piirre, jota itse kaipaan niin firmalta kuin työntekijöiltäkin ja koen senkin olevan osa palvelevan esimiehen toimintamallia. Olemme keskustelleet muiden esimiesten sekä virkailijoiden kanssa esimerkiksi vapaa-ajan merkityksestä työelämään. Esimerkiksi liikunta, ystävien kanssa kahvittelu, kotona television edessä rentoutuminen sekä vaikkapa kylpylässä käyminen ovat tärkeitä on hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta ja vaikuttavat siten myös työelämässä. Hyvinvoiva ja jaksava työntekijä on firmalle kaikista voittoa tuottavin. Keskustelimme myös tänään taukokuoneesta ja sen tärkeydestä työntekijöille. Lentokenttä on ympäristönä todella hektinen ja äänekäs, ja moni toivookin taukojen olevan tarkoitettu akkujen lataamiselle. Uusien virkailijoiden saavuttua on taukokuone jäänyt melko ahtaaksi ja moni kokee liiallisen melun häiritseväksi. Onneksi virkailijat uskalsivat nostaa tämän asian ilmi. Haluan olla osana työympäristöä, jossa ääneen puhumisesta ja mielipiteensä ilmaisemisesta ei rangaista. Kuten ensimmäisessä teemassa mainitsin, pelolla johtaminen aiheuttaa työntekijöissä tunnelukkoja, joilla voi olla pitkäkantoiset vaikutukset. Minun roolini esimiehenä on pyrkiä luomaan keskustelevaa ja kehittävää ilmapiiriä vailla pelkoa haukutuksi tulemisesta.

Viikkoanalyysi 7

Kulunutta viikkoa lukiessani, huomaan monessa aiheessa toistuvan oppimispäiväkirjani ensimmäisen teeman; Pelolla hallitseminen vs. palveleva esimies. Työpaikalla pelko on todella moniulotteinen ja laaja käsite. Pelkoa on mahdollista kokea erilaisissa tilanteissa ja ihmisten kokema pelko voi olla erilaista ja vaikuttaa kokijaansa usealla tavalla. Mielestäni esimiehen yksi tärkeimmistä tekoista on luotettavuus, joka korostuukin esimerkiksi palvelevan esimiehen tyyliuunnassa. Luotetta-

vuus voi olla esimerkiksi tukea, empatiaa, ymmärrystä, tietoa tai vaikkapa avarakatseisuutta. Jokainen ihminen määrittää itse oman luotettavuutensa omilla teoillaan ja sanoillaan. Kuten aiemmin mainitsin, kukaan ei ole koskaan valmis ja tilaa itsetutkiskelulle löytyy tämänkin asian saralta.

Toisena painavana teemana tällä viikolla on noussut minun oman esimiesidentiteettini löytäminen. Alussa kerroin pyrkiväni rakentamaan omaa esimies persoonaani palvelevan esimiehen kaltaisesti ja nyt viikkoraporttia lukiessani huomaan tunnistavani juuri palvelevalle esimiehelle omaisia piirteitä. Oman itsensä arvioiminen ei tunnu läheskään niin luontevalta kuin muiden arvioiminen. Kuitenkin arvioimme itseämme huomaamatta päivittäin. Oman itsensä tunteminen kuuluu mielestäni perushyvinvointiin ja on välttämättömyys esimerkiksi uralla etenemiselle. Kuitenkin tilanteessa, jossa meille annettaisiin 50 € ruokaostoksiin tai hierontaan, käyttäisimme ”järkevemmän” vaihtoehdon ja kuluttaisimme rahan peruselintarvikkeisiin. Miksi oman itsensä huolehtiminen jätetään usein taka-alalle? Tätä minunkin on hyvä miettiä esimiesroolissa, sillä kuka minä olen muille sanomaan, jos en itse toimi samojen toimintatapojen mukaisesti.

