

## **Kasvu teollisesta pintakäsittelijästä esimieheksi**

Henri Salonen



<b>Tekijä(t)</b> Henri Salonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Kasvu teollisesta pintakäsittelijästä esimieheksi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 30
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b>	
<p>Opinnäytetyö on toteutettu marraskuun 2015 ja maaliskuun 2016 välisenä aikana.</p> <p>Työ kuvaa kirjoittajan henkilökohtaista kasvua teollisesta pintakäsittelijästä kohti esimiestyötä. Kirjoittaja tutkii työssään, mitä esimiehenä toimiminen edellyttää teoreettisesti, sekä pohtii mitä taitoja ja oppeja hän on saanut taustastaan. Kirjoittaja tarkastelee myös omia kehityskohtiaan ja rakentaa teoriaan peilaten oman kehityssuunnitelmansa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää teoriassa, mitä hyvänä esimiehenä toimiminen edellyttää ja reflektoida kirjoittajan taustaa sekä kehitystä. Työn tuloksena syntyy kirjoittajan oma kehityssuunnitelma esimieheksi. Teoriaosan tavoitteena on antaa lukijalle selkeä ja teoreettinen käsitys siitä, mitä esimiehenä toimiminen vaatisi. Portfolio-osan tavoite on antaa lukijalle mahdollisuus pohtia omia kehityskohtiaan hyväksi esimieheksi tulemisessa.</p> <p>Työn teoriaosa on jaettu kahteen osaan; esimiehen ominaisuudet ja esimiehen tehtävät. Teorian sisällössä kirjoittaja on antanut paljon painoarvoa niille asioille, jotka toistuvasti kävivät ilmi lähdemateriaaleissa. Kirjoittaja tutkii esimiehen ominaisuuksina intohimoa/innostusta, rohkeutta, itsensä kehittämistä ja itsetuntoa. Teorian toisessa osassa kirjoittaja avaa esimiehen tehtäviä kuten motivointi, palautteen anto, kehityskeskustelut ja johtaminen.</p> <p>Portfolio-osassa kirjoittaja pohtii omaa taustaansa teollisena pintakäsittelijänä, työuraansa sekä aikaa Haaga-Heliassa. Kirjoittaja reflektoi taustaansa, sekä mitä oppeja hän voi ammentaa kehittyessään kohti esimiestehtäviä. Näiden avulla kirjoittaja laatii itsellensä kehityssuunnitelman, jota seuraamalla hän voi kehittyä hyväksi esimieheksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, esimiehen ominaisuudet, esimiehen tehtävät, henkilökohtainen kasvu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet.....	3
2.1	Intohimo ja innostus.....	3
2.2	Rohkeus .....	4
2.3	Itsensä kehittäminen.....	6
2.3.1	Haasta ajatuksesi .....	6
2.3.2	Kokeile.....	7
2.3.3	Erheet ja virheet .....	7
2.4	Itsetunto.....	8
3	Esimiehen keskeiset tehtävät .....	10
3.1	Motivointi .....	10
3.1.1	Ulkoiset tekijät .....	10
3.1.2	Sisäiset tekijät .....	11
3.1.3	Kolmen tarpeen teoria .....	11
3.2	Palautteen anto .....	12
3.2.1	Positiivinen palaute .....	13
3.2.2	Rakentava palaute .....	13
3.3	Kehityskeskustelu.....	14
3.3.1	Prosessi.....	15
3.4	Johtaminen .....	17
4	Teorian yhteenveto .....	19
5	Portfolio – Kasvu teollisesta pintakäsittelijästä esimieheksi .....	22
5.1	Projektisuunnitelma ja toteutus.....	22
5.2	Oma tausta .....	23
5.3	Puhelinmyynti- ja asiakaspalveluharjoittelu .....	25
5.4	Myyntityön koulutusohjelma .....	27
5.4.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	28
5.4.2	Myynnin johtaminen .....	31
5.4.3	Myynnin esimiestyö .....	32
6	Johtopäätökset .....	34
6.1	Tämän hetkinen tilanne .....	34
6.2	Kehityssuunnitelma .....	38
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	41
	Lähteet .....	43
	Liitteet.....	46

# 1 Johdanto

Hyvä esimies on avain hyvään yritykseen, mutta minkälainen on hyvä esimies? Yksiselitteistä vastausta tähän kysymykseen on kuitenkin vaikea antaa. Aiheeseen liittyvässä lähdekirjallisuudessa toistuvat kuitenkin usein samat asiat, jotka voidaan liittää hyvään esimieheen. Esimiestyö vaatii tekijältään asennetta ja halua työskennellä esimiestehtävissä, sillä tehtävät ovat monitahoisia ja raskaita. Esimiestyössä tekijä kohtaa valtavasti painetta ja kritiikkiä, mutta työssä saa myös osakseen vastuuta. Esimiestehtävien ollessa näin monitahoisia on yritykselle äärimmäisen tärkeää, että tehtäviin astuu ihminen, joka aidosti haluaa työskennellä esimiehenä ja on valmis kehittymään jatkuvasti paremmaksi.

Opinnäytetyö tarkastelee omaa henkilökohtaista kasvutarinaani ammattikoulu opiskelijasta kohti tulevaisuuden esimiestehtäviä. Olen saanut historiassani kokemusta suhteellisen monelta alalta ja tärkeitä oppeja, joita voin soveltaa elämässä. Kehitystä tarvitaan vielä jatkuvasti, jotta voisin joskus toimia vaativissa esimiestehtävissä hyvin. Historiani lisäksi olen poiminut opinnäytetyöhöni Haaga-Helia ammattikorkeakoulun myynnin koulutusohjelmassa käymiäni kursseja, joiden oppeja voin hyödyntää kehityksessäni.

Opinnäytetyö on toteutettu portfolion muodossa. Työ sisältää teoriaosan lisäksi koulussa työstämiäni raportteja ja tehtäviä. Työn portfoliossa olen pohtinut omaa kehityskaartani ja luonut itselleni henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Opinnäytetyön ei ole tarkoitus toimia oppaana miten tulla hyväksi esimieheksi, vaan sen on tarkoitus antaa lukijalle mahdollisuus pohtia miten hän voisi kehittyä esimieheksi.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on tutkia ja tarkastella omaa henkilökohtaista kasvua esimiestyöhön. Kehitystä on tarkoitus tarkastella lähtien automaalarin taustastani, siihen missä olen nyt, ja rakentaa selkeä kehityssuunnitelma itselleni tulevaisuutta varten. Työn tavoitteena on käsitellä kasvua eritoten siitä näkökulmasta, jossa tekijä kehittyy ammattikoulu pohjalta ja tässä tapauksessa tarkemmin vielä teollisesta pintakäsittelijästä myynnin esimieheksi.

Tarkastelen kasvua käyttäen koulussa tekemiäni raportteja ja reflektoin opittuja asioita. Koulussa jo tehtyjen ja opittujen asioiden lisäksi käytän apuna työkokemukseni kautta jo opittuja tietoja ja taitoja. Teoriaosan olen koonnut perustuen asioihin, jotka koen itse tärkeiksi esimiestyössä ja missä haluan kehittyä. Teoreettisen viitekehyksen sisältöä valittaessa olen myös antanut painoarvoa niille osille, jotka toistuvat esimiestyöhön liittyvässä

kirjallisuudessa tärkeinä arvoina. Teorian ja reflektoinnin kautta luon itselleni kehityssuunnitelman, josta on apua minulle tulevaisuudessa ja jonka avulla voin kasvaa menestyväksi esimieheksi. Teoriaosan tavoite on myös antaa lukijalle teoreettinen käsitys siitä mitä esimiehenä toimiminen edellyttää ja portfolio-osan tavoite on antaa lukijalle mahdollisuus pohtia omaa kehityssuunnitelmaansa.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäinen osa koostuu teoriasta, jossa avaan esimiestyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä. Teoriaosuus koostuu kahdesta pääosasta; esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ja esimiehen keskeiset tehtävät. Esimiehen ominaisuuksista tutkin tarkemmin intohimoa, rohkeutta, halu kehittyä ja itsensä johtamista. Mitä nämä ominaisuudet tarkoittavat esimiehelle ja miten ne vaikuttavat esimiehen työhön. Esimiehen tehtävistä tutkin tavoitteiden asettelua, motivointia, palautteenantoa ja kehityskeskusteluja. Tarkastelen mitä nämä esimiehen tehtävät pitävät sisällään. Näiden valintaan on vaikuttanut omat henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteeni ja lähdekirjallisuudessa toistuvasti tärkeiksi luokitellut aiheet.

Työn toinen osa koostuu teorian yhteenvedosta. Teorian yhteenvedon jälkeen rakennan portfolion, jossa tarkastelen omaa taustaani ja pyrin tuomaan ilmi jo oppimani asiat, jotka auttavat esimiestyössä. Viimeisessä osassa luon itselleni selkeän kehityssuunnitelman, jota seuraamalla voin kehittää itseäni kohti menestyvää myynnin esimiestä. Työn loppuun olen kerännyt liitteinä koulussa tehtyjä tuotoksia, jotka tukevat teoreettista viitekehystäni.

## 2 Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet

Tässä luvussa tarkastelen esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi tarkasteluun olen valinnut aiheet, jotka ovat toistuvasti luokiteltu tärkeiksi esimiehen luonteenpiirteiksi lähdemateriaaleissa ja aiheet joihin itse haluan tutustua tarkemmin.

Tarkastelen tarkemmin ensimmäisenä esimiehen ominaisuutena intohimoa ja innostusta yhdessä, sillä pelkkä puhdas intohimo saattaa nimittäin kääntyä helpostikin ahdistuksen ja stressin puolelle, jos tuloksia ei synny nopeasti (Hopia 29.06.2015). Kun käsitteet yhdistetään, saadaan siitä positiivinen käsite, koska innostus tuo intohimoon optimistisuutta. Avaan aluksi tarkemmin mitä intohimo ja innostus ovat ja mitä niillä tarkoitan yleisesti. Seuraavaksi avaan intohimoa ja innostusta esimiestyön näkökulmasta ja mitä se tarkoittaa esimiehelle. Seuraavaksi käsittelen ja tutkin käsitettä rohkeus. Aloitan rohkeuden tarkastelun käsitteen tasolta eli mitä rohkeus on ja mitä se tarkoittaa, jonka jälkeen käsittelen muutamasta eri näkökulmasta mitä rohkeus on esimiehelle. Viimeisenä avaan rohkean esimiehen tapoja käyttäytyä työelämässä. Kolmantena tutkin itsensä kehittämistä ja sitä mitä se on ja mitä se pitää sisällään. Tarkastelen myös kolmea keskeistä itsensä kehittämiseen liittyvää asiaa; ajatusten haastaminen, kokeileminen sekä virheet ja erheet. Viimeisenä ominaisuutena on ominaisuus mitä kaikki aikaisemmat vaativat toimiakseen eli itsetunto. Pyrin avaamaan sitä mitä itsetunto pitää sisällään ja miksi se on esimiestyössä niin tärkeää.

### 2.1 Intohimo ja innostus

Intohimo on asioiden tekemistä ja toteutusta niin, että se tuntuu leikiltä. Intohimoinen tekeminen tuottaa energiaa, eikä uuvuta tekijäänsä. Intohimo on aitoa uskoa tekemiseen tai päämäärään (Minimalismi.fi, 05.03.2013). Salovuori (09.04.2015) kuvaa intohimon kauniisti blogissaan, ”intohimo on moottori, joka auttaa epävarmuuden keskellä jatkamaan” hän jatkaa vielä, että intohimo on se voima, jolla voi luoda ”totta siitä, mikä on vielä pelkkä aavistus.” Salovuori (09.04.2015) on myös sitä mieltä, että intohimo on epäitsekästä ja se tähtää hyvään, josta on hyötyä myös muille. Intohimoa voi oppia tuntemaan vasta kun oppii tuntemaan itsensä; mitkä asiat oikeasti merkitsevät, mikä minua motivoi ja mikä on se päämäärä johon tähtään. Intohimoa ei pidä sekoittaa haluun, sillä aidon intohimon voi tuntea vasta, kun on saanut toteuttaa intohimoaan ja tuntee edelleen palon tekemistä kohtaan. (Minimalismi.fi, 05.03.2013.) Salovuori (09.04.2015) pohtii blogissaan voiko intohimoa vaatia tuntemaan ja vertaa intohimoa hieman kyynisesti populaarikulttuurin tuhoamaan käsitykseen rakkaudesta. Salovuori (09.04.2015) kuvaa tämän olevan sitä, että

”Ihminen rakastaa rakastuneena olemista ja intohimon tunnetta enemmän kuin toista ihmistä.” Tämä pätee myös intohimoon, eikä tällainen tunne voi säilyä pitkään. Intohimo siis pitää löytää itsestään, eikä sitä voida pakottaa tuntemaan.

Intohimo ja innostus ovat tärkeitä ominaisuuksia varsinkin esimiehellä, sillä niin kuin Kariniemi muistuttaa artikkelissaan, esimies on aina roolimalli työntekijöille, halusi esimies sitä tai ei (Kariniemi 2009). Artikkelissaan Kariniemi (2009) pohtii, miten esimies voi vaatia alaisiltaan tai tiimiltään innostuneisuutta tai intohimoa, jos ei itse tunne kumpaakaan. Tätä väitettä tukee myös Hopia (29.06.2015) omassa blogissaan ja muistuttaa, että tiimi on tasan niin innostunut, kuin esimies itse työssään. Ihmiset seuraavat helpommin johtajaa, joka on intohimoinen ja omistautunut roolilleen ja tavoitteelle (White). Mikäli esimies siis on tylsä, intohimoton ja harmaa, eivät alaiset halua seurata häntä, eikä esimies voi johtaa jos kukaan ei seuraa (Meriläinen 2004, 29). Intohimo ja innostuneisuus siis ovat esimies työssä äärimmäisen tärkeitä ominaisuuksia, mutta ne tulee kuitenkin löytää ensin itseltään ja omasta tekemisestä (Meriläinen 2004, 29). Ikävä kyllä monesti varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa esimieheksi valitaan ihminen, jolla on pisin tausta ja joka toimii korkean johdon pillin mukaan (Aarnikoivu 2008, 25-26). Aarnikoivu painottaa vielä, että johtamismotivaatio, jonka luokittelen intohimoksi, olisi huomattavasti tärkeämpi ominaisuus esimiehelle. Aarnikoivu (2008, 26) perustelee tätä kirjoittaen, että asiantuntemuksesta on varmasti paljon apua, mutta ilman intohimoa se saattaa johtaa siihen, että esimiesroolia sivuutetaan ja asiantuntijaroolia vahvistetaan.

Economy (2014) kertoo artikkelissaan, että parhaat johtajat ovat positiivisuuden lähteitä, he kommunikoivat ymmärrettävästi, ovat luontaisesti avuliaita ja pitävät huolta toisten hyvinvoinnista. White tukee Economyä ja omaa ajatustani omassa artikkelissaan, sillä hänen mielestään hyvä johtaja suhtautuu intohimoisesti työhön ja rooliinsa johtajana. White jatkaa, että ihmiset suhtautuvat avoimemmin ihmiseen, joka on intohimoinen ja omistautunut. White kuitenkin muistuttaa, että vaikka johtajalla saattaa olla enemmän vastuuta ja erilainen toimenkuva, pitää työntekijöiden silti nähdä hänet osana tiimiä.

## **2.2 Rohkeus**

Rohkeus on uskallusta ottaa askel kohti tuntematonta ja ilman rohkeutta kokeilla ja yrittää ei voi koskaan tietää mitä voisi saavuttaa (Hurmerinta, 27.10.2015). Hurmerinta (27.10.2015) kiteyttää rohkeuden mielestäni hyvin. Rohkeus on uskoa itseensä, unelmiinsa ja unelmien toteutumiseen. Rohkeus ei ole kuitenkaan pelottomuutta ja on hyvä muistaa, että parhaat sotilaatkin pelkäävät aina ennen sotaa. Pelko on aina olemassa, siitä emme pääse eroon ja usein pelko on se tekijä joka pitää meidät elossa. Pelko ei saa kui-

tenkaan määrätä meidän elämää, sillä jos on rohkea, saa kokea menestystä ja onnea todennäköisesti useammin, kuin pelon vallassa. (Hurmerinta, 27.10.2015.)

Treasurer listaa hyvin artikkelissaan kolme rohkeuden muotoa, jotka vaikuttavat esimiestyöhön. Hän kertoo artikkelissaan, että ensimmäinen rohkeuden muoto on olla pioneeri, ensimmäinen yrittäjä eli olla niin sanottu edelläkävijä. Toisena hän listaa luottamuksen uskaltaa delegoida tehtäviä muille, pois oman vallan alta ja luottamisen muihin. Äänessä olo on rohkeuden viimeinen muoto, kertoo Treasurer. Eli rohkeutta on nostaa vaikeita asioita esille, antaa ei niin mieluista palautetta ja jakaa ei niin suosittuja mielipiteitä. (Treasurer.)

Katainen (2004, 50) listasi kolme vinkkiä esimiehelle, joista ensimmäinen oli ”Rohkeus on kaikki kaikessa.” Treasurer tukee myös Kataista väittäen, että yksi tärkeimmistä luonteenpiirteistä johtajalle on rohkeus. Hän jatkaa artikkelissaan, että jopa Aristoteles kutsui rohkeutta ensimmäiseksi hyveeksi, sillä se mahdollistaa muut hyveet. Näin on myös työelämässä, johtajuus, innovaatio, myyminen, kaikki vaativat rohkeutta. (Treasurer.) Rohkeus esimiehelle on sitä, että esimiehen rooliin kuuluvat myös vaikeat ja ahdistavat päätökset, sillä esimiehen pitää puuttua alaistensa tekemisiin, uskaltaa vaatia heiltä asioita ja pahimmassa tapauksessa irtisanoa heitä (Katainen 2004, 45). Peter Economy (24.01.2014) myötäilee samaa asiaa blogissaan ja kertoo, että vaikeat päätökset ovat osa esimiehen työtä. Esimiehen pitää ymmärtää, että päätöksiä tulee tehdä ja että päätökset eivät aina voi miellyttää kaikkia (Economy 24.01.2014). Rohkeilla johtajilla on rohkea tiimi ja historia on osoittanut, että esimerkiksi lamojen aikana ne jotka ovat olleet rohkeita, ovat olleet voittajia kun taloussuhdanne kääntyy, koska he ovat ottaneet riskejä ja olleet pioneereja (Tardanico, 2013).

Tardanico listaa artikkelissaan rohkean esimiehen tapoja käyttäytyä työelämässä:

- Uskalla kohdata todellisuus ja heitä kaunistelu kaatopaikalle. Kohtaa asiat niin kuin ne oikeasti ovat, koska vain oikeasti tietäen missä mennään voi johtaa tiimensä kohti parempaa tulevaisuutta.
- Vaadi palautetta ja kuuntele sitä, koska vain tietämällä omat kehityskohdat voi parantaa toimintaansa.
- Esimiehen pitää sanoa asioita vaikka ne olisivat epämiellyttäviä ja vaikeita, etenkin konfliktitilanteissa.
- Vaali takaiskuja, sillä terveet väittelyt vahvistavat tiimiä, lievittävät jännitystä ja ovat huomattavasti terveempiä kuin hiljaisuus tiimin sisällä.
- Kohtaa ongelmat vaikka ne ovat epämiellyttäviä ja vaikeita ennen kuin ongelmista tulee myrkyllisiä.
- Kommunikoii avoimesti ja säännöllisesti. Rohkea johtaja ei piiloudu vaikei hänellä olisi vastauksia kaikkeen vaan kommunikoi suoraan ja avoimesti, eikä pelkää sanoa ”en tiedä”. Tee päätökset, seisoo niiden takana ja jatkaa eteenpäin, sillä eteenpäin meno on aina parempi kuin paikalleen jämähtäminen.



- Anna kunniaa muille ja muista, että hyvä johtaja ottaa enemmän syytä niskoilleen kuin kunniaa muilta.
- Vaadi vastuunottoa ja uskallusta sanoa ettei kykene suoriutumaan annetusta tehtävästä.

Kaikkia näitä tapoja yhdistää se, että kaikki lähtee johtajasta itsestään ja esimerkiksi, jota tiimilleen näyttää. (Tardanico, 2013.)

## **2.3 Itsensä kehittäminen**

Itsensä kehittäminen pitää sisällään mielestäni Sokrateslaisen filosofia; ”viisas on se, joka tietää ettei tiedä.” Tätä filosofiaa tukee ja sitä selventää kirjoituksellaan myös Herranen. Johtajan on kyettävä tunnustamaan se tosia asia, ettei hänellä ole täyttä ymmärrystä itsestään johtajana (Herranen 2004, 56). Meitä ympäröivä maailma itsessään muuttuu jatkuvasti ja tästä syystä oppimisen polkukaan ei koskaan lopu. Sipilä (2004, 97) huomauttaa, että koska maailma muuttuu kokoajan, on meidänkin päivitettävä tietotaitoamme jatkuvasti, ettemme jokin päivä herää ja huomaa niiden vanhentuneen. Katainen (2004, 45) kuitenkin muistuttaa kuinka pienistä asioista on loppujen lopuksi kyse, kun kehittää itseään promillen päivässä, kehittää itseään 44 prosenttia vuodessa.