### 3.8 Seurantaviikko 8

04.05.2022 keskiviikko klo 10.00–18.00

Kun saavuin aamulla töihin, oli esimiestiimi aloittanut jo viikoittaisen palaverinsa. Saavuin paikalle myöhässä, mutta he kertoivat minulle kaikki läpikäytyt teemat. Esimerkiksi esimiesten työvuorojen tehtävälisterit saivat uutta ilmettä ja uusia työtehtäviä. Runko joka vuorolle on pohjimmiltaan sama, mutta lentokentän ollessa hektinen ympäristö, ei vuororunkoa voida aina toteuttaa. Soveltaminen on työssämme todella tärkeää. Käsittelimme kokouksessa myös työpaikkakiusaamista, sen ennaltaehkäisemistä ja tarvittavia toimenpiteitä, mikäli kiusaamista esiintyy. Tämä on tärkeä aihe, joka tulisi nostaa useammin esiin. Toisaalta sen toivoisi olevan aihe, jota ei tarvitsisi käsitellä missään työpaikalla. Käyttäytyminen ja toisten kunnioittaminen ovat itsestään selvyyksiä.

Keskustelimme myös tänään uusien virkailijoiden sekä heidän tutoriensa kanssa, millaiselta työ on tuntunut ja millaisia odotuksia heillä sen suhteen on. Rekrytointivastaavien rooliin kuuluu, että uudet virkailijat pääsisivät mahdollisimman mutkattomasti ja mukavasti firman toimintaan mukaan. Toki konflikteilta ei ole vältytty. Uudet tuulet tuovat aina mukanaan kyseenalaistamista ja epävarmuutta. Kaikille muutos ei ole aina mielekäästä. Lentoalalla se kuitenkin on välttämätöntä. Koen itse olevani persoonaltani melko muutoskykyinen ja olenkin avoin uusille ihmisille ja uusille toimintatavoille. Koen uuden olevan aina mahdollisuus kehittää itseäni työntekijänä.



06.05.2022 perjantai klo 16.30–01.00

Päivän tavoite: asiakaspalveluun keskittyminen

Myöhäiset iltavuorot keskittyvät yleensä toimistossa istumiseen, jossa on hyvää aikaa käydä läpi vaikkapa sähköpostia tai työhjeistuksien päivittämistä. Myöhäisessä iltavuorossa tärkein tehtävä on varmistaa, että myöhäisillan suuret laajarunkokoneet lähtevät aikataulussa. Myöhästymiset vaikuttavat laajasti jatkolentoihin sekä koneen saapumiseen Helsinkiin päin. Myöhästyminen aiheuttaa usein dominoefektin ja tulee todella kalliiksi lentoyhtiölle. Tänään keskustelin myös yhden matkustajan kanssa, joka tuli lentokentälle etsimään asiakaspalvelupistettä. Sellaista ei valitettavasti meiltä löydy, mutta lupasin jutella nuoren tytön kanssa hänen kokemuksistaan.

Mitä olen tässä lyhyen ajan saatossa oppinut, on se, että suurimmalta osin matkustajat eivät ole rahallisten hyvitysten perässä vaan toivovat tulevansa kuulluksi. He haluavat kertoa ongelmastaan ja mahdollisesti näin välttää jonkun toisen matkustajan kokemasta samaa kuin itse. Tytön tapauksessa hän oli menettänyt jatkolentonsa USA:ssa eikä tilannetta ollut hoidettu asiantuntevasti ope-roivan yhtiön toimesta. Tällaisessa tilanteessa yleensä kuuntelen ja kerron meidän yhtiömme toimintatavoista tilanteessa ja suosittelen asiakkaalle ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun virallista palautteen antoa varten. Lentoyhtiön edustajana voin antaa virallista tietoa vain omasta yhtiöstäni, sillä muiden yhtiöiden toimintatavat eivät ole tuttuja. Tärkeintä kuitenkin on olla läsnä ja ymmärtää. Hyvä asiakaspalvelu koostuu hyvin yksinkertaisista asioista. Näin minä koen myös tilanteen asiakkaana.