Itsensä kehittämiseen on tarjolla useita ohjeita, sillä niin kuin Turak (2014) ilmaisee asian, itsensä kehittäminen on jotain mitä teemme menestyäksemme työelämässä. Turak (2014) jatkaa vielä, että tämä ajaa helposti itse kehityksen siihen, että kehitymme vain asioissa, jotka ovat hyväksi bisnekselle. Itsensä kehittämisessä on kuitenkin tärkeintä ymmärtää, että itsensä kehittäminen ei ole työkalu kunniaan ja maineeseen. Turakin (2014) mielestä itsensä kehityksen ydin on tulla parhaaksi mahdolliseksi ihmiseksi mitä vain voi, sen pitäisi olla paras saavutus ihmiselle.

Kuuselan (2004, 68) mielestä olennaisinta itsensä kehittämisessä on oma aito kiinnostus asiaan, muutoksen tarpeellisuus pitää pystyä tunnistamaan, pitää myös olla vakuuttunut muutoksen tuomista hyödyistä sekä tietenkin onnistumisen tunteet ovat tärkeitä muutoksen yhteydessä. Nämä ovat kehitysprosessin kannalta tärkeitä asioista, mutta miten oikeasti voi kehittää itseään? Itseään voi kehittää haastamalla ajatuksensa ja mielipiteet, olemalla avoin uusille kokemuksille, oppimalla virheistä ja halulla kehittyä.

### **2.3.1 Haasta ajatuksesi**

Herranen (2004, 56) muistuttaa, että itsereflektointi on äärimäisen tärkeää itsensä kehittämisessä. Katainen (2004, 49) nostaa esiin omassa kirjoituksessaan sen, että jos ihminen tekee liian pitkään samoja asioita, miten hän voi uusiutua tai kehittyä. Molemmat

edellä mainitut henkilöt ovat samaa mieltä siitä, että omia ajatusmalleja ja näkemyksiä pitää jatkuvasti haastaa, jotta pystyy kehittymään (Herranen 2004, 56; Katainen 2004, 49). Katainen (2004, 49) lisää vielä, että yksi tapa haastaa omia näkemyksiä on vain jutella niitä näitä kiinnostavien persoonien kanssa ja kuunnella muiden näkemyksiä asioihin. Kataisen kanssa samoilla linjoilla on myös Rouvinen (2004, 116), joka huomauttaa, että juuri näin tekemällä voi inspiroitua ja pystyä näkemään objektiivisemmin asioita. Rouvinen (2004, 116) antaa käytännönläheisen esimerkin siitä mitä hän itse tekee myyjänä, ”istun välillä ostajan tuolilla, tällöin opin, miten asiakasta tulisi kuunnella, mitä kysyä, mitä esittää ja miten kommunikoida.” Rouvisen esimerkki kuvaa juurikin sitä mitä Katainen, Herranen ja Ruovinen itse ovat sanoneet, vain tutustumalla uusiin asioihin, tapoihin ja ihmisiin voi oikeasti haastaa omat näkemyksensä ja oppia aidosti, jotain uutta.

### **2.3.2 Kokeile**

Lapsena opimme paljon asioita kokeilemalla. Ken olisi uskonut, että pistorasiasta saa sähköiskun, kun sinne työntää haarukan, ilman että sitä olisi käytännössä kokeiltu. Minne katoaa tämä uskallus kokeilla varttuessamme? Tuori (2012) on huomannut saman asian ja huomauttaa, että työikäiselle kynnys kokeilla on korkeammalla ja se on syy miksi moni hyvä idea jääkin ideaksi keksijänsä päähän. Tuulenmäki huomauttaa (2012, artikkelissa Tuori 2012), että kaikki kokeileminen opettaa meille aina jotain uutta ja että kokeilemalla asiat edistyvät. Brogan (07.04.2012) nostaa esille, että suurin osa meistä pohtii, vatvoo, haaveilee ja suunnittelee loputtomiin, eikä ikinä kuitenkaan todellisuudessa tee mitään. Broganin (07.04.2012) mielestä meidän olisi korkea aika lopettaa jossittelu ja ymmärtää, että kokeilemalla vasta oppii sen mikä toimii ja mikä ei. Jos jäät jossittelemaan menetät tilaisuutesi oppia tai niin kuin jääkiekon legenda on sanonut, ”jokainen laukaus jota et lauo, on varmasti huti.” Meidän tulisi ajatusmallin ”mitä jos” sijaan, alkaa pohtimaan ”mitä sitten, mikä on pahinta mitä voi sattua”.

### **2.3.3 Erheet ja virheet**

Virheet ovat yksi oppimisen elinehdoista ja meidän pitää tehdä omat virheemme, jotta voimme oppia niistä (Suni 2004, 24). Tiede artikkeli selkeyttää Sunin sanoja erottamalla virheen ja erheen. Virhe tapahtuu silloin, kun tekijä tietää mikä on oikein ja mikä väärin, kun taas erhe tapahtuu silloin kun oikea ja väärä ei ole ennalta tiedossa (Tiede 2006). Tästä syystä erheestä, tulee virhe vasta, jos erheen tekee toistamiseen. Virheen teosta tuleva tunne kertoo tekijälle siitä miten paljon tavoite hänelle oikeasti merkitsee ja jos tekijä oikeasti haluaa kehittyä, toivottaa hän erheet tervetulleiksi (Tiede 2006). Tiede (2006) sivujen artikkelissa kuvataan hyvin sitä, että huippu-urheilijatkin puskevat itseään yrittämään uusia ennätyksiä ja vaikka yritys epäonnistuisikin, se on vain merkki kehityskohdas-

ta, eikä omasta tai muiden huonoudesta (Tiede 2006). Virheet ja erheet pitää pystyä tunnustamaan ja niistä pitää pystyä kantamaan vastuu. Ihmisen pitää pystyä tunnustamaan erheet, sillä niin kuin Järvinen hieman dramaattisesti (2005, 46) kirjassaan asian esittää, ”jos ihminen ei kykene näkemään huonoja puoliaan, hänen kehityksensä loppuu ja hän kuolee henkisesti”. Tiede (2006) artikkeli muistuttaakin hyvästä sanonnasta; ”viisas oppii virheistä, tosi viisas toisten virheistä – ylimielinen ei opi mistään eikä millään.” Henkilö joka ei ole mielestään koskaan tehnyt erheitä elämässään, ei kelpaa Nasan astronautiksi ja siksi Tiede (2006) artikkelissa muistutetaan, että uskalla tehdä erheitä, sillä niiden puute saattaa olla puutteista pahin.

## **2.4 Itsetunto**

Itsetunto on persoonamme ydintä ja se kostuu asioista kuten siitä miten luostat itseesi, mitä pidät itsestäsi ja miten arvostat itseäsi heikkouksista huolimatta sekä kuinka tärkeänä pitää elämäänsä (Järvinen 2005, 46). Hän lisää kuitenkin vielä, että hyvään itsetuntoon sisältyy tietoisuus omista puutteista ja kyky sietää niitä sekä tarve kehittää niitä (Järvinen 2005, 46). Yksikertaisimmin Järvisen mietteet itsetunnosta tiivistävät Milonoff ja Rantala (2015, 17), ”itsetunto on arvo, jonka ihminen antaa itselleen.” Salmimies ja Ruutu (2014) näkevät itsetuntemuksen taas olevan kykyä tuntea persoonallisuutemme hyvät ja huonot puolet. Heidän mielestä itsetuntoon kuuluu myös tietoisuus tunteistaan, haluistaan ja voimavaroista (Salmimies & Ruutu 2014). Carlsson ja Forssell (2012, 189) kertovat, että hyvän itsetunnon omaava henkilö ei pyri piilottamaan heikkouksiaan, vaan tutkii ja tarkkailee niitä objektiivisesti. He lisäävät myös, että henkilö joka omaa hyvän itsetunnon on tietoinen vahvuuksistaan ja keskittyy niihin enemmän ja hyväksyy itsensä sellaisena kuin on (Carlsson ja Forssell 2012, 189). Milonoff ja Rantala (2015, 18) muistuttavat hyvän itsetunnon rakentamisen perustaksi tavan, jolla tarkastelet itseäsi. Kun tarkastelee itseään tietoisesti ja optimistisesti luottamus kasvaa sekä itseensä, että ulkomaailmaan ja näin ollen myös hyvä itsetunto vahvistuu (Milonoff & Rantala 2015, 18). Vaikka itsetuntemus alkaa muodostumaan varhaislapsuudessamme, voi sitä kuitenkin kehittää läpi elämän (Milonoff & Rantala 2015, 17). Carlsson ja Forssell (2012, 191) ovat samaa mieltä ja he painottavat, että itsetuntoa juurikin tulisi vahvistaa aika ajoin, sillä hyvällä itsetunnolla voittaa monet vastoinkäymiset.

Itsetunto on ehkä esimiehen tärkein ominaisuus, sillä mitä paremmin tuntee itsensä, sitä paremmin ja helpommin voimme tehdä päätöksiä, jotka ovat hyväksi sekä itsellemme että toisille (Salmimies & Ruutu 2014). Jos esimies ei ymmärrä yhtään miten hän toimii, silloin hän toimii niin sanotusti sokeasti (Dunderfelt 2014, 33). Kaikki alkaa siitä, että esimies tuntee itsensä ja ymmärtää miten hän toimii. Auvinen ja Yli-Pärri (04.11.2013) kertovat

tehneensä tutkimuksen, jossa selvisi, että työyhteisössä ollaan tyytyväisempiä, kun alaisen ja esimiehen näkemykset esimiehen työpersoonaallisuudesta kohtasivat. Auvinen ja Yli-Pärri (04.11.2013) muistuttavat, että hyvinvoivan työyhteisön tärkeimpiin aineisiin kuuluu itsetuntemus.

Esimiestyössä itsetunto on kuitenkin koetuksella usein, sillä esimies joutuu kestämaan työn tuomat epäonnistumiset ja vaikeat tehtävät sekä niistä pitää luonnollisesti päästä yli (Järvinen 2005, 45). Esimiestyössä on toistuvasti kovien odotusten kohteena, esimieheltä vaaditaan paljon, häntä kritisoidaan ja hän on jatkuvasti suurennuslasin alla (Järvinen 2005, 46). Toisin sanoen, jos yksilö haluaa olla täydellinen esimies, on hänen oltava yliihminen ja tästäkin syystä hyvä itsetunto on tärkeä ominaisuus esimiehelle. Esimiehen on siis hyväksyttävä työssään, että hän kohtaa vastoinkäymisiä ja kritiikkiä. Kritiikki ja vastoinkäymiset eivät saa kaataa esimiestä, vaan esimiehen on pystyttävä palauttamaan itsearvotuksensa ja luottamuksensa itseensä (Järvinen 2005, 46). Esimiehen pitää siis olla terveesti narsisti pitääkseen yllä mielenterveyttään ja hyvinvointia työssään löytääkseen mielihyvää olemisestaan ja toiminnastaan (Järvinen 2005, 46). Järvinen tarkentaa, että terveeseen narsismiin kuuluu siis arvostus toisia kohtaa ilman, että se vähentäisi omaa itsearvostusta.

### **3 Esimiehen keskeiset tehtävät**

Tässä luvussa paineudun syvällisemmin esimiehen tehtäviin; mitä ne pitävät sisällään, miksi ne ovat tärkeitä ja miten ne tulee hoitaa. Olen tähänkin osuuteen valinnut neljä mielestäni keskeisintä tehtävää esimiehelle, jotka ovat toistuneet lähdemateriaaleissa.

Aloitan keskeisten tehtävien käsitteiden tutkimisen motivoinnista ja avaan sitä mitä motivaatio on, mitä se tarkoittaa työelämässä ja mikä on esimiehen rooli motivoinnissa. Tarkastelen hieman tarkemmin sisäisten- ja ulkoisten motivaatiotekijöiden teoriaa sekä kolmen tarpeen teoriaa työelämän näkökulmasta. Palaute luvussa avaan palautteen antoa yleisesti, sitä mitä se pitää sisällään, miten palautetta annetaan sekä miten se vaikuttaa työyhteisöön. Tutkin myös tarkemmin mitä ovat positiivinen ja rakentava palaute sekä miten niitä tulisi antaa. Avaan seuraavaksi tarkemmin kehityskeskustelua käsitteenä, mitä siitä on hyvä tietää, mitä se tarjoaa niin esimiehelle kuin alaisellekin. Kehityskeskustelu käsitteen yhteydessä avaan myös sen prosessia hieman syvemmin ja sitä mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen lopputulokseen. Viimeiseksi käyn läpi ehkä tärkeintä tehtävää eli johtamista yleisesti ja sitä mitä se pitää sisällään.

#### **3.1 Motivointi**

Motivaatio käsitteenä tulee latinasta ja se tarkoittaa liikkumista/liikuttamista (Carlsson & Forssell 2012, 166). Aarnikoivu (2008, 154) kuvaa taas motivaation olevan käyttövoima. Carlsson ja Forssell (2012, 166) kertovat, että motivaation määrä riippuu siitä, miten paljon ihminen haluaa saavuttaa tavoitteensa. Aarnikoivu (2008, 154) on samaa mieltä ja kertoo, että motivaatio tarkoittaa työnteossa sitä kuinka sitoutunut työntekijä on tavoitteisiinsa ja haluaa itse saavuttaa ne. Selkeitä syitä kuitenkin sille mistä motivaatio syntyy tai mikä sitä pitää yllä ei ole, mutta useita teorioita on kyllä kirjoitettu (Carlsson & Forssell 2012, 166-167). Monissa lähteissä ja koulussamme on toistunut usein motivaatioteoria sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä.

##### **3.1.1 Ulkoiset tekijät**

Ulkoiset tekijät työssä ovat esimerkiksi palkka, bonukset ja kannusteet, mutta ulkoinen tekijä voi myös olla ihan vain kiitos esimieheltä (Carlsson & Forssell 2012, 167). Carlsson ja Forssell lisäävät vielä, että motivaatioon ulkoisesti vaikuttavat myös olosuhteet, ihmiset ja johtamiskulttuuri. Mikäli ulkoiset tekijät ovat kohdallaan, ne koetaan reiluiksi, mutta jos ne koetaan epäreiluiksi, ne saattavat helposti myrkyttää ihmisten motivaation (Carlsson & Forssell 2012, 167). Esimies itse kuuluu myös ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tästä syystä motivaation luominen jollekin toiselle on Aarnikoivun (2008, 153) mukaan mahdotonta,

mutta sen tuhoaminen tai ainakin sen heikentäminen onnistuu esimieheltä todella helposti. Ulkoisissa motivaatiotekijöissä ongelma on siinä, että niiden negatiivinen vaikutus on jopa suurempi kuin myönteinen vaikutus, eikä niiden synnyttämä työmotivaatio ole kovin pitkäkestoista tai ylipäättään voimakasta (Carlsson & Forssell 2012, 167). Yleinen käsitys onkin, että ulkoiset tekijät kuten palkka luovat vain lyhytkestoista motivaatiota ja että työntekijät kaipaavat jotain enemmän (Carlsson & Forssell 2012, 166; Aarnikoivu 2008, 154; Friedman & Yorio 2006, 112). Pitkäkestoiseen työmotivaation tarvitaan sisäisiä motivaatioita. (Carlsson & Forssell 2012, 167.)

### **3.1.2 Sisäiset tekijät**

Sisäisissä motivaatiotekijöissä on tärkeää ymmärtää, että ne ovat meillä ihmisillä hyvin yksilöllisiä. (Carlsson ja Forssell 2012, 166; Suni 2004, 23.) Toinen mielenkiintoinen asia sisäisissä tekijöissä on se, että ihminen ei välttämättä itse edes aina tiedoista niitä, mutta ne ajavat meitä aina kohti jotain tai poispäin jostain (Carlsson ja Forssell 2012, 166-167). Koska työntekijä ei itsekään välttämättä tiedosta mikä häntä motivoi lähtökohtaisesti tai ainakaan saa sitä sanotuksi, on esimiehen haastettava työntekijöitä pohtimaan motivaatiotekijöitä ja pureuduttava niihin (Aarnikoivu 2008, 156). Carlssonin ja Forssellin (2012, 167) mukaan sisäiset tekijät pitävät sisällään unelmat, missiot, arvot ja sisäiset vahvuudet. Aarnikoivun (2008, 155) mukaan myös tunteet vaikuttavat motivaation rakentumiseen hyvin olennaisesti, sillä olemmehan inhimillisiä olentoja. Esimies voi yksikertaisimmillaan siis kysyä alaiseltaan ”mikä sinua motivoi?” ja saadessaan vastauksen tukea alaistaan tässä, mutta aina yksilö ei osaa nimetä asiaa mikä häntä motivoi (Aarnikoivu 2008, 156). Näissä tilanteissa Aarnikoivu (2008, 156) kehottaa tukeutumaan hänen mielestään toimivaan kolmen tarpeen teoriaan.

### **3.1.3 Kolmen tarpeen teoria**

Kolmen tarpeen teoria pitää sisällään; saavuttamisen, liitynnän ja vallan tarpeen. Aarnikoivu (2008, 156) muistuttaa, että tarpeet ja niiden intensiteetti on hyvin yksilöllistä, mutta ne ovat meissä jokaisessa. Saavuttamisen tarpeen ollessa voimakas yksilö motivoituu suoriutumisesta ja mahdollisuuksista saavuttaa jotain (Aarnikoivu 2008, 156). Aarnikoivu lisää, että saavuttajat kaipaavat useimmiten haasteita ja itsenäisyyttä, eivätkä niinkään kannustusta ja rohkaisua. Saavuttamisen tarpeen omaava yksilö haluaa asiapainotteista ja työtehtävää tukevaa viestintää ja esimiehen on ymmärrettävä miten ilmaisee tukensa ja kuinka tiiviisti tekee sen (Aarnikoivu 2008, 156). Palkintona saavuttajat kokevat yleensä luottamuksen ja sen, että he saavat lisää töitä, mutta ongelmana on usein se, että he haalivat itsellensä liikaa työtä (Aarnikoivu 2008, 157). Saavuttajat ovat kuitenkin siitä helppoja

esimiehelle, että he ovat itseohjautuvia, hyviä ottamaan vastaan palautetta sekä aloitteellisia (Aarnikoivu 2008, 157).

Liittymisen tarpeen kokeva henkilö kokee sosiaaliset suhteet tärkeimmäksi. Jos tämä tarve on voimakkain, näkyy se tarpeena puhua virallisten asioiden lisäksi paljon epävirallisia asioita (Aarnikoivu 2008, 157). Liittyjille on tärkeää yhteisöllisyys ja me-henkisyys sekä se, että esimies välittää työyhteisön hyvinvoinnista. Liittyjällä on luontaista luovuus ja kyky innovoida, he vaikuttavat myös yleensä työilmapiiriin positiivisesti. (Aarnikoivu 2008, 157-158.)

Vallan tarpeen omaava kaipaa julkisesti kiitosta ja heille on tärkeää, että heidän arvonsa tunnetaan ja se osoitetaan avoimesti (Aarnikoivu 2008, 158). Heille paras palkinto onkin usein tittelin muutos. Vallan tarpeen pystyy tunnistamaan kunnianhimosta, päämäärätietoisuudesta ja monesti he etenevät nopeasti (Aarnikoivu 2008, 158). Heidän motivointi ei ole kovin monimutkaista siihen monesti riittää julkinen tunnustus ja mahdollisuus edetä urallaan (Aarnikoivu 2008, 158).

### **3.2 Palautteen anto**

Palaute, sen anto ja vastaanotto ovat johtamisen keskeisintä sisältöä. (Hiltunen 2012.) Palautteessa konkretisoituu tavoitteiden ohjaava vaikutus henkilölle ja ilman palautetta ohjaava vaikutus voi lakata kokonaan. (Aarnikoivu 2008, 141.) Palautemyönteisissä kulttuureissa palaute liikkuu kaikilta kaikille ja tällöin se edistää hyvinvointia sekä hyvää suoriutumista. (Aarnikoivu 2008, 141.) Kulttuurissa, jossa ei annetta laisinkaan palautetta ei voida olettaa kenenkään kehittyvän. Palautetta ei saa tulkita negatiivisena terminä, sillä kaikki rakentava palaute mahdollistaa kehityksen. (Aarnikoivu 2008, 145.)

Johtaminen on alaisten ohjaamista ja johtajan tehtävä on valvoa toimivatko alaiset esimiehen ohjeiden mukaisesti (Hiltunen 2012). Aarnikoivu (2008,142) huomauttaa, että juuri palautteella esimies ohjaa alaisten työn tekemistä, kannustaa heitä, motivoi ja antaa mahdollisuuden kehittyä sekä oppia. Palaute tulkitaan välittämiseksi ja se toimii merkityksen luomisen työkaluna (Aarnikoivu 2008, 142). Tämä toimii myös päinvastoin, esimies jolta ei saa ollenkaan palautetta koetaan työyhteisöissä poissaolevana ja välinpitämättömänä (Aarnikoivu 2008, 143). Aarnikoivu (2008, 142) painottaa, että palautteen antamisessa ei saa siis keskittyä vain hyvään tai huonoon palautteeseen, vaikka monesti kehoitetaan keskittymään positiiviseen palautteeseen. Positiivisen palautteen painottamiseen on syynsä, sillä usein työpaikoilla palautetta saa lähinnä epäonnistumisesta tai virheestä (Aarnikoivu 2008, 142-143). Pitää myös ymmärtää, että jos antaa pelkästään positiivista palautetta,

palaute menettää nopeasti merkityksensä ja esimies uskottavuutensa (Aarnikoivu 2008, 143). Palautteen annon nyrkkisääntö on Aarnikoivun (2008, 144) mukaan se, että pitää antaa määrällisesti enemmän positiivista palautetta, sillä silloin palautteen saaja vastaanottaa negatiivista palautetta paremmin ja suhtautuu palautteeseen kehittävänä. Palautteen annossa palataan siihen, että esimies on aina esimerkki. Aarnikoivu (2008, 144) huomauttaa vielä, että siihen miten alaiset vastaanottavat palautteen vaikuttaa vahvasti se miten esimies itse vastaanottaa häntä koskevan palautteen. Aarnikoivu (2010, 126) haastaa vielä lukijaa pohtimaan palautetta ja siihen suhtautumista, sillä hänen mielestään ei ole sellaista asiaa, kuin negatiivinen palaute. Kaikki annettava palaute on positiivista, sillä kaikki annettava palaute mahdollistaa kehityksen ihmiselle (Aarnikoivu 2010, 126).

### **3.2.1 Positiivinen palaute**

Positiivinen palaute on onnistumisen huomioimista (Aarnikoivu 2008, 149) ja Kataisen (2004, 49) mielestä positiivisen palautteen anto on äärimmäisen tärkeää, eikä sen voimaa saa yliarvioida. Tätä samaa muistuttaa myös Suni (2004, 24), positiivinen palaute saa välillä palautteen saajan ryhdin kohoamaan monta senttiä. Hiltunen (2012) yhtyy myös tähän ja painottaa, että positiivista palautetta tulee antaa aina kun siihen on syy. Hiltusen (2012) mielestä palaute tulisi antaa julkisesti, sillä se lisää hänen mielestään painoarvoa ja antaa esimerkkiä alaisille siitä mikä on esimiehen mielestä oikein. Aarnikoivu (2008, 149) on kuitenkin erimieltä ja huomauttaa, että Suomalaisessa kulttuurissa on tyypillistä suhtautua onnistumista koskevaan palautteeseen hieman ristiriitaisesti. Tästä syystä palautetta antaessa on hyvä muistaa, että kaikki ovat erilaisia, eivätkä kaikki halua julkista palautetta sekä palaute tulisi kohdentaa tarkasti ja perustella faktoilla (Aarnikoivu 2008, 149). Positiivista palautetta ei voi antaa liikaa, mutta sen pitää olla aina perusteltua (Hiltunen 2012). Aarnikoivu (2008 148) on samaa mieltä Hiltusen kanssa ja muistuttaa, että positiivista palautetta kannattaa antaa pienestäkin edistyksestä ja saavutuksesta. Palaute ohjaa alaisten toimintaa ja siksi esimiehen tulee muistaa rohkaista palautteella onnistumaan (Aarnikoivu 2008, 148). Aarnikoivu (2010, 127) huomauttaa vielä, että positiivinen palaute tukee saajan jaksamista työssä ja täten lisää työhyvinvointia.

### **3.2.2 Rakentava palaute**

Rakentava palaute on taitolaji ja oikein tehtynä se on esimiehelle yksi tehokkaimpia keinoja ohjata alaisiaan (Hiltunen 2012). Rakentava palaute tulee antaa mahdollisimman nopeasti tapahtuman jälkeen, palautteen tulee kohdistua asiaa, ei persoonaan ja palautteen pitää olla rehellistä ja avointa. (Aarnikoivu 2010, 126; Hiltunen 2012). Molemmat Hiltunen (2012) ja Aarnikoivu (2008, 149; 2010, 127) muistuttavat, että rakentava palaute tulee antaa aina kahden kesken, sillä rakentava palaute ei välttämättä tunnu mukavalta kuuli-



jasta ja tuskin kukaan haluaisi kaikkien kuulevan erheestään. Rakentava palaute ei myöskään ole rangaistus, eikä sitä tule koskaan antaa kiihtyneenä, Hiltunen (2012) muistuttaa. Aarnikoivu (2008, 145) tukee tätä ja huomauttaa, että rakentavassa palautteessa avainasemassa on palautteen antajan asenne. Hiltunen (2012) jatkaa vielä, että jämäkkä ja asiallinen palautteen anto tehoaa aina paremmin, kuin hallitsematon huutaminen. Rakentava palaute, hyvässä palautteen anto kulttuurissa koetaankin enemmän välittämisenä kuin pahana asiana. (Hiltunen 2012.)

Rakentava palaute tulisi antaa niin, että esimies aloittaa positiivista asioista. Ensiksi on hyvä käydä läpi asioita, joissa palautteen saaja on onnistunut tai mitkä ovat hänen vahvuuksiaan. Tämän jälkeen käydään läpi kohdat, joissa on kehittämistä tai alainen on tehnyt virheen/erheen. Lopuksi tulisi käydä vielä positiivinen kokonaisarvio ja antaa alaiselle mahdollisuus keskustella palautteesta. (Aarnikoivu 2010, 127; Hiltunen 2012.) Ilman positiivisia asioita palautteen saajalle saattaa jäädä negatiivinen kuva ja se voi heikentää jopa motivaatiota (Hiltunen 2012). Palautteen saajalle pitää jäädä kuva, että esimies ymmärtää häntä ja vaikka virhe/erhe on hänen, niin palaute koskee asiaa eikä persoonaa (Aarnikoivu 2010, 127; Hiltunen 2012). Tällöin palauteelle tulee syvyyttä ja se saattaa jopa kasvattaa lojaalisuutta (Hiltunen 2012).

### **3.3 Kehityskeskustelu**

Hyvin käyty kehityskeskustelu on esimiehelle tehokas työväline, jolla saadaan henkilöstöä kehitettyä ja sitoutettua (Aarnikoivu 2008, 115). Kehityskeskustelu pitää sisällään menneen ja nykytilan tarkastelun sekä tietenkin onnistumisen edellytysten luomisen tulevaisuuteen (Aarnikoivu 2008, 115). Kehityskeskustelun tulisi sisältää siis tavoitteista ja mittareista keskustelua, tulosten käsittelyä sekä henkilökohtaisen kehittymisen tutkailua. (Aarnikoivu 2008, 132.) Kehityskeskusteluita käydessä esimiehen tulee myös muistaa, että oma suhtautuminen keskusteluun on avain asemassa. Esimiehen tulee siis nähdä ja kokea kehityskeskustelu mahdollisuutena ja nähdä se johtamisen työkaluna (Aarnikoivu 2008, 117).

Aarnikoivu (2008, 118) on listannut asiat mitä kehityskeskustelu tarjoaa esimiehelle:

- Mission, vision, strategian ja arvojen jalkautus mahdollisuus
- Tilaisuus kuvata yrityksen tavoitteita ja mitä ne tarkoittavat yksilötasolla
- Tilaisuus oppia tuntemaan ihmisiä ja heidän osaamista
- Palaute omasta työstä ja tilaisuus kehittyä
- Mahdollisuus antaa palautetta
- Tilaisuus saada uusia ideoita

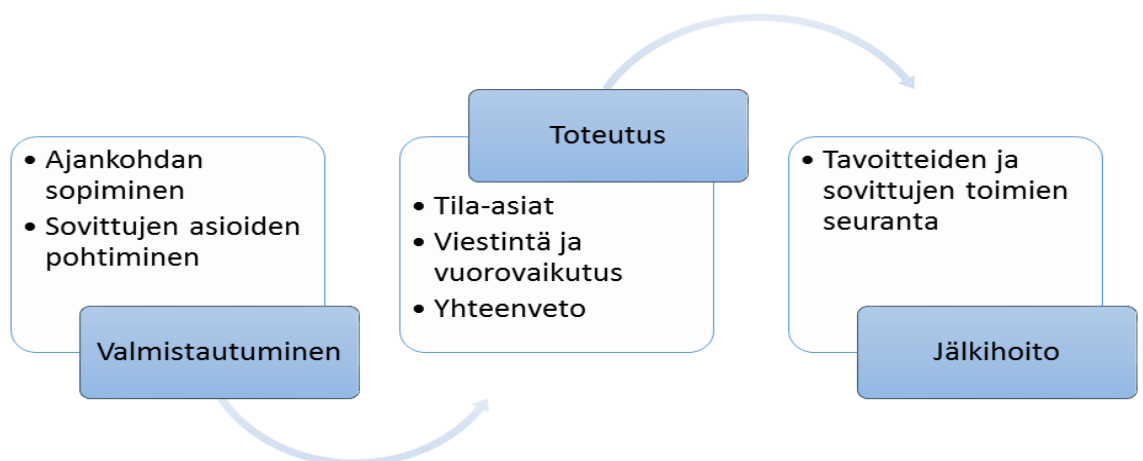
Parhaan hyödyn kehityskeskustelusta saa kun esimies ja alainen tietävät miksi sitä käydään ja mikä tavoite sen käymisellä on. Aarnikoivu (2008, 118) kuitenkin muistuttaa, että harmittavan usein esimiehet pitävät sitä itsestäänselvytenä, että kaikki tietäisivät miksi keskustelu käydään ja mikä sen tavoite on. Kehityskeskusteluun kuuluu kaikki asiat, jotka vaikuttavat työntekoon eli myös henkilön yksityisasiat, jos ne vaikuttavat työhön ja henkilö on valmis niistä puhumaan. Esimiehen on hyvä kuitenkin ymmärtää, ettei hän ole terapeutti, vaan yksityisasiat tulisi käsitellä jämakästi ja työsuoritusten kautta. Esimiehen tulee aina keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2008, 119-121.)

Aarnikoivu (2008, 119) listaa muistutukseksi mitä kehityskeskustelu tarjoaa alaiselle:

- Pääsee kuulemaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteet
- Tilaisuus antaa oma panostus tavoitteiden saavuttamiseen
- Paikka pohtia omaa roolia ja työtehtäviä ja niihin liittyviä tavoitteita
- Tilaisuus keskustella työkentästä
- Tietoa koko organisaatiosta
- Palautetta omasta työstä ja mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle
- Tilaisuus oppia tuntemaan esimiestään paremmin

### 3.3.1 Prosessi

Aarnikoivu (2008, 121-122) kuvaa kehityskeskustelua prosessina, joka sisältää kolme vaihetta. Vaiheet ovat valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito, kuten kuviossa 1 avataan (Aarnikoivu 2008, 121-122). Ikävän usein kehityskeskusteluihin laaditaan lomake tai kysymys- ja teemarunkoja, joita noudatetaan orjallisesti. Jos organisaatio tarjoaa lomakkeet niistä pitää osata irrottautua ja käyttää kehityskeskustelun tukena. (Aarnikoivu 2008, 122.) Prosessin kannalta olennaista on huomioida organisaation erityspiirteet ja räätälöidä sen toteutus, jotta siitä olisi paras mahdollinen tuki. (Aarnikoivu 2008, 123.)



Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122.)

Ensimmäisellä vaiheella eli valmistautumisella on suora vaikutus lopputulokseen ja antiin. Valmistautuminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla vaan myös alaisen valmistautumisella ja panoksella on vaikutus. (Aarnikoivu 2008, 123.) Valmistautuminen pitää sisälleen ajankohdan sopimisen ja tämä lähtee yleensä esimiehen aloitteesta. Niin kuin missä tahansa tilanteessa, jos etukäteen pohtii käsiteltäviä aiheita, voi tuoda paremmin ja selkeämmin näkemyksensä ja mielipiteensä ilmi. Tällöin voidaan pureutua huomattavasti syvemmin asioihin ja vaikutetaan positiivisesti kehityskeskustelun antiin (Aarnikoivu 2008, 124). Koska esimies voi varmistaa lähtökohtaisesti vain oman valmistautumisensa, ehdottaa Aarnikoivu (2008, 124), että esimies järjestäisi orientaatiotilaisuuden, jossa korostettaisiin kehityskeskustelun merkitystä, läpi käytäisiin tärkeät asiat ja motivoitaisiin alaisia. Aarnikoivu kertoo myös toisesta tavasta varmistaa alaisen valmistautumista hieman henkilökohtaisemmalla tasolla; ennen kehityskeskustelua esimies vaatii alaista täyttämään lomakkeen, jota käydään läpi keskustelussa.

Valmistelun jälkeen tulee itse kehityskeskustelun toteutus ja sen onnistumiseen vaikuttaa todella moni ja yllättävän pienetkin asiat (Aarnikoivu 2008, 127). Kehityskeskustelun toteutukseen vaikuttaa niin tunteet, tilat, ajankohta ja se tulee hoitaa rauhassa ilman kolmansia osapuolia, Aarnikoivu (2008, 127) muistuttaa. Esimiehen kannattaa miettiä tila-asioissa, mitä hänen valitsemansa tila viestii, ja miten se vaikuttaa. Aarnikoivu (2008, 127) kertoo, että keskustelu kannattaa pitää niin sanotusti ”ei kenenkään maalla” eli esimerkiksi yrityksen neuvottelutilassa. Tilan käytöllä on myös vaikutuksena, istutaanko intiimisti lähekkäin vai vierastavasti kaukana toisistaan. Tilan käyttöä hyödyntämällä esimies voi viestiä tilanteen luonteesta ja alaisuhteestaan alaiseen (Aarnikoivu 2008, 127). Suurin vaikutus kehityskeskustelun toteutukseen on kuitenkin viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Esimiehen tulee tiedostaa kehonkielensä ja että se viestii samaa viestiä sanojen kanssa (Aarnikoivu 2008, 128). Kehonkieli on tärkeä avain viestinnässä, sillä noin 60 prosenttia viestinnästämme tapahtuu kehonkielellä, 30 prosenttia äänellä ja vain 10 prosenttia sanoilla. Aarnikoivu (2008, 128) muistuttaa, että kehonkielestämme näkee asenteemme ja tunteemme. Toteutukseen vaikuttaa myös tietenkin se onko itse keskustelu avoin dialogi vai esimiehen oma monologi. Kehityskeskustelun dialogissa esimiehelle tärkeämpi ominaisuus on kuuntelu puhumisen sijaan (Aarnikoivu 2008, 128). Ilman aitoa kuuntelua syntyy vain valmiita näkemyksiä asioista, eikä laisinkaan yhteisiä tulkintoja. Tätä ei pidä ymmärtää myöskään niin, että esimiehen tulisi olla vain hiljaa. Kehityskeskustelussa esimiehen tulee saada alainen itse oivaltamaan ja ymmärtämään asioita tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2008, 129). Tärkein sääntö puhumiselle on, että alaiselle annetaan tarpeeksi tilaa puhua ja että alainen saa puhua rohkeasti ja avoimesti. Pelkkä kuuntelu ei kuitenkaan riitä vaan esimiehen pitää osata myös kysyä. Aarnikoivu (2008, 130) kertoo, että olisi hyvä alkaa kysymällä yleisluontoisia ja niin sanottuja helppoja kysymyksiä ja pyrkiä luomaan muka-

vaa ja avointa ilmapiiriä. Tämän jälkeen kannattaa käyttää avoimia kysymyksiä ja täten luoda dialogia, jossa alainen saa vastaustilaa. Pelkästään avoimia kysymyksiä ei kuitenkaan kannata kysyä, sillä esimiehen pitää tehdä muutakin kuin kuunnella avoimiin kysymyksiin saatuja vastauksia, Aarnikoivu (2008, 130) huomauttaa. Esimiehen tulee esimerkiksi argumentoida kehityskeskustelun aiheita. Argumentointia pitää tehdä niin teoreettisesti kuin ateoreettisesti eli vedota niin tunteisiin kuin järkeen (Aarnikoivu 2008, 130). Varsinkin lopuksi esimiehen tulee tehdä yhteenveto, mutta myös keskustelun aikana on hyvä välillä tehdä pieniä yhteenvetoja (Aarnikoivu 2008, 130-131). Yhteen vetämällä vahvistetaan vielä sovitut asiat ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa sovittuun.

Aarnikoivu (2008, 131) huomauttaa, että viimeinen vaihe eli jälkihoito on äärimmäisen tärkeä hyötyjen syntymisen kantilta. Jälkihoito on siis sovittujen toimien seuraamista yksilötasolla ja esimies voi myös työstää koosteen kehitysehdotuksista ja toteutussuunnitelmista. Tällöin esimies viestii, että kehityskeskusteluilla on oikeasti merkitystä (Aarnikoivu 2008, 132).

### **3.4 Johtaminen**

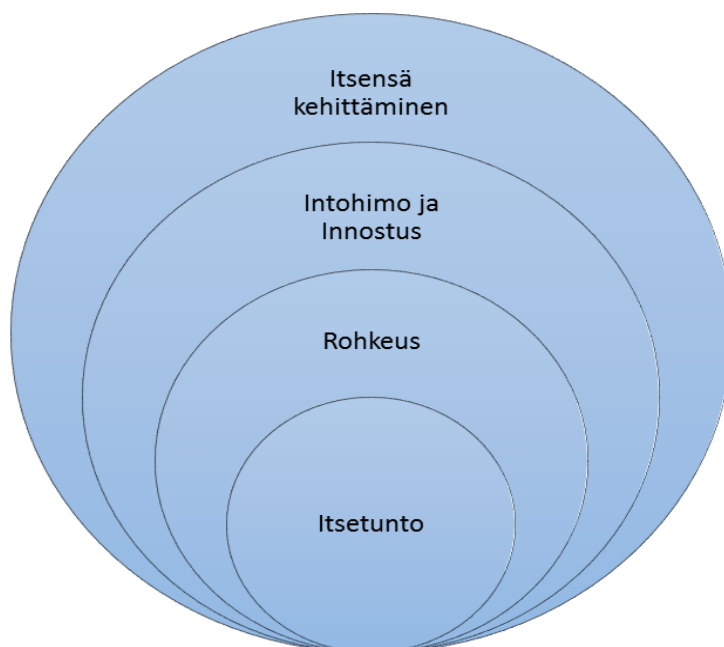
Johtamisella tarkoitetaan toisiin ihmisiin vaikuttamista oman tahdon mukaisesti (Hiltunen 2012). Johtaminen on konkreettisia tekoja ohjata ja vaikuttaa toisiin ihmisiin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 28). Ristikankaat (2013, 28) huomauttavat, että vaikka esimies on paperilla johtaja niin voi olla, että käytännössä joku toinen johtaa ryhmässä. Johtajuutta on aina olemassa ja sitä tarvitaan, jotta työyhteisöissä osataan kulkea samaan suuntaan ja jotta yhteistyö vahvistuu (Ristikangas & Ristikangas 2013, 28). Hiltunen (2012) taas kertoo, että johtajan tarkoitus on saada ryhmä toimimaan niin kuin johtaja haluaa. Hiltunen (2012) kuitenkin lisää, ettei tarkoita välttämättä esimiehen henkilökohtaista tahtoa, mutta jotta esimies pitää auktoriteettinsa, Hiltunen mielestä tahto pitää esittää omana. Tahto voi olla esimerkiksi organisaation tai viranomaisten. Esimiehen tahtoon vaikuttavat myös strategiat, lait ja säännöt (Hiltunen 2012). Johtaminen sisältää paljon vastuuta ja valtaa, sillä iso osa johtamista on päätösten tekemistä, joka vaikuttaa moneen ihmiseen ja asiaan (Hiltunen 2012; Ristikangas & Ristikangas 2013, 28). Hiltunen (2012) lisää vielä, että johtaja on kuin kenraali sodassa, johtajan tulee uskoa asiaan lujasti ja kantaa vastuu päätöksistään. Tällä lujalla uskolla on moni kenraali juuri valanut uskon joukkoihinsa ja kääntänyt mahdottomat tilanteet voitoksi (Hiltunen 2012).