07.05.2022 lauantai klo 15.30–01.30

Päivän tavoite: priorisoiminen

Päiväni kului tänään uudessa terminaalissa lähtöselvityksessä sekä porttipuolella saapuvien lentojen parissa. Päivä oli melko rauhallinen eikä sen kummempia kommelluksia tai havaintoja ilmaantunut. Keskustelimme tästä myös kollegani kanssa ja totesimmekin että toisinaan rauhalliset päivät, jolloin ei tapahdu mitään erityistä on erittäin tervetullut. Elämme lentoasemalla keskellä kiirettä ja vilinää ja hiljaisia hetkiä osaa arvostaa sitäkin enemmän. Tällaisina hetkinä olisi hyvä pysähtyä ja miettiä esimerkiksi omaa jaksamistaan, työhyvinvointiaan, turvallisuustekijöitä tai vaikkapa kerrata jo oppimaansa. Hiljaiset hetket ovat hyvää aikaa tehdä vaikkapa mielikuvaharjoitteita. Huomaan käyttäväni ne itse esimerkiksi sosiaalisen median selaamiseen, josta minulle ei loppupeleissä ole minkäänlaista hyötyä. Teemani mukaisesti esimerkiksi hankalia asiakaspalvelutilanteita voi harjoitella ennakkoon. Tilanteet ovat toisistaan poikkeavia, mutta silti ydin kaikissa on sama. Kuten eilisessä päivässäni kirjoitinkin, asiakkaat haluavat tulla kuulluksi. Yksin voi käydä esimerkiksi tilanteita läpi jossa asiakkaan puolelta matkustus ei ole sujunut halutulla tavalla. Äänenpaino,

käytetyt sanat sekä elekieli voivat vaikuttaa matkustajan kokemukseen radikaalisti ja ne ovatkin asioita, joita voi jo etukäteen harjoitella.

08.05.2022 sunnuntai klo 14.00–00.00

Päivän tavoite: itsekriittisyyden vähentäminen

Sunnuntai, äitienpäivä ja viimeinen oppimispäiväkirjan päivä. Aamulla heräsin varsin huojentuneena, sillä onhan tämä matka ollut melkoinen. Toisaalta olo tuntuu haikealle, sillä oman osaamisensa ja tekemisensä arvioiminen on ollut todella mielenkiintoista. Pyrin ottamaan tämän myös jatkossa jokapäiväiseen tekemiseeni mukaan ja kehittää itseäni esimiehenä. Äitienpäivä oli töissä rauhallinen, päiväni sijoittui transfer pisteelle sekä saapuvien lentojen liikennöintiin. Saapuvien lentojen kohdalla katsomme, onko matkustajilla kiireellisiä jatkolentoja, teemme mahdollisia uudelleenreitityksiä, ohjaamme matkustajia laukkuuulaan sekä katsomme, onko koneessa avustettavia matkustajia. Päivän teemaksi nousi jälleen asiakkaan kohtaaminen. Huomasin saapuvan lennon matkustajia tervehtiessä, että useampi vastasi hymyyni hymyllä. En toivotellut heitä tervetulleeksi Suomeen vaan katsoin silmiin, hymyilin ja nyökkäsin. Se selkeästi riitti heille. En itsekään asiakkaana vaatisi sen enempää. Asiakaskokemus koostuu pienistä tekijöistä, joista yhtenä hyvänä esimerkkinä toimii hymy tai katse. Sama pätee virkailijoihin. Heidän kohtaamiseensa usein riittää lempeä ja ymmärtäväinen katse sekä iloinen hymy. Jos olen jotain todennut niin sen, että minun ei tarvitse olla tiukka ja tarkka esimies vaan oma persoonani empaattisella ja iloisella ajattelutavalla toimii myös vallan mainiosti. Itseni vertaaminen muihin esimiehiin on vähentynyt huomattavasti ja pyrinkin vertaamaan nykyhetkeä mieluummin vanhaan tilanteeseen.

Viikkoanalyysi 8

Kupias, Peltola ja Pirinen kirjoittivat kirjassaan Esimies osaamisen kehittäjänä, kuinka omassa roolissaan kehittyvä ja oppiva esimies on paras esimerkki (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 14). En olisi itse voinut asiaa paremmin mainita. Koko kulunut viikkoni tiivistyy tuohon lauseeseen. Omalla esimerkilläni ja oppimiselläni olen paras mahdollinen esimerkki nuorille ja miksei vanhemmillekin virkailijoille. Koen saavani nuorilta ihailevaa ja motivoivaa katsetta ja toivonkin, että voisin toimia sellaisena esimiehenä, jonka he ansaitsevat ja jollaisen itse olisin nuorena toivonut saavani. Muistan itse, kuinka ensimmäisessä kunnon työpaikassani katsoin esimiehiä ylöspäin ja ihailin heidän auktoriteettiaan ja määrätietoisuuttaan. Minun on edelleen vaikea sisäistää, että olen itse juuri tuossa asemassa ja minulla on valtaa siihen millaisena virkailijat työympäristönsä kokevat.

Tällä viikolla olen kokenut suurimmaksi osin onnistumisen tunnetta; onnistumisen tunnetta siinä, että olen selvinnyt kunnialla viikkoraporteista ja onnistumista siinä, millaisen esimiehen olen itsensäni muovannut ajan kuluessa. Pelolla johtaminen on perseestä -kirjassaan Maury, Meretniemi ja

Uotila kertovat siitä, kuinka pelottelun sijaan johtajan tulisi kannustaa ihmisiä avoimuuteen ja työ-  
kulttuuriin, jossa totuuden puhuminen ja ideat ovat sallittuja. Turvallinen ympäristö mahdollistaa ky-  
seenalaistamisen, kokeilun sekä virheiden tekemisen. Vuorovaikutus rakentuu syvemmän luotta-  
muksen varaan ja tässä esimies on avainasemassa. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 239).  
Pelasimme ystäväieni kanssa jonkin aikaa sitten lautapelejä ja pinnalle nousi kysymys: mitä piirrettä  
työnantajana arvostaisit eniten työntekijässä? Kaikille vastaus oli selvä: luottamus. Luottamus on  
molemminpuolista ja se esiintyy työpaikalla joka päivä jokaisessa hetkessä. Olen kokenut luotta-  
musta firmaan, kollegoihin, virkailijoihin, esimieheeni sekä omaan itseeni. Tärkeimpänä pidän kui-  
tenkin jälkimmäistä, sillä siitä saan voimavaroja tekemiseeni. Matkani on vasta alussa, mutta silti  
tunnen kasvaneeni henkisesti todella paljon. Ja vasta nyt viimeisellä viikolla se toden teolla näyt-  
täytyi minulle.

## 4 Pohdinta ja päätelmät

Tämä kappale tiivistää kaikki päiväkirjamallisen opinnäytetyöni viikkoraportit, aloituksen teemat sekä pohdinnat yhdeksi tiiviiksi kokonaisuudeksi. Pohdimme muun muassa sitä kuinka teemat toteutuivat viikkojen aikana, millaisia vaikutuksia opinnäytetyöllä on ollut työelämässäni ja kuinka aion tulevaisuudessa näitä opittuja taitoja hyödyntää. Minulle oli myös nostaa esille niitä seikkoja, mitkä jäivät opinnäytetyössä vähäiselle tutkimiselle ja joita haluaisin mahdollisesti jatkossa analysoida enemmän. Esimiesmatkani on vasta alussa, mutta minulla on silti vahva tunne siitä, että suuntani on oikea. Itsensä analysoiminen on osoittautunut erittäin hedelmälliseksi tämän kahdeksan viikon aikana, enkä aio lopettaa sitä vaikka virallinen kirjoittaminen loppuukin.