Tämän jokseenkin perisuomalaisen auktoriteetti johtamisen lisäksi johtaminen on myös alaisten auttamista kasvamaan ammattillisesti. Tämän tapainen ajatus johtamisesta on lisääntynyt huomattavasti ja Kuusela (2004, 70) muistuttaakin, että tänä päivänä auktori-

teettä ei automaattisesti enää kunnioiteta johtajalla. Meriläinen (2004, 29) kertoo, että hänelle johtajuus on sitä, että kaikilla on tilaa onnistua omilla ehdoilla. Hän lisää vielä, että on huomannut, että näin on päästy monesti parempiin tuloksiin kun ihmisillä on lupa improvisoida ja toteuttaa itseään strategian rajoissa. Herranen (2004, 58) on samaa mieltä ja kertoo, että johtajan ei pitäisi ensimmäisenä olla kertomassa ratkaisua ongelmiin vaan antaa mahdollisuus muille tarjota ratkaisua. Tämän tapaista käsitystä johtamisesta voidaan Meriläisen mielestä (2004, 35) verrata lasten kasvattamiseen, sillä esimiehen ei pidä tehdä asioita alaisen puolesta vaan tarjota mahdollisuus onnistumiseen ja kehittymiseen. Meriläinen (2004, 31) lisää vielä, että esimiehen on luotettava alaisiinsa ja annettava heille tilaa kasvaa isompiin rooleihin, sillä heidän menestys ja osaaminen koituvat esimiehen kunniaksi.

## 4 Teorian yhteenveto

Teoriaosuuteni käsittelee esimiestä ja hänen työtehtäviään. Mielestäni hyvän esimiehen tulee olla tietynlainen ominaisuuksiltaan ja vaikka kyse on jossain määrin mielipiteestäni, niin moni lähde on tukenut mielipidettäni siitä millainen on hyvä esimies ominaisuuksiltaan. Hyvän esimiehen ominaisuuksia oli monesti enemmän kuin neljä jotka valitsin, mutta pyrin teoriaosuuteeni poimimaan ja yhdistämään mielestäni tärkeimmät esimiestehtävien kannalta. Toisena käsitteenä tutkin esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Valitsin tehtävät jälleen antaen paljon painoarvoa lähdekirjallisuudessa toistuville tehtäville, ja niille mitkä tehtävät itse olen kokenut tärkeimmiksi hyvälle esimiehelle. Jaoin teorian kahteen selkeään osaan tulla hyväksi esimieheksi, joiden pohjalta minun on helppo pohtia kehitystäni sekä tehdä arviota ammatillisesta kasvustani. Teoriaosuus vahvisti näkemystäni ja kokemustani siitä, mitä on olla hyvä esimies ja mitä esimiestehtävä pitää sisällään.



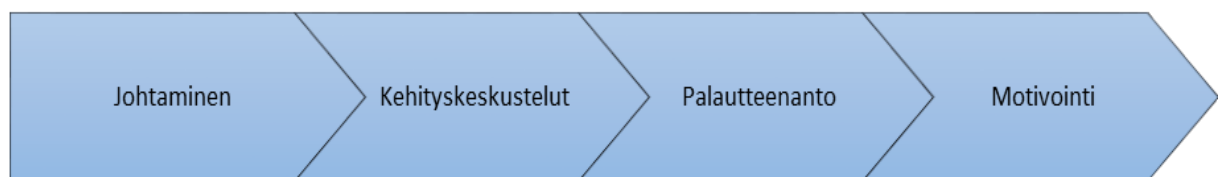
Kuvio 2. Esimiehen ominaisuudet

Esimehen ominaisuuksia tutkiessani kävi ilmi, että esimehen ominaisuuksien ydin on itsetunto, niin kuin kuvioista 2 käy ilmi. Lähdemateriaaleista kävi toistuvasti ilmi, että esimehen tulee löytää ominaisuus ensin itsestään, ja ominaisuuksien löytäminen itsestään vaatii itsetuntemusta. Vasta sen jälkeen voi esimies aidosti auttaa alaistaan löytämään ominaisuuden itsestään tai toimia alaisilleen oikeanlaisena esimerkkinä. Itsetunto on myös tärkein ominaisuus, sillä esimeestyössä saa paljon vastuuta ja joutuu kokemaan epäonnistumisia sekä kritiikkiä päätöksistään. Hyvä itsetunto auttaa jaksamaan paineen alla ja uskomaan omiin kykyihin sekä tekemiseen, eivätkä vastoinkäymiset romahduta esimeistä. Hyvän itsetunnon jälkeen esimehelle toiseksi tärkein ominaisuus on olla rohkea.

Rohkeus on ominaisuus, joka mahdollistaa esimerkiksi intohimon. Rohkeus on esimiestyössä uskoa itseensä ja kykyihinsä tehdä oikeita päätöksiä. Rohkeus on myös tehdä epämieluisia, mutta pakollisia tehtäviä. Rohkea esimies luottaa alaisiinsa, uskaltaa jakaa vastuuta ja tekee usein alaisistaan rohkeita. Esimiehen on ymmärrettävä kuitenkin erottaa uhkarohkeus ja rohkeus toisistaan, sillä rohkeus on ominaisuus, joka sisältää rationaalisuutta ja uhkarohkeus vastaavasti irratiionaalisuutta. Oikeanlainen rohkeus esimiehellä siis usein kasvattaa todennäköisyyttä menestyä työssään.

Kolmas ominaisuus on intohimo, joka itsessään vaatii uskallusta ja rohkeutta tullakseen esiin ihmisessä. Esimiestyössä intohimo on aitoa halua johtaa, halua asettua esimiesrooliin, halua auttaa saavuttamaan tavoitteet ja kehittää muita samalla. Intohimoinen ja innostunut esimies saa alaiset seuraamaan itseään helpommin ja tartuttaa nämä ominaisuudet myös työyhteisöön. Innostunut ja intohimoinen työyhteisö voi usein paremmin ja on täten myös tuotteliaampi.

Viimeisenä ominaisuutena, joka on myös esimiehen tehtävä, oli itsensä kehittyminen. Kehittyminen vaatii avointa mieltä haastaa omat ajatuksensa, uskallusta tehdä erheitä ja oppia niistä sekä rohkeaa kokeilua. Esimiehelle kehittyminen on äärimäisen tärkeää, jotta hän voi toimia mahdollisimman hyvänä esimiehenä, mahdollisimman pitkään. Sama pätee myös esimiehen tiimille ja jotta esimies voi auttaa tiimiään kehittymään, pitää hänen itsensä olla valmis ja avoin kehitykselle. Itsensä kehittäminen pitää siis niin esimiehen kuin tiiminkin ammattitaidot terävänä ja mahdollistaa alan huipulla pysymisen.



Kuvio 3. Esimiehen keskeisimmät tehtävät

Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä avatessani huomasin näkemykseni esimiestyöstä olevan hyvin ihmiskeskeinen. Näkemystäni vahvistivat useat lähteet, joissa kerrottiin, että esimies on tasan niin hyvä, kuin hänen alaisiansakin. Tästä syystä keskityin tehtäviin, joiden avulla esimies voi kehittää alaisiaan kasvamaan/menestymään. Yhtenä hieman eroavaisena käsitteenä pohdin myös johtamista ja uskonkin, että esimiehen ensimmäinen tehtävä työssään on johtaa, niin kuin kuviossa 3 käy ilmi. Esimiehen tulee olla aina, jossain määrin autoritäärihenkilö työyhteisössä, sillä esimies on kuitenkin se joka tekee päätöksiä ja on viime kädessä vastuussa asioista. Johtajana olo vaatii esimieheltä ensinnäkin rohkeut-

ta tehdä päätöksiä ja käyttää auktoriteettiaan, mutta myös intohimoa eli halua johtaa. Johdaminen on tämän perinteisen ajattelutavan lisäksi myös alaisten kehittämistä eli osaamista tarjota hyvä kehitysalusta.

Hyvän kehitysalustan luomisessa hyvin tehokas työväline on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat tilaisuuksia, joissa esimies pääsee oppimaan alaisestaan paljon ja rakentamaan alaisen kanssa yhdessä kasvualustaa. Esimiehen tulee panostaa kehityskeskusteluihin ja pyrkiä ymmärtämään miten kehityskeskustelusta saadaan paras hyöty irti. Yksi tapa pyrkiä ymmärtämään kehityskeskustelua on nähdä se prosessina, joka omaa valmisteluvaiheen, toteutuksen ja jälkihoidon. Prosessi pitää kuitenkin ymmärtää, että se ei käytännössä koskaan lopu, vaan jatkaa pyörimistään. Tällöin voi opiskella osa-alueittain asioita, joilla on merkitystä kehityskeskustelun toteutukselle ja onnistumiselle. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan tilanne, jossa molemmat osapuolet pystyvät kehittämään itseään, tilanne jossa voi löytää oman motivaationsa ja tilanne jossa voi saada arvokasta palautetta tukemaan kehitystään.

Palautteella on äärimäisen tärkeä tehtävä muuallakin, kuin kehityskeskusteluissa, sillä palaute ohjaa alaisia ja se vahvistaa haluttuja asioita sekä korjaa ei haluttuja asioita. Palaute tulee aina nähdä hyvänä asiana, sillä palaute mahdollistaa kehittymisen ja on oikein annettuna hyvin tehokas apuväline esimiehelle. Esimiehenä tulee pyrkiä rakentamaan myönteistä kulttuuria palautteen antamiseen. Tämä onnistuu parhaiten, kun esimies itse vaatii avointa palautetta, osaa suhtautua siihen ja vaalii sitä. Palaute voi olla kiitosta, kehuja tai rakentavaa kritiikkiä, mutta se kertoo aina, että esimies välittää ja pyrkii kehittämään alaisiaan. Palautteen antamisessa on kuitenkin tärkeä ymmärtää, että se koskee asiaa, eikä ihmistä ja ettei sitä tule koskaan antaa kiihtyneenä.

Motivoinnilla esimies varmistaa alaisen oman halun kehittyä ja sitoutua tavoitteille. Motivoinnissa tärkein asia on ymmärtää, että aitoa ja pitkäkestoista motivaatiota ei voi tarjota toiselle, sillä tämän tapainen motivaatio on sisäistä motivaatiota. Toinen äärimäisen tärkeä asia motivoinnissa on se, että motivaatio on hyvin yksilöllinen asia. Esimiehen itsensäkin ollessa ulkoinen motivaatitekijä alaiselle, voi hän auttaa vain alaistaan löytämään motivaation ja tukea sitä. Toisen ihmisen motivointi vaatii esimieheltä innostusta ja intohimoa, sillä nämä ominaisuudet saavat toisen ihmisen todennäköisemmin avautumaan helpommin ja uskomaan, että esimies pyrkii oikeasti auttamaan. Esimiehen tulee siis selvittää mitkä tekijät motivoivat alaisiaan ja vahvistaa motivaatioita, sillä motivoitunut työntekijä haluaa sitoutua vahvemmin työnantajaansa ja saavuttaa tavoitteensa.



## 5 Portfolio – Kasvu teollisesta pintakäsittelijästä esimieheksi

Portfolion tavoitteena on tutkia kasvua esimiestyöhön ja luoda selkeä kehityssuunnitelma kasvulle. Näkökulmana portfolioissa on taustani teollisena pintakäsittelijänä. Tarkastelen taustaani ja ammattikoulu aikani opittuja asioita, josta on hyötyä esimiehelle. Tarkastelemaan käytän taustani lisäksi koulussa työstettyjä tehtäviä, harjoitteluja sekä omaa työkokemustani. Portfolion on tarkoitus edetä tarinan omaisesti alkaen taustastani ammattikoulussa, jatkuen työurani kautta koulun penkille.

### 5.1 Projektisuunnitelma ja toteutus

Opinnäytetyön prosessini alkoi jo aikaisemmin, kuin mitä taulukosta 1 käy ilmi, mutta silloinen aiheeni kaatui ja aloitin alusta uudella aiheella viikolla 46. Oma ajatukseni opinnäytetyön toteutuksesta on ollut koko ajan itselläni kirkkaana. Tarkoitukseni oli alkaa työstämään opinnäytetyötä tammikuun alusta, mutta koulun vaatimuksesta prosessi potkaistiin alkuun huomattavasti aikaisemmin, kuin mitä itse olin suunnitellut. Olen tekijänä hieman itsepäinen, mutta hyvin suunnitelmallinen ja tästä syystä opinnäytetyön konkreettinen tekeminen alkoi vasta vuoden 2015 viimeisellä viikolla. Tämä päättäväinen tekeminen näkyi hyvin selkeästi taulukossa 1. Pysyin hyvin itselleni asettamissa tavoitteissa ja välillä sain osuuteni, jopa hieman suunniteltua nopeammin valmiiksi.

Suunnitelma		Toteutus	
Vko 46-48	Aiheen valinta ja kartoitus	Vko 46-48	Aiheen valinta ja kartoitus
Vko 48-52	Teoria aineiston kartoitus ja sen lukeminen	Vko 48-52	Teoria aineiston kartoitus ja sen lukeminen
Vko 53-3	Teoriaosuus	Vko 53-2	Teoriaosuus
Vko 4	Teorian yhteenveto	Vko 3	Teorian yhteenveto
Vko 5-7	Portfolion työstäminen	Vko 5-6	Portfolion työstäminen
Vko 8-9	Johtopäätösten kirjoitus	Vko 7-8	Johtopäätösten kirjoitus
Vko 9	Työn esitys	Vko 9	Työn esitys
Vko 10	Kypsyysnäyte	Vko 10	Kypsyysnäyte
Vko 9-11	Työn viimeistely	Vko 8-9	Työnviimeistely
Vko 11	Työn palautus	Vko 9	Työn palautus

Taulukko 1. Suunnitelma ja toteutus

Suhtauduin itselleni asettamiin tavoitteisiin jokseenkin orjallisesti ja aloitin teoriaosan työstämisen ajallaan. Teorian aloitus sujui hieman yskien ja pienoisen epätoivon vallassa,

mutta parin päivän päästä olin saanut mieleeni selkeän idean teoriasta ja aloin toteuttamaan suunnitelmaani. Teoriassa suurin haasteeni oli se, etten syvenny liiaksi ja rakastu teoriaan liikaa. Teoriaosuus oli äärimmäisen mielenkiintoinen ja haluni paneutua aiheeseen syvällisemmin oli suuri, mutta tein itseni kanssa kompromisseja löytääkseni kultaisen keskitien pysyäkseen suunnitelmassani.

Portfoliota aloittaessani huomasin, että tavakseni on tullut aloittaa epätoivon vallassa murhetien asioita, kuten mistä aloitan kirjoittamaan, minkälaista tekstin pitää olla ja riittääkö minulla aika. Tämä hienoinen stressi/pohdinta on kuitenkin hetkellistä, mutta pakollista minulle, sillä sen avulla pystyn hahmottamaan selkeämmin mitä alan työstämään. Työtä kirjoittaessani huomasin myös, että työskentelen paremmin pienen stressin alla ja, että luon itse itselleni tuon stressin. Portfoliota kirjoittaessani tutustuin opiskelijakollegoiden jo tekemiin portfolioihin ja ammensen heiltä ideaa, siitä miltä portfolioni tulisi näyttää. Portfolion aloitus sujui suunnitelman mukaisesti aikataulussa ja se eteni myös hieman aikataulua nopeammalla tahdilla. Portfoliossa olisin halunnut reflektoida tarkemmin myös myynnin esimiestyön kurssia, mutta kurssin ollessa kesken opinnäytetyötä kirjoittaessani, se ei ollut kuitenkaan mahdollista. Portfolio valmistui viikkoa aikaisemmin kuin mitä olin suunnitellut, pienistä vastoinkäymisistä huolimatta.

Johtopäätösten tekeminen oli hieman haastavampaa kuin olin aluksi ajatellut. Omien taitojen pohdinta ja kehityssuunnitelman luominen vaati syventymistä eikä tekstiä meinannut aluksi syntyä. Viimeisen luvun johtopäätökset pääsin aloittamaan kuitenkin jo viikolla seitsemän, joten aikaa minulla oli. Viimeinen luku opinnäytetyöstäni syntyi hyvin kivuttomasti ja helpon tuntuisesti heti, kun sain idean mitä kirjoitan. Luulen, että hyvään oloon vaikutti portfolion aikainen valmistuminen ja usko siihen, että saan työn oikeasti valmiiksi. Johtopäätös luvun sainkin valmiiksi viikolla kahdeksan ja tämä jätti minulle hyvin aikaa valmistautua opinnäytetyön esitykseen.

Opinnäytetyö valmistui kokonaisuudessaan viikolla yhdeksän, joka oli kaksi viikkoa suunniteltua aikaisemmin. Tämä johtui varmasti siitä, että aihe motivoi minua kokoajan enemmän ja enemmän. Toinen tekijä työn aikaiselle valmistumiselle oli oma luontainen tekemiseni, jonka ansiosta teen tehtävät ennemmin ajoissa, kuin viimeisenä päivänä. Palautin valmistellun työni viikon yhdeksän alussa.

## **5.2 Oma tausta**

Vuonna 2008 aloitin Koulutuskeskus Tavastiassa opiskeluni teolliseksi pintakäsittelijäksi. Ammattikouluun mennessäni olin nuori miehenalku, joka luuli tehneensä elämänsä mittai-

sen uravalinnan. Koulutuslinjan valinta ei ollut selkeä, enkä oikein tiennyt mitä olin menossa opiskelemaan, kun sain tiedon opiskelupaikastani. Muistan kuinka ensimmäiset viikot koulussa sujuivat pienessä sumussa, kun pohdin kauhuissani, että onko tämä nyt sitä mitä teen loppuelämäni ja mitä tämä oikein on. Alun pakokauhu kuitenkin väistyi, kun opettajani antoi minulle ensimmäisen automaalaus tehtävän. Innostuin nopeasti automaalauksesta, sillä näin kokoajan käsieni jäljen valmistuvan silmiäni edessä ja lopputulos kertoi puolueetonta palautetta taidoistani. Automaalaus vaati tekijältään järjestelmällisyyttä, tarkkuutta, suunnitelmallisuutta sekä tietysti ymmärrystä mitä tekee ja miksi. Raadollisen harjoittelun tuloksena oli se, että opin maalaamaan sen verran hyvin, että sain johtaa pari hieman suurempaa projektia. Maalaaminen oli yksin jo usein haasteellista, mutta ryhmässä se oli vielä monta kertaa haasteellisempaa, kun en ollut enää yksin vastuussa lopputuloksesta. Projekteista opin delegoinnin ja selkeiden ohjeidenannon tärkeyden. Ilman delegointia ja selkeitä ohjeita kaikki tekevät mitä sattuu ryhmätöissä. Projektinjohtajana tehtäväni oli tunnistaa tekijöiden taitotaso ja jakaa työtehtävät taitotason perusteella sekä auttaa heitä parhaani mukaan suoriutumaan niistä. Nämä projektit olivat nuoren miehen ensikosketuksia esimiestyöhön, vaikkakin sitä vielä tuolloin ymmärtänyt. Opin myös koulussa suhteiden luonnin merkitystä. Loin koulun aikana hyvät ja lämpimät suhteet opettajiini tekemiselläni. Suhteista oli hyötyä, sillä pääsin niiden myötä osallistumaan moneen mielenkiintoiseen projektiin sekä tutustumaan heihin ja oppimaan heiltä lisää.

Kouluun kuului myös työharjoittelut ja ensimmäisen harjoitteluni suoritin teollisena pintakäsittelijänä. Tehtäviini kuului korkeapaineruiskulla maalaus, osien pintakäsittely ja lastaus. Harjoitteluni aikana opin, että teollisen pintakäsittelijän työ on hyvin itsenäistä ja monesti vaikka viivästys ei ole pintakäsittelijän syy niin häntä syytetään siitä silti, sillä hän on prosessin viimeinen tekijä. Tästä syystä jouduin usein nenät vastakkain johdon kanssa ja perustelemaan miksi osat ovat myöhässä. Tämä vaati rohkeutta ja päättäväisyyttä nuorelta mieheltä. Itsenäinen tekeminen ja ongelmien ratkonta kuitenkin oli kiehtovaa, koska sain tilaisuuden hioa ja harjoittaa taitojani. Harjoitteluni lopulla yritys tarjosi minulle kesätöitä ja allekirjoitin sopimuksen mukisematta. Kesätöissä ymmärsin kuinka paljon työ minulta oikeasti vaati, sillä yritys ei tarjonnut juuri laisinkaan apua, vaikka olin vasta opiskelija. Minulla on kuitenkin aina ollut hyvin raadollinen suhtautuminen työhön ja jos aloitan jonkun työn, haluan sen myös suorittaa kunniakkaasti loppuun. Yritys tarjosi minulle kesän jälkeen vielä jatkoa, mutta minun oli kieltäydyttävä tarjouksesta. Kieltäytymiseen oli syynä työn raadollisuus ja yrityksen välinpitämätön suhtautuminen työturvallisuuteen, jonka seurauksena kärsin monta pientä ja yhden suuremman työtapaturman. Kieltäytyminen vaati minulta rohkeutta, sillä tiesin, ettei alalta saanut useinkaan työtarjouksia.

Toisen harjoitteluni suoritin teollisena hiekkapuhaltajana ja jauhemaalarina Riihimäellä. Työ oli edelleen hyvin itsenäistä, mutta yrityksen suhtautuminen minuun oli huomattavasti parempaa ja sainkin apua aina tarvittaessa. Vastuuni oli tällä kertaa pienempi ja tehtävät yksinkertaisempia, kuin edellisessä yrityksessä. Työ kuitenkin tuntui minusta ehkä juuri vastuun puutteen takia hieman yksitoikkoiselta ja harjoittelun päätyttyä palasin kouluun tekemään automaalausta intoa puhkuen.

Valmistuminen koitti vuonna 2011 ja sain vielä kovan työn tuloksena hyvän todistuksen. Olin valmistuessani aivan varma, että tämä on minun tulevaisuuteni, mutta tietämättäni elämä oli suunnitellut osalleni jotain aivan muuta. Koulun jälkeen en löytänyt vielääkään automaalamoista töitä, sillä niihin on äärimäisen vaikea päästä ilman suoria suhteita. Opettajani kuitenkin järjestivät minulle ponnahduslaudan uralle ja sain töitä autoehostamosta. Tein kesän töitä minulle tuttuun säntilliseen tapaan, vaikka huomasin nopeasti, ettei autojen ehostaminen ollut minua varten. Kesän lopulla elämä puuttui peliin ja polveni alkoi särkeä. Lääkärissä käynti paljasti, että polveni olivat siinä kunnossa, ettei maalaus ollut järkevä vaihtoehto työksi leikkauksen jälkeen. Tieto musersi nuoren miehenalun, sillä olin siinä hölmössä uskossa, että maalaus oli minun tulevaisuuteni. Melko rationaalisena ihmisenä suhteutin uutisen ja ymmärsin, ettei se ollut maailman loppu vaan päinvastoin uuden elämän alku. Aloin metsästäämään uutta urasuuntaa ja elokuussa 2011 sain töitä hieman vahingossa puhelinmyyntiyrityksestä nimeltä Suomen Telecenter, josta kerron tarkemmin seuraavassa luvussa puhelinmyynti- ja asiakaspalveluharjoittelu.

### **5.3 Puhelinmyynti- ja asiakaspalveluharjoittelu**

Myyntityön koulutusohjelmassa pakolliset työharjoittelut on jaettu kolmeen osaan; asiakaspalvelu, puhelin- ja ratkaisumyynti. Kerkesin ennen koulua työskennellä menestyksellä käästi kaksi vuotta puhelinmyyntiyrityksessä, joten luonnollinen ratkaisu minulle oli suorittaa harjoittelut AHOT-raportoinnilla. AHOT-raportti tarkoittaa aikaisemmin hankitun osaamisen todentamista ja minun työhistoriani perusteella sain suorittaa harjoitteluni tällä menetelmällä. Työharjoittelusta tekemäni AHOT-raportti löytyy liitteenä työn lopusta (Liite 1.).

Aiemmin hankittu osaamiseni alkoi vuoden 2011 elokuusta, jolloin luulin hakeneeni Soneralle töihin. Työhaastatteluun päästyäni tajusin, ettei kyse ollutkaan Sonerasta vaan puhelinmyyntiyrityksestä, joka kauppa myös Soneran tuotteita. Haastattelussa oli myös mukana toisen projektin esimies, joka päätti haastattelun aikana, että hän haluaa minut omaan projektiinsa. Aluksi suhtauduin hyvin epäilevästi työtarjousta kohtaan, sillä oli kuulunut kaikenlaisia kauhutarinoita puhelinmyynnistä. Päätin kuitenkin antaa puhelinmyyntityölle mahdollisuuden, sillä projektin esimies sai myytyä minulle hyvän kuvan työpaikasta ja

työstä. Jälkeenpäin ajateltuna olen enemmän kuin iloinen, että sanoin kyllä, sillä tämä työ muutti tulevaisuuteni suunnan täysin.

Aloittaessani työt Suomen Telecenterissä meidän Fortumin tiimissä oli vain viisi henkeä minun lisäksi, sillä se oli vasta alkanut. Ensimmäiset viikot vierivät koulutuksissa ja luurikammon selättämisessä. Muistan aina miltä tuntui soittaa ensimmäiset puhelut, se pelon ja jännityksen määrä oli valtava. Onneksi tiimini silloinen kapteeni ja esimies loivat sellaisen työympäristön, että nämä tunteet loittonivat kuitenkin nopeasti ja kaikilla oli hyvä olla töissä ja hauskaakin vielä. Nämä olivat nuorelle teolliselle pintakäsittelijälle aivan uusia asioita ja muistan kuinka hämmentynyt olin, kun olin tottunut siihen, ettei työyhteisössä puhuta muille. Suhtautumiseni moneen asiaan muuttui, kun sain solmittua ensimmäiset kauppani puhelimesta. Onnistumisen tunne oli kuin voittomaalin tekeminen jatkoajalla tärkeässä ottelussa. Ilon ja riemun tunne täyttivät nuoren miehen ja huomasin olevani koukussa siihen tunteeseen. Kahden ensimmäisen kuun tulokseni oli vielä kuitenkin suhteellisen matala, mutta kolmannessa kuussa selätin vihdoin taianomaisen provisorajan ja koin jälleen sen koukuttavan onnen tunteen. Onnistumiset jatkuivat ja esimieheni huomasi suhtautumiseni työhön olevan kohdillaan. Tästä seurasi se, että sain oman myyntitiimini Fortum projektissa, kun rekrytoimme lisää myyjiä taloon. Kapteenina tehtäväni oli huolehtia, että kaikilla tiimissäni on hyvä olla sekä auttaa tarvittaessa ja viestiä tietoa esimieheltä kentälle ja kentältä esimiehelle sekä edustaa tiimiä palavereissa. Vuodenlopulla Suomen Telecenter järjestää vuosittain myyntiliigan, joka kattaa heidän suuren Tampereen toimistonsa, silloisen Hämeenlinnan toimipisteen ja Suonenjoen. Kaikkien odotukset olivat hyvin hillityt Fortum projektin pärjäämisen suhteen, sillä muissa projekteissa katteet olivat suurempia. Kuitenkin kaikkia odotuksia vastaan johdin oman tiimini lähes finaaliin saakka ja minut palkittiin ”Vuoden asenne” palkinnolla ja Fortum antoi minulle vielä oman tunnustuksensa ”Myyntitykki vailla vertaa”. Toinen vuosi sujui minulta ja tiimiltäni myös menestyksekkäästi ja se johti siihen, että projektin koko kasvoi kasvamisestaan. Sain myös toisena vuonna ”Vuoden asenne” palkinnon ja Fortumin oman tunnustuksen työstäni. Pääsin myös uusiasiakashankinnan lisäksi tekemään nykyasiakaspalvelua/myyntiä ja osallistumaan pilottiprojektiin, josta syntyi uusi projekti projektin sisälle. Suomen Telecenter tarjosi myös vaikutusvalmennuksia/koulutuksia aiheista, kuten kuuntelu, kaupanpyynti ja niin edelleen. Voin turvallisesti todeta, että aikani Suomen Telecenterillä oli äärimäisen antoisaa ja kasvattavaa. Kaikkea kuitenkin aikansa ja vuonna 2013 olin päättänyt, että Suomen Telecenter on antanut minulle tarpeeksi ja haluan uuden kasvumahdollisuuden. Uusi kasvumahdollisuus avautui, kun ystäväni kertoi minulle myyntityön koulutusohjelmasta ja päätin hakea opiskelemaan lisää myynnistä ammattikorkeakouluun.

Työurani aikana opin paljon esimiehelle hyödyllisiä asioita, kuten kuinka paljon asenne ja intohimo voivat vaikuttaa työhön ja tulokseen. Opin myös kuinka paljon omilla henkilökohtaisilla asioilla on vaikutusta suoritukseen. Näin ollen minun oli opittava ymmärtämään paremmin itseäni ja tunteita, jotta voin varmistaa tulokseni tason ja laadun johdonmukaisuuden. ”Outbound” puhelinmyynti opetti minulle myös pitkäjänteisyyttä ja sietokykyä, sillä ihmisten suhtautuminen puhelinmyyntiin on aika kirjavaa. Pitkäjänteisyys on äärimmäisen tärkeää myös esimiehelle, sillä esimiestyö voi olla raskasta, eikä esimies saa purkaa pahaa oloaan alaisiinsa. Minun piti työssäni opetella saamaan ihmisten mielenkiinto käyttäen pelkästään ääntäni, mutta myös miten kuunnella aidosti toista ja ymmärtää häntä sekä miten tulee puhua, jotta voi vaikuttaa toiseen myönteisesti. Suomen Telecenterillä esimieheni auttoi minua ymmärtämään myyntiprosessia paremmin kokonaisuutena. Esimieheni opetti myös, että myyntiprosessista on paljon hyötyä esimiehelle. Myyntiprosessia voi hyödyntää esimerkiksi strategian jalkauttamisessa. Strategian pitää pystyä niin sanotusti myymään alaisille uskottavasti, jotta kaikki tietävät oman osansa ja haluavat toimia sen mukaisesti. Esimiestyössä on siis paljon samoja piirteitä kuin myyntityössä. Pitää pystyä ymmärtämään alaisiaan, jotta heihin voi vaikuttaa ja viestinnän pitää olla laadultaan johdonmukaista sekä selkeää. Esimiehen pitää olla auktoriteettinen, mutta samalla inhimillinen, jotta alaiset haluavat seurata häntä. Esimiehen pitää olla valmis kehittymään jatkuvasti ja olla avoin muutoksille, eikä ottaa mitään itsestään selvyyksinä.

Kapteenina toimiminen Suomen Telecenterissä, opetti minulle organisaatiokäyttäytymistä, viestintää, budjetin laadintaa ja seuraamista sekä paljon ryhmätyöstä. Opin ymmärtämään miten tulee viestiä eri tahojen kanssa organisaation sisällä ja omassa ryhmässä. Viestinnällä tarkoitan sitä osaa kapteenintyöstäni, jossa välitin esimiehen viestejä myyjille ja myyjiltä esimiehelle. Viestinnässä oli tärkeää osata tulkita mitkä viestit ovat tärkeitä ja miten niitä esittää puolelta toiselle. Kapteenina sain myös oppia miten yksilöitä ja ryhmää motivoidaan sekä miten antaa hyvää sekä kehittäväää palautetta. Sain myös oppia miten yksilöihin ja heidän suorituksiin pitää reagoida päivätasolla, mikäli reagointi oli tarpeellista. Kapteenina pääsin tekemään töitä ja kouluttamaan myös monia erilaisia persoonia. Tämä vahvisti ymmärrystäni ryhmätyöstä ja miten tulla toimeen ihmisten kanssa. Mikä tärkeintä opin nauttimaan työstä ihmisten kanssa ja nauttimaan auttamisesta sekä muiden menestymisestä.

#### **5.4 Myyntityön koulutusohjelma**

Kesällä 2013 sain kirjeen, jossa kerrottiin, että minut on valittu opiskelemaan myyntityön koulutusohjelmaan. Valinnassa suurin osa pisteistäni muodostui ammattikoulun todistuksen keskiarvosta, ja se vahvisti ajatustani siitä, että hyvin hoidetun työn hedelmä kantaa

pitkälle. Muistan, että minua hieman pelotti se miten tulen pärjäämään koulussa, sillä olihan kyse korkeakoulusta. Päätin kuitenkin, että suoritan koulun niin kuin kaiken minkä aloitan, eli kunniakkaasti loppuun hyvällä asenteella. Ensimmäisen vuoden jälkeen asetin itselleni tavoitteeksi valmistua kolmessa vuodessa ja sitä kohti edelleen olen kulkemassa. Koulutusohjelma on ollut minulle hieno kasvun paikka, sillä olen saanut haastaa itseäni ja osaamistani useaan otteeseen. Olen saanut myös hyvää kehittävää palautetta opettajiltani matkan varrella. Myyntityön koulutusohjelma onkin tarjonnut minulle kokonaisuudessaan todella hyvän kasvualustan niin henkisesti, ammatillisesti, kuin opinnollisestikin. Koulutusohjelmassa on hienoja kurssikokonaisuuksia, kuten liiketoimintaosaaminen, johtamistaidot sekä myynti- ja asiakasosaaminen. Näistä ja muista koulutusohjelman kursseista olen saanut paljon oppia tulevaisuuteeni. Koulu on myös vahvistanut vuorovaikutustaitoja, esiintymistaitoja ja ryhmätyötaitoja. Valitsin portfoliooni koulutusohjelmastani kolme kurssia, joita tutkin hieman tarkemmin ja mitä apuja näistä olen saanut esimiestyön kannalta.

#### **5.4.1 Henkilökohtainen myyntityö**

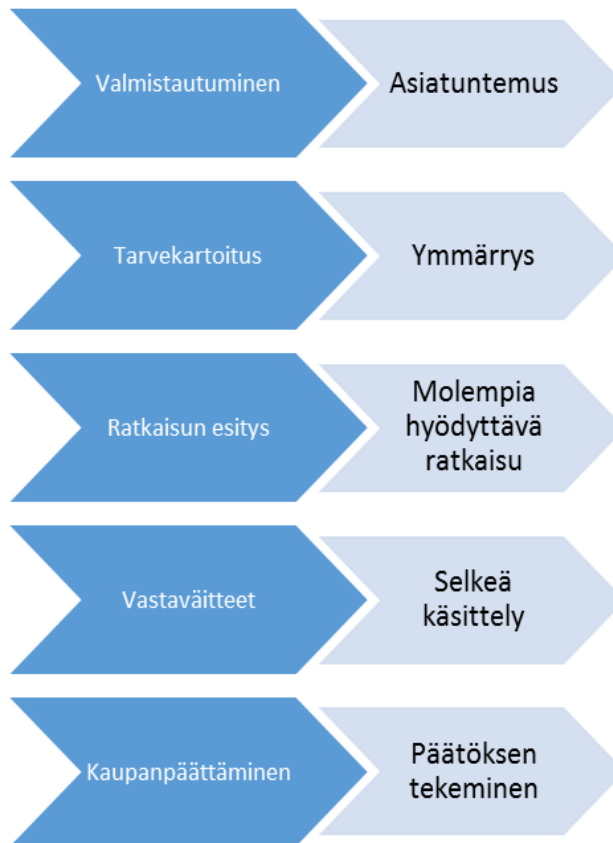
Henkilökohtainen myyntityönkurssi sijoittui heti ensimmäisen kouluvuoteni keväälle 2013. Kurssi nimensä mukaisesti käsitteli henkilökohtaista myyntityötä ja sen keskeinen sisältö oli oppia ymmärtämään myyntiprosessia tarkemmin. Keskeistä sisältöä tukemaan kirjoitin kurssilla raportin, joka käsitteli tarkemmin myyntiprosessin eri vaiheita ja mitä vaiheet pitävät sisällään. Tämä raportti on kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 2), opinnäytetyöni lopussa. Kurssin yhteydessä teimme koko luokkamme voimin ryhmätyön Cederrothille. Ryhmätyö koko luokan voimin opetti vastuun jakoa uudessa mittakaavassa. Itse työ oli mielenkiintoinen, sillä omaksi vastuukseni tuli käydä Cederrothin asiakkaiden luona selvittämässä miten yrityksen myynti heille päin näyttäytyy ja mitkä ovat asiakkaiden mielestä kehityskohtia heidän yhteistyössä. Asiakkaiden haastattelu auttoi minua ymmärtämään palautteen tärkeyttä ja halua oppia ymmärtämään vastapuolta.

Kurssilla kävimme myös läpi aiheita, kuten luurikuuri, esiintyminen ja mitä on olla huippumyyjä. Kurssin sisällöstä olen ammentanut paljon oppia ja ymmärrystä esimiestyöhön liittyen. Epämukavuusalueet ovat kehittymisen kannalta tärkeitä niin aloittelevalle myyjälle kuin esimiehellekin. Usein luurinkammo onkin aloittelevan myyjän epämukavuusalueella, ja siitä eroon pääsy vaati juuri siellä viihtymistä. ”Luurikuurin” yhteydessä puhuimme siitä, kuinka tärkeää on tehdä puhelinmyyntityötä, jotta voi oppia oikeasti myymään. Uskonkin tämän olevan totta, sillä puhelinmyynti on raadollisin muoto myynnistä, ja sitä tekemällä oppii ymmärtämään aidosti myynnin saloja. Esimiehelle tämä voi tarkoittaa epämukavilta tuntuvia tehtäviä, kuten kritiikin anto tai yleisesti palautteen antoa ja sen saantia. Esimiehen on tunnistettava omat epämukavuus alueensa, ja mentävä niille säännöllisesti, mikä

vaatii itsetuntemusta. Esimiehen pitää olla myös niin rohkea, ettei kaihda epämukavilta tuntuvia asioita, vaan vaalii niitä kehittymisensä kannalta. Esimiestyö vaatii myös esiintymistä ja äänessä olemista säännöllisesti. Kurssin aihe ”esiintyminen” opetti minulle tärkeitä tietoja esiintymisestä ja siihen liittyvistä asioista, kuten mitkä asiat oikeasti merkitsevät esiintyessä. Esimiehen pitää tiedostaa esiintyessään, että konkreettisilla sanoilla on pienin merkitys esiintymisen kannalta. Suurin osa esiintymisen vaikuttavuudesta koostuu äänenkäytöstä ja kehonkielestä. Kurssin aiheesta ”esiintyminen” tärkeimmät opit olivat tekojen tiedostaminen, kelle esiintyy, mikä yleisöä motivoi kuuntelemaan ja miten puhua juuri tälle yleisölle. Nämä opit pätevät myös esimiestyöhön, sillä esimies esiintyy lähes päivittäin niin yksilöille kuin ryhmille. Aiheesta ”huippumyyjä” opin, että huippumyyjän ja esimiehen ominaisuudet ovat hyvin samankaltaiset. Työssä pitää olla aktiivinen ja nähdä koko kuva, eikä saa stressata turhista asioista. Esimiehen aktiivisuus viestii välittämistä ja hän on usein vastuussa suuremmasta kokonaisuudesta. Vastuu tarkoittaa myös usein stressiä ja tämä saattaa aiheuttaa turhautumista pieniin asioihin, mutta se ei saisi näkyä eikä sitä varsinkaan saa purkaa alaiseen.

Kurssilla tehty raportti myyntiprosessista opetti minulle myyntiprosessia tarkemmin, mutta myös yllättäen sen miten lähellä esimiestyötä sen vaiheet ovat. Esimiehen on äärimmäisen tärkeää ymmärtää myyntiprosessi, varsinkin jos hän toimii myynnin parissa, mutta uskon sen eriosien ymmärtämisen auttavan myös yleisesti esimiestyössä. Esimies voi hyödyntää myyntiprosessia tehtäviinsä kuten palautteen antoon, kehityskeskusteluihin ja strategian jalkauttamiseen.





Kuvio 4. Myyntiprosessin vaiheet

Valmistautumisella esimies antaa paremman ensivaikutelman ja viestii, että hän on kiinnostunut alaisesta. Valmistautuminen varmistaa kuvion 4 mukaisesti sen, että esimies tietää mistä hän puhuu ja ymmärtää mistä hänelle puhutaan. Valmistautuminen lähes aina takaa paremman lopputuloksen oli kyse kaupanteosta tai esimies-alaisuudesta. Tarvekartoitus tarkoittaa esimiehelle kuvion 4 mukaan sitä, että hän haluaa oppia ymmärtämään alaistaan ja niitä asioita, jotka ovat tärkeitä alaiselle. Esimiehen on siis hyvä tehdä niin sanotusti tarvekartoista työpaikan arjessa, eikä esimerkiksi vain kehityskeskustelussa. Tarvekartoituksen ja yleisen tutustumisen erottanee tietoisuus, sekä halua oppia ymmärtämään toisen motivaatioita ja kiinnostuksen kohteita ammatillisesti. Ratkaisun esittämisvaiheessa esimies käyttää apunaan edellisiä vaiheita ja ratkaisun tulee pohjautua niihin, eikä olla esimiehen oma näkemys asioista. Esimerkiksi strategiaa jalkauttaessa esimies pyrkii tuomaan strategian motivoivalla tavalla lähelle alaisensa arkea. Ratkaisu voi olla myös kehityssuunnitelma alaiselle tai rakentava palaute, mutta se pitää esittää hyötyjen ja alaisen motivaatioiden kautta. Vastaväitteet voivat olla esimiehen arjessa esimerkiksi epäilyksiä yrityksen tai hänen päätöksistään, tai alaisen oma sokeus kritiikille. Vastaväitteitä käsiteltäessä esimiehen tulee ymmärtää perustella vastaväitteet kuvion 4 mukaisesti asiallisesti sekä selkeästi ja välttää selittelyä. Perustelun apuna esimies voi hyödyntää tuntemustaan alaisesta. Esimiehen tulee myös osoittaa myötätuntoa ja pyrkiä ymmärtämään toisen näkemystä, sillä silloin esimies voi löytää kultaisen keskitien alaisensa kans-

sa tämän huolille. Viimeisenä vaiheena kuvion 4 prosessissa on kaupanpäättäminen. Kaupanpäättäminen esimiestyössä on päätöksen tekoa tai auttamista alaistaan päätöksen tekoon. Näitä tilanteita voi tulla esimiestyössä eteen, kun alainen on epävarma tai ei tiedä mitä hänen tulisi tehdä kehittyäkseen. Päätöksen teossa pitää muistaa olla itsevarma ja rohkea, sekä ettei ehdottele vain mahdollisuuksia, sillä päätökset mahdollistavat etenemisen.