### 4.1 Teemojen toteutuminen opinnäytetyössä

Ensimmäiseksi teemaksi opinnäytetyöhön valikoitui pelolla johtaminen vs. palveleva johtaminen, joka henkilökohtaisesti oli minulle kaikista tärkein. Olen itse joutunut työskentelemään aikaisemmin työpaikoissa, joissa minua ahdistaa ja pelottaa tuoda epäkohtia esille, kyseenalaistaa yrityksen toimintatapoja, antaa palautetta esimiestoiminnasta, puuttua väärinkäytökseen työntekijöitä kohtaan tai epäinhimillisiä työolosuhteita. Pelkotilat ja niiden seuraukset ovat useimmiten satunnaisia ja ohimeneviä, suuremmat pelkoannokset voivat pahimmassa tapauksessa pilata työntekijän innostuksen ja luovuuden (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 77). Tarkoituksena olikin pohtia kuinka pelon sijaan, palvelevan esimiehen piirteillä voisi tehdä johtamistyötä. Ensimmäisillä viikoilla teema selkeästi näkyi eniten pohtimisena ja toiveina, kun taas loppuviikoista piireet tulivat esiin pieninä tekoina, sanoina ja eleinä. Viikkoraporttia kirjoittaessani tajusin, ettei kyse olekaan mistään tähtitieteestä vaan siitä, kuinka kohdataan ihminen ihmisenä ja samanvertaisena olentoa. Esimerkiksi vieno hymy, kannustava palaute, positiivisen työilmapiirin luominen, hyvä tiedottaminen tai vaikkapa kosketus olkapäälle riittävät vallan mainiosti. En itsekään vaatisi virkailijana muuta kuin huomatuksi ja ymmärretyksi tulemistä ja tämän koin virkailijoille pystyväni antamaan. Koen tämän teeman toteutuneen erittäin onnistuneeksi ja ajoin tuoda näitä piirteitä esiin jatkossakin omassa työssäni.

Toiseksi teemaksi valikoitui palautekulttuuri osana esimiehen arkea. Toisin kuin ensimmäinen teema, tämä teema muutti viikkoraporttien aikana muotoaan. Esimerkiksi toisen seurantaviikon ensimmäisellä päivänä tavoitteeni oli antaa virkailijoille palautetta, jonka olinkin lopulta antanut. Virkailija oli tehnyt nopeassa tilanteessa tärkeän oivalluksen, joka helpotti työntekoamme. Kun taas seitsemännen viikon viikkoraportissa pohdin omaa esimiespersoonaani ja näin jälkikäteen ajateltuna annoin silloin palautetta itselleni. Palautteen antaminen virkailijalle muuttuikin palautteen antamiseksi minulle itselleni ja olen ihmeissäni siitä, että en ole sitä aikaisemmin tehnyt. Kehittämisen kohteiden pohtiminen ei ole ongelma niinkään, mutta itselleen palautteen antaminen onnistumisen

tilanteessa osoittautuikin yllättävän hankalaksi. Siksi olen todella kiitollinen, että olen näiden kahdeksan viikon aikana kirjoittanut kokemuksistani ylös, olen oppinut uutta työpaikastani ja eritoten omasta itsestäni. Itsevarman ja itsensä tuntevan esimiehen on helpompaa näyttää oikeaa tietä myös työntekijöilleen.