#### **5.4.2 Myynnin johtaminen**

Myynnin koulutusohjelmassa on kaksi erittäin hyvää ja syventävää kurssia esimiestyöhön liittyen, joista toinen keskittyy vahvemmin asijahtamiseen ja toinen ihmisjohtamiseen. Myynnin johtaminen on näistä kahdesta se asijahtamiseen painottuva kurssi ja se sijoittui viidennelle lukukaudelleni. Kurssin tavoitteena oli oppia ymmärtämään johtamista asioiden johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli myös oppia ymmärtämään asijahtamisen eri osa-alueita sekä ymmärtää johtamisen yhteyttä strategiaan. Lähiopetus jakautui luentoihin sekä PBL-keskusteluihin. Kurssin yhteydessä pääsin myös yritysvierailulle IBM:lle, jossa yritys kertoi mitä johtaminen on ja tarkoittaa heidän yrityksessä. Kurssin lopussa tein pari-töinä toteutetun haastattelututkimuksen, joka käsitteli kurssin aiheita.

Kurssin luentoja ja PBL-keskusteluiden aiheina toimivat myynnin iso kuva, kuka tekee ja mitä, sekä määrä, suunta vai laatu ja kaikki myy palveluita. Lähiopetustunnin rakenne kulki niin, että ensiksi opiskelijat kävivät PBL-keskustelun ja opettivat toisiaan, jonka jälkeen opettaja piti vielä luennon aiheesta. Luento vahvisti ja lisäsi ymmärrystäni aiheen kohdista, joita keskusteluissa en ollut täysin sisäistänyt. Ensimmäisen yhteydessä opin miten myynnin johtaminen liittyy yrityksen strategiaan, miten budjetoitua tehdään sekä miksi ja miten toteutuvan liikevaihdon ennusteita tehdään. Myynnin ison kuvan yhteydessä minulle alkoi hahmottua selkeämmin asijahtaminen ja miten paljon asioita se sisältää. Aihe ”Kuka tekee ja mitä” opetti minulle teoriassa kuinka tärkeää on sijoittaa tekijät oikeille paikoille organisaatiossa ja miten tämä vaikuttaa. Toisen aiheen yhteydessä keskustelimme myös tavoitteiden asettamisesta ja siitä miten tavoitteiden avulla esimies voi ohjata toimintaa. Kolmas kurssin aihe keskittyi vahvasti teoreettisiin asioihin. Opin aiheen yhteydessä myyntiaktiivisuuden johtamista, sekä mitä myynnin toteutumisen seuranta ja raportointi pitävät sisällään. Viimeinen aihe eli ”Kaikki myy palveluita” opetti minua ymmärtämään palvelujen ja laadun johtamista sekä jakelutien sitouttamista sekä sen hallintaa. Lähiopetuksen keskittyessä vahvasti asioiden teoreettiseen näkökulmaan oli yritys-vierailu IBM:n tiloissa loistava kokemus oppia, miten teoria sitten oikeasti näkyy työelämässä. Vierailu IBM:llä valaisi aiheita käytännön läheisellä tavalla mitä kaikkea Country Managerin työ pitää sisällään. Kurssin aiheet ja yritys-vierailu vahvistivat käsitystäni siitä,

että asijahtaminen on hyvin teoreettista ja vaativaa. Toisaalta asijahtaminen voi olla esimiehelle helpompaa hallita, kuin ihmistenjohtaminen, sillä asijahtaminen on yksiselitteisempää.

Tein kurssin yhteydessä myös haastattelututkimuksen parityönä, joka käsitteli aiheita myynnin iso kuva sekä aihetta ”Kuka tekee ja mitä”. Tutkimus työstettiin PowerPointesitykseksi ja se löytyy kokonaisuutena työn lopusta (Liite 3). Haastattelimme tutkimukseen minun silloista esimiestäni sekä parini esimiestä ja vertasimme haastatteluiden tuloksia. Tutkimuksessa mielenkiintoista oli huomata kuinka eri tasolla esimiehet toimivat eri yrityksissä. Tutkimuksen tulosten tulkinta vahvisti kurssilla opittuja asioita esimiehen työstä. Molemmat haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että esimiehen tehtävä on huolehtia strategian jalkautuksesta ja siitä, että alaiset sisäistävät mikä on heidän osansa strategiassa. Tutkimuksessa kysyimme myös budjetin teosta. Budjetin teosta opin, että toisessa yrityksessä budjetti laadittiin johdon toimesta ja toisessa yrityksessä taas budjetti laadittiin koko yrityksen voimin budjettipäivillä. Tälle erolle selittäväksi tekijäksi löysimme sen, että yritys jossa budjetti tulee ylemmältä johdolta, on suuri kansainvälinen yritys ja toinen taas kotimainen yritys, joka on hieman joustavampi. Molempien yritysten esimiehet olivat myös samaa mieltä siitä, että esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan seuraamaan tavoitteiden toteutumista. Tässä esimies voi auttaa laatimalla selkeät tavoitteet ja helpot tavat seurata niitä. Suurimmat eroavaisuudet löysimme esimiesten toiminnan välillä arjen tasolta. Suuri kansainvälinen yritys oli hyvin selkeä rakenteinen ja saksalaiseen tapaan prosessin omainen, jossa esimies toimii yrityksen selkeiden ohjenuorien varassa. Tämä tapa voi helpottaa suurestikin esimerkiksi aloittavaa esimiestä, sillä näin hän tietää selkeästi mitä hänen tulee tehdä. Kotimaisessa yrityksessä esimiehen toiminta oli hieman sekavampaa ja yritys tuntui välillä odottavan esimieheltä ihmeitä. Tutkimus vahvisti myös ajatustani siitä, että haluan joskus toimia suuressa yrityksessä esimiestehtävissä. Koen itselleni mieluisemmaksi toimia selkeässä ja prosessoidussa ympäristössä kuin sekavassa toiminta ympäristössä.

### **5.4.3 Myynnin esimiestyö**

Myynnin esimiestyökurssi sijoittuu ajallisesti koulu-urani aivan loppuvaiheeseen ja on päällekkäin opinnäytetyön toteutuksen kanssa. Tämä on harmi, sillä kurssi antaisi paljon opinnäytetyöni aiheelle. Pyrin kuitenkin hyödyntämään jo käytyjä aiheita läpi ja reflektimaan niitä asioita, joita olen jo oppinut kurssilla. Kurssi on toinen esimiestyöhön keskittyvistä kursseista ja painottuu enemmän ihmisjohtamiseen. Kurssilla käydään läpi aiheita, kuten alaistaidot, esimiehen rooli, henkilöjohtajuus ja annetaan valmiudet tunnistaa sekä kehittää esimiesosaamistaan. Kurssilla suoritetaan parityönä videoitu esimies-

alaiseskustelu ja työstetään yksilötyönä hieman laajempi raportti, jonka aiheeksi olen itse valinnut palautteen annon ja saamisen. Ikävä kyllä raportti tulee valmistumaan vasta opinnäytetyön palautuksen jälkeen, joten sen reflektointi tulee jäämään pois opinnäytetyöstäni.

Tähän mennessä olemme käyneet kurssilla läpi todella mielenkiintoisia aiheita, jotka ovat tukeneet teoriapohjaani valtavasti. Ensimmäisellä lähiopetustunnilla kävimme läpi mitä esimiesrooli pitää sisällään. Esimiehen tehtävistä opin kuinka laajan kirjon erilaisia tehtäviä esimiehen tulisi suorittaa. Tehtävät voi jakaa karkeasti kahteen kategoriaan; ryhmän sisäisiin ja ulkoiisiin tehtäviin. Sisäiset tehtävät pitävät sisällään ryhmän rakenteen hallinnan, päätöksenteon, henkilöstön kehittämisen, suoritusstandardien asettamisen, valmentamisen, sitouttamisen ja paljon muuta. Ulkoiisiin tehtäviin jakautui asioita, kuten verkostoituminen, ryhmän puolustus ja tiedon jako. Kävimme läpi myös sitä mikä tekee tänä päivänä hyvän johtajan ja miten hän toimii arjessa. Toisella tunnilla puhuimme tarkemmin miten tavoitteita tulisi asettaa järkevästi. Tavoitteiden laatimiseen opin hyödyntämään SMART-mallia, jonka kirjaimet tulevat englannin kielisistä sanoista specific, measurable, achievable, realistic ja time based eli sanoista yksiselitteinen, mitattavissa, savutettavissa, realistinen, aikataulutettu. Toinen tunti vahvisti myös näkemystäni siitä, että esimiehen tehtävä on tänä päivänä olla työn mahdollistaja eikä niinkään johtaja. Esimiestyön kurssi opetti minulle myös miksi palkitseminen on tärkeää, ja tuki jo kirjoittamaani teoriaa motivoinnista. Palkitsemisella esimies voi vahvistaa sitoutumista, kasvattaa tyytyväisyyttä, sekä sen avulla voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttamista. Opin myös hahmottamaan palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitseminen jakaantuu kolmeen osaan, jotka ovat rahalla mitattava palkitseminen, työnantajaedut ja henkiset palkinnot. Opettaja vahvisti tässä sitä minkä opin teoriaosaa kirjoittaessani, että raha on motivoinnissa heikoin tekijä. Parhaan tuloksen palkitsemisessa saa, kun pystyy vaikuttamaan sisäisiin motivaatiotekijöihin, esimerkiksi ylentämällä tai tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia. Kokonaisuutena tähän mennessä käydyt aiheet kurssilla ovat siis lähinnä vahvistaneet teoriaosan avulla oppimiani asioita enemmän kuin opettaneet minulle jotain täysin uutta. Myynnin johtaminen ja esimiestyökurssit ovat yhdessä vahvistaneet haluani edetä työurallani johtotehtäviin sekä uskoa siihen, että minulla on kaikki mahdollisuudet myös tehdä niin.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyötä tehdessäni olen päässyt tarkastelemaan omaa ammatillista kehityskaarta- ni aivan uudella tavalla. Opinnäytetyöprosessi on antanut minulle tilaisuuden punnita jo oppimiani asioita esimiestyöstä objektiivisemmin käytännön ja teorian välillä. Prosessi on avannut silmäni myös, sille kuinka paljon voin ammentaa ja jalostaa taustastani oppeja johtamiseen sekä kuinka valtavasti olen kasvanut ja kehittynyt opiskelun aikana Haaga-Heliassa. Opiskelu Haaga-Heliassa on auttanut minua näkemään, että haluan työurallani nousta esimiestehtäviin ja siitä korkeammalle johtotehtäviin.

Opinnäytetyön teoriaosuutta työstäessäni lähdekirjallisuus vahvasti näkemystäni siitä mitä on olla hyvä esimies ja siitä, että hyvänä esimiehenä olo ei ole millään tapaa yksiselitteistä. Teoria lisäsi myös ymmärrystäni siitä, että minulla on melko hyvä pohja, josta on suhteellisen helppo lähteä kehittymään kohti esimiestehtäviä. Olen menneisytydessäni kohdannut monenlaisia esimiehiä, niin hyviä kuin huonojakin. Muistelllessani ei niin hyviä esimiehiä, joita olen elämässäni kohdannut, uskallan melkein todeta, että olen ainakin samalla tasolla kuin osa heistä. Hyväksi esimieheksi minulla on kuitenkin vielä melkoisen paljon matkaa, mutta teorian valossa uskon, että minussa on potentiaalia kehittyä sellaiseksi.

### 6.1 Tämän hetkinen tilanne

Aikani Haaga-Heliassa on loppu suoralla ja koen, että olen saanut kasvaa niin ammattilaisesti kuin henkisesti viisaammaksi koulu-urallani. Uskonkin, että kouluaikani on tehnyt minusta taas askeleen valmiimman esimiestehtäviin. Olen saanut Haaga-Heliassa paljon oppeja siitä, mitä esimiehenä toimiminen minulta vaatisi ja mitä enemmän olen oppinut, sitä tietoisemmaksi olen tullut siitä, etten ole vielä täysin valmis toimimaan hyvänä esimiehenä. Olen kuitenkin saanut hyvin vankan pohjan ja ymmärrystason, sille mitä esimiestyö minulta vaatii, josta minun on suhteellisen helppo alkaa vahvistamaan kehityskohtiani.

Ominaisuus	Arvosana (1-5)	Tehtävä	Arvosana (1-5)
<b>Intohimo/Innostus</b>	3	<b>Motivointi</b>	2
<b>Rohkeus</b>	2	<b>Palautteen anto</b>	2
<b>Itsensä kehittäminen</b>	3	<b>Kehityskeskustelu</b>	1
<b>Itsetunto</b>	3	<b>Johtaminen</b>	2

1=välttävä, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen

Taulukko 2. Oman osaamisen arviointi

Arvioin taulukossa 2 intohimoni/innostukseni tason olevan hyvällä tasolla, sillä olen saanut työurallani paljon palautetta, että työskentelyni on hyvin omistautunutta ja esimerkillistä. Jo opiskellessani ammattikoulussa opettajani kehuivat suhtautumistani työhön ja se oli kuulemma yksi iso syy sille, miksi minulle jaettiin paljon vastuuta. Opiskellessani teollista pintakäsittelyä en vielä osannut ajatella, että työskentelytapani heijastuisi positiivisesti muihin ympärilläni oleviin ihmisiin. Tein vain töitä tavalla johon olin elämäni aikana tottunut. Vasta työskennellessäni Suomen Telecenterillä esimieheni valaisi minua, siitä kuinka tärkeää on toimia esimerkillisesti johtajana. Intohimosta tekemiseen ja siitä kumpuavasta esimerkillisyydestä sekä omistautuneisuudesta tulivat minun tapani johtaa omaa myyntitiimiäni. Näistä ominaisuuksista minut palkittiinkin ”Vuoden asenne” palkinnolla kahtena vuotena peräkkäin. Arvosanalle kolme on toisaalta myös syynä se, että olen saanut myös paljon rakentavaa palautetta tähän ominaisuuteen liittyen. Asia, josta olen saanut paljon palautetta, on että vaikutan välillä tunteettomalta ja, että minun pitäisi näyttää avoimemmin tunteeni. Tästä syystä saatan välillä vaikuttaa harmaalta sekä toisinaan tylsältä ja siksi arvosana ominaisuudelle ei ollut korkeampi. Hyvä esimies toimii alaisilleen innostuneisuuden sekä positiivisuuden lähteenä ja tässä osa-alueessa minulla on vielä kehitettävää.

Rohkeudelle annoin arvosanaksi tyydyttävän, sillä uskon, että minulla on vielä joksikin pitkä matka siihen rohkeuden tasoon mitä esimiestyö minulta vaatisi. Olen kuitenkin kehittänyt rohkeuttani kokeilla ja yrittää uusia asioita. Tästä kehityksestä hyvä esimerkki on muutto Helsinkiin opiskelemaan, sillä vielä ammattikoulussa olin täysin varma, että tulen asumaan Hämeenlinnassa aina. Tuolloin jo pelkkä kouluun hakeminen pelotti minua ja olin aivan varma, etten tulisi selviämään, mutta olin päättänyt, että haluan oppia rohkeutta kokeilla ja niin tein. Tänä päivänä olen huomattavasti rohkeampi kuin tuolloin, mutta edelleen rohkeudessani on puutteita. Olen tarkkaileva ihminen luonteeltani ja tästä syystä hyvin harvoin uskallan olla pioneeri missään asiassa. Arvostan myös paljon tutkimuksia ja toimivaksi todettuja asioita, josta juontaa varmasti rohkeuden puutokseni olla pioneeri. Rohkeutta minulla kyllä on kokeilla ja muuttaa toimitapojani, mutta yleensä muutos tapahtuu kohti tutkitusti toimivaa tapaa. Delegointia oman vallan alta pois opin jo ammattikoulun ryhmäprojekteissa ja sen uskon olevan yksi vahvuuteni rohkeudessa. Tunnistan melko hyvin ihmisten motivaatiota hoitaa työnsä ja heidän osaamisensa tasoa, jonka takia uskallan delegoida tietynlaisia tehtäviä muille. Haaga-Heliassa olen kuitenkin huomannut, että minun pitää oppia luottamaan enemmän muihin, kun delegoin tehtävät heille. Useasti olen haalinut itselleni isomman ja työläämmän osan ryhmätöissä, joissa ei ole ollut paljoa aikaa saada työ valmiiksi, sillä en ole uskaltanut luottaa ryhmääni. Eniten kehitettävää minulla on kuitenkin rohkeudessa olla äänessä, sillä olen aina ollut enemmän tarkkailija kuin pu-

huja. En ole koskaan ollut se henkilö, joka on ensimmäisenä äänessä ja nostamassa mielipiteitään esille.

Taulukossa 2 annoin ominaisuudelle itsensä kehittäminen arvosanan kolme eli hyvä. Minulla on intohimoa oppia ja kehittyä mahdollisimman hyväksi sekä menestyväksi ihmiseksi. Arvostan myös suuresti avointa mieltä, sillä avoimen mielen avulla kehittymisen mahdollisuus ja oppien syvyys kasvavat. Avoin mieli tarkoittaa minulle myös sitä, ettei koskaan opi tietämään asioita vaan ymmärtämään asian eri näkökulmia, sillä harvoin asioilla on absoluuttista totuutta. Itsensä kehittämisen tasoa on mielestäni hyvin vaikea alkaa määrittämään sillä se on ominaisuus, jossa ei voi tulla valmiiksi, mutta arvostelin ominaisuutta teorian valossa. Annoin itselleni arvosanan hyvä, sillä hahmotan tarpeen ja haluan kehittyä sekä tunnistan kehittymisen hyödyt. Rakastan haastaa ajatuksiani ja keskustella näkemyksistä erilaisten persoonien kanssa. Olen aina oppinut jotain uutta uusilta persoonilta, joita olen kohdannut. Tunnistan silti vielä itsessäni kehityskohtia tässäkin osassa, sillä välillä saatan olla hyvin jääräpäinen oman näkemykseni kanssa. Niin kuin aikaisemmin jo kerroin olen opetellut rohkeutta kokeilla ja tänä päivänä pyrin aina mahdollisuuden tullen kokeilemaan kaikkea uutta. Kokeiluni koulun ja muuton kanssa opettivat minut ymmärtämään kuinka paljon kokeilu sisältää mahdollisuuksia kehittyä. Erheet ja virheet ovat osa-alueena se jossa minulla on eniten kehitettävää. Opettajani ammattikoulussa kertoi minulle kerran, että koulu on paikka, johon tullaan tekemään erheitä ja oppimaan niistä. Tämä lause oli jo silloin minusta hyvin opettavainen ja ymmärsin kuinka suuri osa konkreettisten tehtävien oppimisesta muodostuu omien erheiden tekemisestä. Minun pitää kuitenkin oppia tunnustamaan omat erheen ja virheet paremmin, jotta voin kehittyä paremmin.

Itsetunto oli toinen vaikea ominaisuus minulle arvostella, mutta annoin itselleni arvosanaksi hyvä. Tarkkaileva luonteeni ulottuu ulkoisista asioista myös minuun itseäni ja olen monen vuoden ajan pyrkinyt tarkkailemaan itseäni. Olen vuosia yrittänyt opetella tuntemaan itseäni, tunteitani ja toimiani paremmin, jotta voisin kontrolloida itseäni kokonaisuudessa paremmin. Uskon, että tämä itsetutkiskelu ja vaeltelu oman pääni sisällä ovat vahvistaneet itsetuntemusta. Pystyn tunnustamaan syyt toimilleni ja ymmärtämään päässäni tapahtuvia asioita prosessinomaisesti. Omaan myös tästä johtuen hyvän itseluottamuksen, jonka takia hyväksyn ja vaaliin itseäni kohdistuvaa kritiikkiä. Minulla on kuitenkin vielä melkoisesti tekemistä sen suhteen, että aidosti hyväksyn itseni ja omat heikkouteni. Aidolla hyväksynnällä tarkoitan sitä, että en pyri hallitsemaan tunteitani prosessinomaisesti vaan antaa itseni tuntea tunteita. Omien heikkouksien hyväksyntä on äärimmäisen tärkeä ominaisuus ja haluan aina saada rakentavaa palautetta ihmisiltä ympärilläni. En kuitenkaan usko omaan kykyyni tunnistaa riittävässä määrin omia heikkouksiani ja haluan kehittyä tässä osa-alueessa.