Viimeisenä teemana raportissa käsiteltiin asiakaspalvelua ongelmatilanteissa ja niitähän meillä lentoyhtiönä tulee päivittäin. Tämän teeman huomaan jääneen hieman vähemmälle viikkoraporteissa, ehkä jopa tiedostetusti. Vahvuuteni on jo vuosia ollut laadukkaan ja iloisen asiakaspalvelun tarjoaminen, oli yritys takanani mikä vain. Olen aina pitänyt asiakasta suurella arvolla ja olen halunnut tarjota heille sellaista palvelua, jota itse haluaisin saada. Hyvän asiakaspalvelun ydin kuitenkin piilee hyvinvoivassa työyhteisössä ja sen työntekijöissä, jota ensimmäiset kaksi teemaa heijastavat. Hankalien asiakaspalvelutilanteiden ratkaiseminen on niin virkailijan, esimiehen kuin työyhteisönkin käsissä. Raporttia kirjoittaessani, huomasin hakeutuvani aina ydinongelman luokse. Asiakaspalvelutilanteita toki tuli pitkin viikkoja, mutta niiden analysoimisessa päädyttiin aina lopulta esimerkiksi kouluttamisen ja tiedottamisen tärkeyteen. Kuten mainitsin palvelevan esimiehen piirteiksi riittävän pienten tekijöiden, niin myös hankalissa asiakaspalvelutilanteissa. Asiakas haluaa tulla tilanteessa kuulluksi, ja kuten viikolla kahdeksan kirjoitin, useimmiten asiakkaalle riittääkin esimerkiksi hymy tai ymmärtäväinen katse. Kehonkielellä ja kuuntelemisella on asiakkaalle suuri merkitys. Minun ei tarvitse tehdä niin sanottua sotasuunnitelmaa asiakkaan kohtaamiseen, enkä sitä voisiakaan tehdä. Jokainen asiakas on erilainen, mutta silti yhtä tärkeä, kuten meistä työntekijöistäkin.

## **4.2 Opinnäytetyön vaikutukset työelämään**

Opinnäytetyön kirjottaminen avasi minulle silmät itsetutkiskelulle ja sen normalisoimiselle. On aivan normaalia ja jopa enemmänkin suotavaa pohtia oman toimintansa vaikutuksia päivittäin ja jopa kirjoittaa niitä ylös. Oman kehittymisensä esimerkiksi työpaikalla hahmottaa paremmin, kun asiat on kirjoitettu puhtaaksi ja ne ovat silmänmäärisesti nähtävissä. Oli upeaa huomata tämän tiiviin kahden kuukauden aikana, kuinka oman toiminnan analysoimisella on vaikutusta jokapäiväisessä työelämässä. Pohdin myös useampaan otteeseen oman vapaa-ajan ja hyvinvoinnin merkitystä työelämässä ja toivonkin jatkossa kiinnittäväni siihen enemmän huomiota. Säännöllinen lepääminen ja latautuminen antavat uutta motivaatiota ja potkua töihin. Olen persoonaltani täydellisyyden tavoittelija ja suorittaja, ja suotavaa onkin joskus löysentää narua. Kaikessa ei tarvitse aina olla täydellinen, eikä se ole tarkoituskaan. Toivon opinnäytetyön antavan minulle avarakatseisuutta ja hellyyttä tulevaisuuteen erityisesti omaa työskentelyäni ajatellen.

Viikkoraporttiamme aikana osallistuin myös useampaan palaveriin. Palavereja oli muun muassa virkailijoiden, esimiesten ja muiden sidosryhmien kesken. Mielestäni palaverit ovat ehdottomasti paras mahdollisuus kehittää yrityksen toimintaa yhdessä. Palavereissa päämäärä on kaikilla sama,

tarkoituksena on kuitenkin sopia menettelytavoista, joilla päämäärään päästään. Palaverit ovat myös hyvä paikka käsitellä vaikkapa opinnäytetyöni teemoja; esimiestoiminta, palautekulttuuri sekä asiakaspalvelu. Toivon jatkossakin säilyttäväni saman innon yrityksen toimintatapojen kehittämisessä esimerkiksi palaverien muodossa. Olen ollut huomaamattani todella aktiivinen niissä tämän viikkoraportoinnin aikana ja pyrinkin jatkamaan sitä vielä raportoinnin jälkeenkin. Ideoinnilla on organisaatiolle suuri taloudellinen merkitys, sillä se on keino saada työntekijät pohtimaan kuinka toimia paremmin ja esimerkiksi parantaa asiakaspalvelua (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 135).