Taulukossa 2 annoin kaikille esimiehen tehtäville omassa osaamisessani heikot arviot, sillä minulla on pääsääntöisesti kokemusta vain teoreettisesti näistä asioista. Motivointia ymmärrän teorian tasolla. Ymmärrän motivaatiotekijöitä, mutta minulla on vielä kehitettävää motivaatiotekijöiden tunnistamisessa eri ihmisillä ja konkreettisessa motivoinnissa. Työurallani olen saanut harjoittaa hieman motivointia. Suomen Telecenterillä motivointi oli pääosin tietysti esimieheni tehtävä, mutta kapteenina minun piti osata motivoida tiimiäni tekemään päivittäin hyvää työtä. Tämä tarkoitti rohkaisemista, kehuja ja yleistä välittämistä, josta syntyi hyvä työilmapiiri, jossa kaikkien oli hyvä olla. Minun tulee kuitenkin oppia ymmärtämään paremmin yksilöiden ja ryhmien motivaatiotekijöitä ja miten niihin voi vaikuttaa.

Palautteen anto on asia, jota voi harjoittaa melkein missä vain, mutta esimiehelle se on enemmän kuin vain palautteen anto, se on hänelle tärkeä työväline. Olen toki läpi elämäni antanutkin palautetta, mutta en ole ajatellut sen seurauksia suuremmin. Varsinkin kapteenina toimiessani sain paljon tilaisuuksia antaa palautetta ja pääosin annoin aina kuitenkin positiivista palautetta. Ajattelin sitä silloin lähinnä vain kannustavana tekona, joka vahvistaa toisen onnistumista. Jouduin myös välillä antamaan tiimiläisilleni rakentavaa palautetta ja huomauttamaan heitä. Huomasin kuitenkin, että näiden tekeminen oli minulle hyvin kiusallista. Minulla on vielä paljon opittavaa palautteen annosta ohjaavana tekona ja työvälineenä, sillä vasta Haaga-Heliassa olen oppinut palautteen annon vaikutuksista.

Kehityskeskusteluista minulla on kokemusta vain alaisen roolista ja teoriaankin olen tutustunut vasta tämän opinnäytetyön myötä. Tästä syystä annoin itselleni arvosanan välttävä, sillä en voi sanoa osaavani asiaa, jota en ole koskaan tehnyt. Kurssilla myynnin esimiestyö saan mahdollisuuden kokeilla kehityskeskustelua parini kanssa ja odotan innolla mitä palautetta saan suorituksestani. Tosin harjoitus on äärimmäisen työstetty ja yksinkertaistettu oikeaan versioon verrattuna. Harjoitus kestää vain seitsemän minuuttia, mutta saan kuitenkin hyvää harjoitusta. Opinnäytetyöni ansiosta olen myös oppinut hahmottamaan, mikälainen prosessi kehityskeskustelu on.

Johtamista olen saanut harjoittaa koulussa niin ammattikorke- kuin ammattikoulussakin eri projekteissa ja työurallani kapteenina. Tähän mennessä johtamiseni on kuitenkin ollut hyvin asijahtamisen tasolla ja esimerkin kautta johtamisessa. Johtamiseni on ollut hyvin autoritääristä. Olen esimerkiksi projekteissa johtajana delegoinut tehtävät ja pitänyt huolen siitä, että kaikki ovat perillä aikatauluista ja tehtävistään. Olen kuitenkin oppinut koulussa ymmärtämään, että haluan olla enemmän ihmisjohtaja. Haluan motivoida ja auttaa ihmisiä kehittämään itseään paremmaksi. Osaamiseni taso on kuitenkin vielä hyvin alkeellista,



mutta olen pyrkinyt kehittämään sitäkin auttamalla ihmisiä kehittymään ympärilläni ja olemalla iloinen toisen saavutuksista.

## 6.2 Kehityssuunnitelma

Opinnäytetyötä kirjoittaessani ja tutustuessani lähdekirjallisuuteen on minulle käynyt selväksi, että omaan hyvän pohjatason esimiestyölle. Toisaalta mitä enemmän olen lukenut teoriaa, sitä vahvemmin olen ymmärtänyt sen, että minulle on vielä paljon matkaa edessä hyväksi esimieheksi. Kuvio 5 avaa esimiehen ominaisuuksia ja mitä minun tulisi tehdä kehittääkseni näitä ominaisuuksia. Kuvion 6 on tarkoitus taas valaista miten voin kehittyä teoriaosassa avaamissani esimiehen tehtävissä.



Kuvio 5. Ominaisuuksien kehityssuunnitelma

Ensimmäiseksi minun tulisi kehittää omien tunteiden näyttämistä ulospäin. Tunteita vahvemmin näyttämällä voisin sytyttää ja innostaa ihmisiä ympärilläni, siinä missä tällä hetkellä saatan vaikuttaa hyvin analyttiseltä ja jopa tunteettomalta koneelta. Niin kuin kerroin olen pyrkinyt hallitsemaan vahvasti tunteitani ja kontrolloimaan itseäni, jonka takia myös työntekoni on ollut hyvin suorituksen omaista. Olen koulun aikana saanut maineen ihmisenä, joka on aina paikalla, aina tekee kaiken ajoissa, on aina perillä aikatauluista ja niin edelleen. Nämä asiat eivät ole pahoja varsinkaan asijahtajalle, päinvastoin ne kertovat itsensä johtamisesta ja organisoinnista positiivisia asioita, mutta halutessa kehittää ja

vahvistaa ihmisjohtajuutta tulee minun myös olla enemmän ihminen kuin kone. Tämän ominaisuuden kehittäminen on suhteellisen yksinkertaista, mutta ei välttämättä helppoa. Minun pitää muuttaa ajatusmalliani ruohonjuuritasolta. Olen lapsesta pitäen saanut hyvin perisuomalaisen kasvatuksen, ettei miehellä ole tunteita eikä mies puhu tunteista. Haluessani toimia hyvänä esimiehenä, joka innostaa ihmisiä ympärillään tulee minun unohtaa tämän kaltaiset asiat. Minun tulee alkaa puhumaan läheisilleni vahvemmin tunteista ja näyttää tunteitani avoimemmin heille. Hyviä oppeja ja vinkkejä voisin saada myös ammatillisilta, kuten erilaisilta terapeuteilta tai työnohjaajilta.

Tunteiden näyttäminen vaati kuitenkin rohkeutta ja uskonkin rohkeuden olevan ominaisuus, jossa minulla on eniten kehitettävää. Rohkeudessani olla äänessä, nostaa vaikeita asioita esiin on eniten kehitettävää, kun taas rohkeuteni kokeilla on kehittynyt huomattavasti. Uskon, että helpointa on lähteä kehittämään tätäkin ominaisuutta läheisten kanssa, silloin askel muutoksen on pienempi kuin tuntemattomien kanssa. Minun tulee myös aluksi pienemmissä ryhmissä olla äänessä ja tuoda omia näkemyksiäni enemmän esille. Olen alkanut harjoittamaan tätä myös koulussa ja alkanut olemaan enemmän äänessä tunneilla, joka tekee varmasti hyvää rohkeudelleni olla äänessä eri tilanteissa. Olen myös alkanut käymään avoimemmin keskusteluja erilaisista näkemyksistä ja mielipiteistä. Tämä opettaa uusia mielenkiintoisia asioita, mutta se vahvistaa myös rohkeutta puhua vaikeista asioista. Tosin, jos keskustelussa on ollut mukana suulas ja räväkkä persoona olen jäänyt tarkkailevaan osaan. Minun tulee uskaltaa mennä tälle minun epämukavuusalueelleni ja olla vahvemmin äänessä. Näen myös, että tunteiden näyttämällä ja rohkeudella on vahva yhteys toisiinsa. Vahvistamalla tunteiden näyttämisen taitoa tulee minusta myös rohkeampi monessa asiassa.

Maailman muuttuessa jatkuvasti ympärillämme tulee myös minun olla kokoajan valmis kehittymään ja altis muutoksille. Itsensä kehittämisen osalta minun tulee jatkaa niitä hyviä asioita, joita jo kerroin tekeväni edellisessä luvussa. Minun on hyvä siis jatkaa keskustelua eri ihmisten kanssa ja kuunnella heidän näkemyksiään, jonka avulla laajennan omaa ajatusmaailmaani. Avoimella mielellä ja laajentamalla ajatusmaailmaani minun on helppo soveltaa oppejani moniin eri tilanteisiin ja ongelmiin. Uskon myös, että avoimuus auttaa kehittymään ja laaja ajatusmaailma nopeuttaa muutostilanteita. Minun tulisi myös lukea enemmän esimiestyöhön liittyvää materiaalia ja ammentaa oppeja sitä kautta. Kirjojen avulla voin saada laajemman kirjon näkemyksiä ja erilaisia ajatustapoja.

Itsetunnon kehittäminen vaikuttaa myös kaikkiin edellä mainittuihin ominaisuuksiin. Minun tulee oppia hyväksymään itseni ja omat heikkouteni paremmin. Oppimalla hyväksymään itseni minun on helpompi olla rohkea, innostunut, itsevarmempi ja kokonaisuutena parem-

pi ihminen. Yksi tapa oppia tuntemaan itseään paremmin ja näkemään itsensä on ulkopuolinen ihminen. Uskonkin, että meidän kaikkien voisi olla hyvä välillä käydä puhumassa ammattilaisille, sillä joskus ulkopuolinen voi auttaa meitä näkemään itsemme selkeämmin. Esimiestyössä joutuu kokemaan paljon arvostelua, kritiikkiä ja painetta, jotka voivat helposti vaikuttaa itsetuntoon, joten esimiehen varsinkin voisi olla hyvä käydä välillä puhumassa terapeutille tai työnohjaajalle. Hieman yksikertaisempi tapa kasvattaa itsensä hyväksymistä on myös se, että ei piilottele heikkouksiaan. Minulla varsinkin on ollut tapana pyrkiä näyttämään ihmisille vain vahvuuksiani, mutta se sumentaa minäkuvaa ja täten myös heikentää itsetuntoa. Kokonaisuutena minun tulee siis olla avoimempi ja inhimillisempi, vahvistaa itsetuntemustani, olla rohkea sekä jatkaa kehittymistä.



Kuvio 6. Tehtävien kehityssuunnitelma

Edellisessä luvussa kerroin, että motivoinnissa minun tulisi harjoittaa varsinkin motivaatiotekijöiden tunnistamista eri ihmisissä. Tätä voin harjoittaa tutustumalla ihmisiin ja heidän persooniinsa hieman syvällisemmin. Tutustumalla ihmisiin voin oppia tunnistamaan kolmen tarpeen teoriassa oppimiani asioita ja hahmottamaan selkeämmin mitkä asiat motivoivat heitä. Voin myös tutustumalla kysyä yksikertaisesti ihmisiltä mitkä asiat heitä motivoivat. Näillä keinoilla saan paremman ymmärryksen erilaisten ihmisten motivaatiotekijöistä ja pystyn soveltamaan oppeja tulevaisuudessa. Konkreettista motivointia voin harjoittaa pienissä ryhmätyötilanteissa ja kavereitteni kanssa, jolloin saan palautetta omasta tekemisestäni välittömästi. Näin opin ymmärtämään mikä toimii ja mikä ei turvallisissa tilanteissa. Pääpaino on kuitenkin siinä, että opin hahmottamaan yksilöitä ja heidän motivaatiotekijöitään.

Palautteen antamista niin, että se ohjaa tekemistä, voin kehittää myös arkielämässäni. Tätä voin harjoittaa esimerkiksi tilanteessa, jossa opetan läheiselleni jotain uutta taitoa. Opetuksen ohessa on loistava hetki kehittää palautteen antamista ohjaavana työkaluna. Tämänkin taidon kehittämisen avain on se, että toimin tietoisesti sekä ymmärrän mitä teen ja miksi. Taitojen harjoittaminen läheisillä on tehokas keino, sillä saan vastavuoroisesti itse heti korjaavaa palautetta. Toinen asia, jota minun tulee palautteen annossa kehittää, on rakentavan palautteen antaminen. Olen aina syystä tai toisesta kokenut rakentavan palautteen antamisen huomattavasti vaikeampana kuin positiivisen. Minun tulee kuitenkin osata myös antaa rakentavaa palautetta, mikäli haluan joskus toimia hyvänä esimiehenä. Taitoa voi kehittää lukemalla aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta ja sisäistää oppeja sitä kautta. Sisäistämällä ja ymmärtämällä miten rakentavaa palautetta annetaan voin myös konkreettisesti harjoittaa oppimaani esimerkiksi koulussa kurssien palautteenannon yhteydessä. Hyvä hetki harjoittaa tätä on myös läheisen auttamisen esimerkkini, sillä niin kuin kerroin saan myös itse palautteen vastavuoroisesti heti.

Kehityskeskusteluita on vaikea harjoittaa arkielämässä, sillä uskon, että parhaan harjoituksen saa tähän tehtävään vain tekemällä. Voin pyytää leikkimielisesti läheisiäni harjoittamaan tehtävää roolileikkinä, josta on varmasti hyötyä. Toinen hyvä keino on lähdekirjallisuuden lukeminen ja keskustelu esimiesten kanssa miten he tekevät kehityskeskustelut. Esimiestehtävissä toimivien kanssa keskustelu on varmasti yksi parhaista keinoista harjoittaa osaamistani ilman konkreettista tilannetta. Keskustelemalla esimiesten kanssa voin vertailla vastauksia ja haastaa heitä sekä lisätä omaa ymmärrystäni kehityskeskusteluista.

Uskon, että johtamista voin harjoittaa vain johtamalla ihmisiä. Voin myös lukea lähdekirjallisuutta, mutta paras oppi johtamiseen tulee tekemisen kautta. Lähdekirjallisuuden avulla voin oppia erilaisia näkemyksiä ja keinoja johtamisesta, joita voin pyrkiä kyllä soveltamaan pienissä johtamisharjoituksissa. Konkreettista harjoitusta saa kuitenkin ihan pienistä arkipäivän askareistakin ottamalla johtavan otteen tilanteissa. Esimerkiksi ruuan laitossa voin ottaa johdon ja delegoida tehtävät selkeästi sekä auttaa jos tulee ongelmia. Johtamista voin myös harjoittaa kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia ja tehtäviä kehittämällä, sekä rohkeasti ottamalla johtavan aseman arkipäiväin askareissa ja muissa ryhmä tilanteissa.

### **6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyö on ollut minulle pitkään pelottava asia ja aloittaessani koulun olin melkein varma, etten selviäisi tästä prosessista. Tämä pelko loppui vasta siinä vaiheessa, kun aloin konkreettisesti kirjoittamaan opinnäytetyötäni. Pelko hälväni huomattessani kuinka

mielenkiintoista lähdekirjallisuutta oli lukea ja kuinka helposti tekstiä alkoi loppujen lopuksi syntyään. Teoriaosa oli äärimmäisen mielenkiintoinen työstää, sillä sain tilaisuuden tutustua useaan opettavaiseen lähdemateriaaliin. Ongelmaksi alkoikin muodostua teoriaosassa sen mielenkiintoisuus ja oma innostumiseni lähdemateriaaliin. Monesti jouduin taistelemaan, sitä vastaan etten rakastu liikaa omaan teoriaani. Jouduin tekemään useita kompromisseja sen suhteen kuinka syvälle teoriaosassa paneudun ja tekstin rajaamisen suhteen. Uskon, että löysin hyvän keskitien sekä tasapainon teoriaosani ja opinnäytetyön laajuuden välillä. Hyödynsin teorian tasapainon löytämisessä sukulaisiani ja luetutin opinnäytetyötä heillä, jotta teksti olisi mahdollisimman ymmärrettävää, mutta myös riittävän syvällistä.

Aloittaessani opinnäytetyöprosessin ajattelin, että portfolion ja johtopäätösten kirjoittaminen olisi työssäni helpoin osa-alue työstää. Olen aina pitänyt itsetutkiskelusta, sillä silloin saa mahdollisuuden ymmärtää itseään paremmin, mutta sen avulla löytää myös omia kehityskohteitaan. Mielestäni kehityskohteiden löytäminen itsestään on jopa paljon opettavaisempaa, kun osaamisensa tunnistaminen. Yllätyksekseni kuitenkin huomasin, että juuri nämä osat olivat opinnäytetyöni haastavimmat. Haasteellisuus johtui mahdollisesti siitä, että halusin tehdä työni itsetutkiskelusta mahdollisimman objektiivista. Kirjoitusprosessini kulkikin lähes jokaisen otsikon kohdalla siten, että kirjoitin tekstin noin kolme kertaa, koska en ollut täysin tyytyväinen tekstini sisältöön tai laatuun. Haasteita aiheutti myös se, että teoriaosa oli avannut silmäni aivan uudella tavalla itsetutkiskelulle ja sille mitä esimiehenä olo vaatii.

Aivan opinnäytetyöprosessin alussa minulle meinasi tulla ongelma aikataulun suhteen, kun alkuperäinen aiheeni kaatui ja jäin pohtimaan uutta aihetta. Lopulta alkuperäisen aiheen kaatuminen osoittautuikin onnekseni, sillä keksin aiheen johon tunsin todellista motivaatiota. Niin kuin olen opinnäytetyössäni aikaisemmin kertonut, suhtaudun tekemiseen siten, että jos aloitan jotain teen sen kunniakkaasti loppuun ja motivaationi aihetta kohtaan vahvasti tätä asennetta. Aiheeni kanssa pysyinkin aikataulullisesti suunnitelmissani paremmin kuin hyvin. Työn loppupuolella motivaationi vain kasvoi aihetta kohtaan ja sainkin työnsia kirjoitetuksi suunniteltua aikataulua aikaisemmin. Aikataulussa pysyminen ei ole minulle toisaalta mikään suurikaan saavutus, sillä olen aina ollut melkoisen täsmällinen ja järjestelmällinen henkilö. Koen myös osaavani hallita sekä johtaa itseäni hyvin mikä heijastuu vahvasti työni etenemisessä.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen ja sen sisältämä prosessi olivat todella mielenkiintoisia sekä opettavaisia. Työn aihe on auttanut minua luomaan itselleni hyvän kehitysuunnitelman sekä auttanut minua ymmärtämään mitä työuraltani oikeasti haluan.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Talentum Media Oy. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:2>. Luettu 07.01.2016
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Talentum Media Oy. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/BAXBXATBFBCXIBA#kohta:4>. Luettu 11.01.2016
- Auvinen, E. & Yli-Pärri, K. 04.11.2013 Itsetuntemuksesta aineksia työhyvinvointiin. Psycon. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/itsetuntemuksesta-aineksia-tyohyvinvointiin>. Luettu: 05.01.2016
- Brogan, C. 07.04.2012. Kokeile ja opi –metodi. Luettavissa: <https://docs.google.com/document/d/1WnpF6xPPB3OEtzKaH-lx8FWI0yM-xj8FfjkCO-6pW8/edit>. Luettu 04.01.2016
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja Coaching. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Dunderfelt, T. Hyvä paha pomo. 2014. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Viro.
- Economy, P. 24.01.2014. The 9 traits that define great leadership. Inc. Luettavissa: <http://www.inc.com/peter-economy/the-9-traits-that-define-great-leadership.html>. Luettu 16.12.2015.
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Tammer-Paino Oy. Helsinki.
- Herranen, V. Esimieheksi valitaan persoona. Teoksessa Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J.(toim.) 2004. Esimiehestä Johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille, 56-59. Otava kirjainpaino Oy. Keuruu.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Talentum Media Oy. Luettavissa: [http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN\(\(20\)TAITO\(\(20\)\)](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN((20)TAITO((20))). Luettu 11.01.2016
- Hopia, A. 29.06.2015. Innostusta ja Intohimoa! Jollas. Luettavissa: <http://www.jollas.fi/newslive/artikkeli/innostusta-ja-intohimoa/>. Luettu 16.12.2015.

Hurmerinta, J. 27.10.2015. Mitä on rohkeus? Nyt ja Huomenna. Luettavissa: <http://nytjahuomenna.com/2015/10/27/mita-on-rohkeus/>. Luettu 31.12.2015

Järvinen, P. Ammattina esimies. 2005. Talentum Media Oy. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/EAGBCXFTCF#kohta:4>. Luettu 05.01.2016

Kariniemi, T. 2009. Millainen hyvä esimies on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan? Luettavissa: <http://test.linemanager.fi/Esimiehen-persoona-ja-henkil%F6kohtaiset-ominaisuudet.php>. Luettu 07.12.2015.

Katainen, J. Rohkeus. Teoksessa Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J.(toim.) 2004. Esimiehestä Johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille, 45-51. Otava kirjainpaino Oy. Keuruu.

Kuusela, J. Yhteisöllisyydellä on merkittävä voima. Teoksessa Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J.(toim.) 2004. Esimiehestä Johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille, 67-71. Otava kirjainpaino Oy. Keuruu.

Meriläinen, H. Esimies tarvitsee suunnannäyttäjän voimaa. Teoksessa Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J.(toim.) 2004. Esimiehestä Johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille, 29-33. Otava kirjainpaino Oy. Keuruu.

Milonoff, T. & Rantala, R. 2015. Mad Success. Johnny Kniga Kustannus. Helsinki.