### 4.3 Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa

Opinnäytetyötä kirjoittaessani aiheet teemojen ympärillä vahvistuivat. Siteerasin viikolla seitsemän valmentajaani yläasteikäisenä, joka sanoi kehityksen tapahtuvan epämukavuusalueella. Tämä on myös asia, johon aion keskittyä tulevaisuudessa. Tämä on myös teema, josta kävimme oman esimieheni kanssa keskustelua vuositapaamisessamme. Hän kannusti minua astumaan epämukavuusalueelle työpaikallamme, jotta minun esimiestarinani kasvaisi. Esimerkkinä käytimme silloin tilannetta, jossa minun on huomautettava virkailijaa epäasiallisesta käyttäytymisestä ja pukeutumisesta. En ole tuntenut koskaan oloani mukavaksi antaessani toiselle huonoa palautetta hänen käyttäytymisestään tai tekemisestään. Asiakkaille huonojen uutisten antaminen on huomattavasti helpompaa, sillä heitä en tunne enkä tule näkemään heitä enää uudestaan. Virkailijat kohtaan töissä kuitenkin päivittäin. Pyrin kuitenkin siihen ajatukseen, että palautetta antaessani kohdistan sen työntekijään ja työn tulokseen, en ihmiseen työvaatteiden alla.

Esimiehen työssä avainasemassa on riittävä perehdyttäminen sekä palautteen antaminen, ne ovat ehdottomasti ratkaisumalleista tärkeimmät. Muita ratkaisumalleja, joita viikkoraporttien aikana työssämme käytin oli esimerkiksi oman toiminnan analysoiminen sekä tilanteiden ennakoiminen sekä jälkeenpäin läpi käyminen. Tulevaisuudessa voisin kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota täsmällisyyteen ja säännöllisyyteen. Esimiehelle on tärkeää toimia proseduurien mukaisesti, eikä soveltaminen aina ole suotavaa. Olen persoonaltani mielikuvituksellinen ja luova, joten sääntöjen seuraaminen tuntuu haastavalta. Tulevaisuudessa yksi tavoitteestani voisi olla täsmällisyyteen, lähde- luotettavuuteen sekä tiedonläheisiin painottuvainen. Tämä ei silti tarkoita sitä, että minun tulisi jollakin tavalla muuttaa omaa esimies persoonaani. Olen oma yksilöni ja omalla toiminnallani kannustan myös muita samaan. Erilaisuus on työpaikalla hedelmäistä ja sen hyödyntäminen antaa yritykselle etulyöntiaseman. Opinnäytetyöni teemojen mukaisesti, haluan olla mukana luomassa työpaikkaa, jossa kyseenalaistaminen ja mielipiteiden esille tuominen on sallittua. Kenenkään ei tulisi pelätä työpaikallansa virheiden tekemistä tai palautteen antamista. Kuten aikaisemmin mainitsin, vain hyvinvoiva työyhteisö on yritykselleen hyödyllinen. Laadukas asiakaspalvelu ja haastavien tilanteiden voittaminen lähtee ensisijaisesti hyvinvoivasta työntekijästä. Tässä esimies toimii suunnan

näyttäjänä ja opastajana. Minun on todella vaikea uskoa, että juuri minä olen tuo tärkeä avaintekijä yrityksessä. Suurin työkalu, jonka tästä opinnäytetyöstä työelämäni sain, on itsetietoisuus. Voin ylpeydellä sanoa; Minä olen se suunnannäyttävä, jonka tämä yritys tarvitsee. Minä olen se esimies, jota nuoret virkailijat eivät tienneet tarvitsevänsä. Minä olen se esimies, jota olisin itselleni nuorena kaivannut. Minä olen omanlaiseni esimies ja se riittää.

## Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kopijyvä Oy. Jyväskylä.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2011. Ongelmia ratkaiseva esimies. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Henley, A. & DiGennaro Reed, F. 2015. Should You Order the Feedback Sandwich? Efficacy of Feedback Sequence and Timing. s. 321-335.

Hermansson, C. 2012. Minä johtajana! Subjektiiivisesta johtajuudesta. BTJ Finland Oy. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2015. Pelolla johtaminen on perseestä. Auditorium kustannusosakeyhtiö. Helsinki.

Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työpiste.