Minimalismi.fi. 05.03.2013. Intohimo. Minimalismi. Luettavissa: <http://minimalismi.fi/intohimo/>. Luettu 29.12.2015.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum Media Oy. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/CAGBCXJTFF#kohta:3>. Luettu 13.01.2016

Rouvinen, A. Innostusta ei voi aliarvioida. Teoksessa Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J.(toim.) 2004. Esimiehestä Johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille, 115-119. Otava kirjainpaino Oy. Keuruu.

Salminen, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä Johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. Luettavissa: [http://ezproxy.haaga-helia.fi:2083/teos/FABBFXJTFF#kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2083/teos/FABBFXJTFF#kohta:ITSENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20))). Luettu 05.01.2016

Salovuori, S. 09.04.2015. Vieraskirjoittaja Samuel Salovuori: Mitä on todellinen intohimo? Luettavissa: <http://blog.zef.fi/vieraskirjoittaja-samuel-salovuori-mit%C3%A4-on-todellinen-intohimo>. Luettu 29.12.2015

Sipilä, T. Esimiesasema ei ole itseisarvo. Teoksessa Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J.(toim.) 2004. Esimiehestä Johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille, 97-101. Otava kirjainpaino Oy. Keuruu.

Suni, L. Johtamisessani näkyy yrittäjähenkisyys. Teoksessa Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J.(toim.) 2004. Esimiehestä Johtajaksi: ohjeita kohtalotovereille, 23-27. Otava kirjainpaino Oy. Keuruu.

Tardanico, S. 15.01.2013. 10 Traits of Courageous Leaders. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/susantardanico/2013/01/15/10-traits-of-courageous-leaders/>. Luettu 30.12.2015

Tiede 2006. Epäonnistu taitavasti. Luettavissa: [http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/epaonnistu\\_taitavasti](http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/epaonnistu_taitavasti). Luettu 04.01.2016

Treasurer, B. Courage is the Key to Great Leadership. Entrepreneur's Organization. Luettavissa: <https://www.eonetwork.org/octane-magazine/special-features/courageisthekeytogreatleadership>. Luettu 30.12.2015

Tuori, S. 13.09.2012. Kehitä ja kehity kokeilemalla. Sitra. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/artikkelit/maaseutu/kehita-ja-kehity-kokeilemalla>. Luettu 04.01.2016

Turak, A. 10.01.2014. What every leader must know about personal development. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/augustturak/2014/01/10/what-every-leader-must-know-about-personal-development/>. Luettu 04.01.2016

White, B. Seven Qualities of a good leader. Gorco. Luettavissa: [http://www.groco.com/readingroom/bus\\_goodleader.aspx](http://www.groco.com/readingroom/bus_goodleader.aspx). Luettu 16.12.2015.



## **Liitteet**

Liite 1.

AHOT-raportti

Liite 2.

Myyntiprosessi-raportti

Liite 3.

Myyntin iso kuva & Kuka tekee ja mitä-haastattelu tutkimus

## Ahot-raportti

Henri Salonen

Ahot-raportti  
PLA6LZ001-A&B  
16.10.2014



<b>Tekijä(t)</b> Henri Salonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Myynti13s	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Ahot-raportti puhelinmyynnistä sekä asiakaspalvelusta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 9
<b>Opinnäytetyön nimi englanniksi</b>	
<p>Raportti on aikaisemmin hankitun osaamisen todentamisesta koskeva, puhelinmyyntityön sekä asiakaspalvelun osalta. Työkokemusta on kaksi vuotta yhteensä molemmilta aloilta ja se on hankittu aika välillä 2011-2013.</p> <p>Raportin tavoitteen on todentaa työssä hankitut työelämäntaidot ja että ne ovat riittävät kattamana Haaga-Helian asettamat tavoitteet työharjoittelun kannalta.</p> <p>Raportissa käydään aluksi läpi tavoitteet, joita tekijällä oli ja miten tavoitteet muuttuivat ajanmyötä. Työpaikkaa, tuotteita ja organisaatiota avataan sekä sitä missä työskentely tapahtui. Seuraavaksi kerrotaan työnkuvaus kaikesta tehdystä työstä ja siitä mitä se on sisältänyt sekä mitä oppeja siitä syntyi ja miten oppeja voi hyödyntää koulussa sekä mitä tavoitteita on saavutettu. Lopussa on pohdintaa jatkosuunnitelmista ja miten Haaga-Helia voisi tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa, jossa työskentely tapahtui.</p> <p>Aikeisemmin hankitun osaamisen todentaminen on vaihtoehtoinen menetelmä työharjoittelulle ja se voidaan suorittaa, kun tekijällä on taustallaan riittävästi työkokemusta. Raportin kirjoituksen ajankohta sovitaan yhdessä työharjoittelukordinaattorin kanssa.</p> <p>Suurimmat opit ovat olleet vuorovaikutustaitojen paraneminen työelämässä, ryhmätyötaitojen myötä sekä myyntiprosessin ymmärrys. Ja kuinka käsitellään vastaväiteitä ja miten tärkeää on myyjänä olla rohkea sekä myyntitilanteen johtaja. Asiakaspalvelussa mentaliteetti, <i>asiakas on aina oikeassa</i>, on iso asia. Tarkoituksena on jättää hyvä muistijälki asiakaskontaktista.</p>	
<b>Asiasanat</b> AHOT, Työharjoittelu, Puhelinmyynti, Asiakaspalvelu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tavoitteet ja odotukset.....	2
3	Suomen Telecenter OY .....	3
3.1	Työnkuva .....	3
4	Opit ja tavoitteen.....	5
4.1	Työelämän opit.....	5
4.2	Tavoitteiden saavutus .....	6
5	Jatkosuunnitelmat.....	7
6	Yhteistyö .....	8
	Liitteet.....	9

# 1 Johdanto

Raportin tarkoituksena on todentaa ja ilmentää, että aiemmin hankittu työkokemukseni kattaa Haaga-Helian työharjoittelun vaatimukset. Raportista käy myös ilmi ne työelämäntaidot, joita olen oppinut kahden vuoden aikana.

Kuvaan raportissani myöskin sitä mitkä olivat taivotteet ja odotukset työurallani sekä annan kuvan yrityksestä, jossa työskentelin, ja kerron siitä mikä oli yrityksen toimiala ja tuotteet joita myin sekä siitä minkälainen organisaatio oli kysessä.

Kerron mitä kaikkea tehtävänkuvani sisälsi kahden vuoden aikana. Pohdin erilaisia työelämäntaitoja joita opin, sekä osaamistani ja omaa henkilökohtaista ammatillista kasvuani työelämässä.

Summaan tavoitteiden saavuttamisia yhteen ja esitän näyttöjä niistä sekä siitä minkälainen vaikutus taidoilla on ollut koulussa.

Lopuksi annan kuvan jatkosuunnitelmistani itseni, koulun ja tulevan työuran osalta. Pohdin myös miten entinen työnantajani ja Haaga-Helia voisivat tehdä yhteistyötä.

## 2 Tavoitteet ja odotukset

Olen edelliseltä koulutukseltani teollinen pintakäsittelijä ja hain valmistumiseni jälkeen useisiin paikkoihin töihin ja sain kutsun haastatteluun STC:lle (Suomen telecenter). Kun aloitin työni STC:llä odotukseni ja tavoitteeni työstä olivat hyvin minimaaliset. Kyse oli kaikkien kammoksumasta puhelinmyynnistä, mutta kaikki muuttui seuravaan kolmen kuukauden aikana. Pääsin tutustumaan esimieheeni sekä työympäristöön ja huomasin nopeasti kuinka hyvä organisaatio oli kyseessä ja että halusin oppia myyntityöstä enemmän. Tavoitteeni oli aluksi oppia myyntitekniikoita mahdollisimman paljon ja eritoten myyntiprosesseja sekä oppia mukautumaan erilaisiin tilanteisiin eri-ihmisille sopivaksi. Myyntini kasvoi huomasti, ja niin kasvoivat myös tavoitteet ja odotuksetkin työstä. Ensimmäisen vuoden iso tavoite oli olla eniten myyvä myyjä omassa kontorissa ja halusin edetä urallani. Itseeni kohdistuvat tavoitteet olivat kehittyminen ryhmätyötilanteissa ja vuorovaikutustaitojen parantaminen sekä ryhmän johtaminen ja kuinka olla vakuuttava puhuja sekä myyntiryhmän vetäjä.

Asiakaspalvelutyötä tehdessäni huomasin nauttivani ihmisten palvelemisesta ja vuorovaikutustilanteista kaikenlaisten asiakkaiden kanssa. Halusinkin oppia tavallaan suodattamaan pahat sanat pois, pureutua heidän tarpeisiin ja oikeasti palvella asiakasta. Asiakaspalvelussa on tärkeää, osata olla asiallinen, johdonmukainen ja pitkäjänteinen. Asiakaspalvelussa sortuu liian helposti näkemään asiat itsestäänselvyyksinä ja niin sanotusti yliarvioimaan asiakkaan tietotason. Tätä kuvastaa hyvin lause ”ei ole tyhmiä kysymyksiä.” Tavoitteeni olikin pystyä käsittelemään asia kuin asia niin, että asiakkaat ymmärtävät mitä tarkoitan ja että siitä on hyötyä asiakaalle. Asiakaspalvelutyössä itseni kehittämistavoitteet olivat selkästi vuorovaikutustaitoihin perustuvat.

### **3 Suomen Telecenter OY**

Yritys, jossa suoritin aiemmin hankitun osaamisen todentamisen on Suomen Telecenter OY. STC:n toimiala on call center. STC on perustettu vuonna 2003 Tampereella osana Expert kodintekniikkaliikettä. Ensimmäisenä STC tavoitteli Expertin kanta-asiakkaita pelkästään ja kun myynti lähti kulkemaan niin jo vuonna 2005 STC:stä tuli oma yhtiö. Tänä päivänä liikevaihto on yli 10 miljoonaa ja STC toimii perinteisellä puhelinmyyntiyrityksen kaavalla. Yritys ostaa toimeksiannon kuten sopimusten myymisen, jonka STC suorittaa sitten puhelimen työskentelyllä. STC tarjoaa yrityksille pitkäaikasta ratkaisua, johon omassa projektissani sisältyi uusasiakashankinta, nykyasiakaspalvelu, yritysasiakashankinta sekä lisälaittepalvelut ja lisälaitteiden käytön opastus.

Projektissani päätoimeksiantajayritys oli Fortum. Tuoteemme olivat Fortumin sähkönsopimukset niin uusasiakkaille yksityisellä puolella kuin yrityksillekin yritysmyyntissä sekä nykyasiakkaiden sopimusten päivitys ja ongelmien ratkaisu. Lisäksi myimme kodinlisälaitteita sähkönsuranna avuksi, sekä palvelimme nykyasiakkaita heidän laiteongelmissa.

#### **3.1 Työnkuva**

Aluksi työni oli toimia täyspäiväisenä outbound myyntineuvottelijana uusasiakashankinnassa. Projekti oli juuri startannut, joten silloisen työryhmän tuli kehittää toimiva tekniikka myyntiin. Alku oli haastellisinta aikaa ja meille tarjottiinkin paljon koulutusta myyntitekniikasta ja puheluiden kuunteluita. Kuuntelut auttoivat varmasti eniten oman myyntitekniikan kehittämisessä, kun kuuli virheitä ja parannusehdotukset heti. Esimiehemme kuunteli meidän kanssa myyntipuheluita ja analysoimme mikä toimii ja mitä on hyvä kehittää. Kehitimme tavan, jossa puherunko heitetään pois ja tilalla ovat pääasiat mistä pitää asiakkaan kanssa puhua. Pääaiheena toimi asiakkaalle lämmin aihe kuten esimerkiksi koti ja missä sähköä kuluu. Ja sitten siirryimme niin sanotusti kylmempiin aiheisiin kuten esimerkiksi sähkön hintaan. Tällä tavalla selvisi, mikä ratkaisu olisi paras, kullekin asiakkaille ja loimme asiakaskontakteista hieman henkilökohtaisempia. Vasta sitten kävimme asiakkaalle läpi tuotteen mikä on puhuttujen asioiden perusteella hänelle se paras. Pitkäjänteisyys, rohkaus ja huumorintaju olivat kolme asiaa, joilla pääsi pitkälle, koska päiviin sisältyi hankalia asiakastilanteita ja niistä piti vain selvitä.

Toimin uusasiakashankinnassa noin puoli vuotta, jonka jälkeen minut nimettiin myyntiprojektin ”kapteeniksi”. Kapteenin työnkuva oli toimia edelleen myyntineuvottelijana, mutta samalla olla välikäsi esimiehen ja rivityöntekijöiden välillä. Työssä oppi suodattamaan hyvin tarpeellisen tiedon mikä piti välittää ja myös tarpeetoman tiedon jonka pystyi jättämään omaan arvoonsa. Mielenkiintoista työssä oli se, että pääsi osallistumaan esimerkiksi budjettien luomiseen, koulutuksien sisällön laatimiseen ja yleiseen suunnitteluun konttorin asioista. Tarpeellisimmat taidot, jotka opin, olivat varmasti tiimityötaidot, tiedonvälitys, johtamisen alkeet, vuorovaikutustaidot ja myös sen miten ihmisiin vaikutetaan.

Vuoden jälkeen pääsin toimimaan myös nykyasiakkaiten kanssa. Suurin osa työstä oli sopimusten päivittämistä ja lisä laitteiden käytön opastamista. Työssä parasta, niin kuin kaikessa myynissä mitä olen tehnyt, oli sama eli ihmiset ja heidän erilaisuus. Pääsin keskustelemaan päivästä toiseen erilaisten persoonien kanssa vaikka asia oli tavalla tai toisella sama niin jokaisella oli oma näkemyksensä. Tärkeimmät taidot olivat asiakaspalveluhenkisyys ja taito hahmottaa puheluiden kulkuprosessia niin nyky- kuin uusasiakkaiden kanssa puhelun aikana. Tiedät mitä sanoa, millä tavalla ja missä kohtaa, jotta puhelu etenisi toivotulla tavalla. Tärkeää on myös käydä pitkäjänteisesti asiat läpi monelta eri kantilta jotta asiakas ymmärtää, mutta niin ettei hän tunne oloaan tyhmäksi.

Työurallani pääsin myös kesällä hoitamaan osittain esimieheni työtehtäviä hänen loman aikana ja tuo ajanjakso opetti arvostamaan hänen työtään uudessa valossa. Pääsin suunnittelemaan viikkotavoitteita, hoitamaan reklamaatioita, pitämään koulutuksia ja johtamaan pientä projektia. Vastuu projektista oli aluksi pelottavaa, mutta jälkepäin ajateltuna äärimmäisen opettavaista. Toimin myös välillä kouluttajan tehtävissä epävirallisesti ja niin sanotuna tuutorina. Opetin uusille myyjille tekniikoita ja myyntiprosesseja sekä mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät myyntitilanteessa.



## 4 Opit ja tavoitteen

### 4.1 Työelämän opit

Työssäni opin ensimmäisenä myyntiprosessin ja kuinka kaikki lähtee ensivaikutelmasta varsinkin puhelinmyynnissä. Opin myös millä tavoin saat asiakkaat jäämään kuuntelemaan ja säilyttämään mielenkiinnon. Tiedostin tarvekartoituksen tärkeyden, kuinka ilman hyvää kartoitusta ja yhteenvetoa asiakas ei usko tuotteen olevan suunnattu juuri hänelle. Opin miten vastaväitteitä käsitellään ja sen että ensimmäinen EI on vasta alku myynnissä ja että vastaväitteet ovat myynnille mahdollisuus eikä este. Lopuksi vielä opin ”kaupan pyynnin” eli miten ostosingnaalin tullessa myyjän pitää rohkeasti kysyä tehdäänkö kaupat eikä sortua vain ehdottelemaan asiakkaalle. Puhelinmyynnissä varsinkin oppi sen, että mukava saa ja pitää olla, mutta kiltteys on pahe, joka ei johda kauppaan. Myyjän epävarmuus paistaa asiakkaalle oli toinen oppimani asia. Jos myynnissä käyttää paljon –ISI päätteitä kuten *saisit, tässä tulisi* ja puhuu ehdollisesti, ei asiakas uskalla pääsääntöisesti tehdä päätöstä. Niin kauan kuin myyjä on epävarma, tulee asiakaskin olemaan, oli nyrkkisääntö.

Kapteenin työssä oppi organisaatiokäyttäytymistä ja viestintää; miten tulee asioida kenenkin kanssa ja mistä asioista ja miten tulee puhutella sähköisesti esimerkiksi HR-johtajaa. Opin miten tehdään budjetti ehdotus excelillä. Budjetin teon yhteydessä olen oppinut excelin perustason ja -toiminnot. Ryhmätyötaitoista ja eri-ihmisten kanssa työskentelystä on ollut suuri apu koulussa lukuisissa projekteissa. Työssäni sain myös monenlaista koulutusta kuten itsensä kehittämistä ja johtamisesta, josta on ollut hyötyä esimerkiksi ajankäytön hallinnassa ja järjestelmällisyydessä.

Ryhmänvetäjänä opin kuinka motivoidaan yksilöitä ja kuinka kouluttaa isompia sekä pienimpiä ryhmiä. Hahmotin miten puhe tavan pitää muuttua tilanteista riippuen, kuten että pienessä ryhmässä voi keskittyä kaikkien oppimiseen ja suuremmissa ryhmässä taas on pakko pyrkiä siihen, että suurin osa oppii. Ymmärsin miten tulee reagoida päivä tasolla ihmisten myyntiin ja suorittamiseen, jos se ei ole normaalilla tasolla.

Yhteenvetona koen oppineeni äärimäisen paljon asioita, jotka ovat minulle hyödyksi koulussa. Opin varsinkin myyntitaitoja, miten puhua, miten kuunnella, tietoteknisiä taitoja sekä ryhmätyö- ja vuorovaikutustaitoja. Opin pitämään myynnistä ja työstä, joka tapahtuu ihmisten kanssa. Tämä olikin suurin syy mik-

si hain Haaga-Heliaan myynnin koulutusohjelmaan, jotta oppisin vieläkin enemmän myymisestä ja asiakaspalvelutyöstä.

## 4.2 Tavoitteiden saavutus

Ehdin saavuttaa kahdessa vuodessa omasta mielestäni paljon, siitä merkkinä kaksi henkilökohtaista tunnustusta Fortumilta ja kaksi STC:ltä. Fortumin tunnustukset olivat ”Myyntitykki vailla vertaa 2011” ja ”Porukan luottopakki 2012”. Fortumin tunnustukset sain tuloksista ja ammatillista toimintaani, jonka perusteella voin turvallisimmin mielein sanoa saavuttaneeni tavoitteeni oppia erilaisia myyntitekniikoita ja tapoja käsitellä asioita niin että asiakkaat ymmärtävät. Asiakaspalvelussa tärkeä tekniikka, joka on *älä ota mitään itsestään selvyytenä* oli aluksi vaikeaa, mutta uskon oppineeni senkin. Myyntilukuni puhuivat puolestaan ja saavutin ensimmäisenä 100 000 € myyntirajan. Minusta tuli ennen myyntiä tehnyt myyjä ja olin myös projektini paras myyjä. Tämän takia koken myös oppineeni myyntitaidot ja vuorovaikutustaidot hyvin myynti sekä asiakaspalvelu tilanteissa.

Suomen Telecenterin antamat tunnustukset olivat vuoden asenne 2011 ja 2012. Perusteluna tunnustuksille olivat henkilökohtainen kehitys, johtamistaidot, ryhmätyötaidot, sekä motivaatio työskentelyyn. Tämä palkinto oli yksi tärkeimmistä, sillä kun aloitin työt, olin todella ujo ja epävarma. Hädintuskin olisin uskaltanut soittaa tuntemattomille, saati yrittää opettaa ketään. Henkinen kasvu tapahtui minulla nopeasti vastuun myötä, ja asenteeni hoitaa työni oli kova ja se olikin yksi iso syy tunnustukseen, esimieheni kertoi. Tapa, jolla osasin käsitellä tuhtuneita asiakkaita tai iloisia päättyi lähes aina hymyyn molemmin puolin puhelinta. Tämä taito näkyi myös tavassa toimia myyjien kanssa ja olinkin heidän keskuudessa suosittu ja arvostettu. Ryhmätyötaidot näkyivät varmasti myös siinä, että juuri meidän projektimme työntekijöiden vaihtuvuus oli äärimmäisen pientä ja kaikki nauttivat olla töissä.

Saavutin työelämässä paljon taitoja ja oppeja, joista on ollut ja tulee olemaan varmasti vielä tulevaisuudessa paljon hyötyä.

## 5 Jatkosuunnitelmat

Koulua on nyt takana reilu vuosi ja tavoitteeni on valmistua kolmessa vuodessa. Toivon oppivani paljon erilaisia näkökulmia myynistä ja siihen liittyvistä asioista. Opiskelu aikana toivon saavani hyvän verkoston, josta on apua työelämään pääsemisessä. Mitä enemmän saan tietoja ja taitoja sen parempi oppimiseni kannalta. Uskon saavani loistavat opit itseni kehittämiseen ja ammatilliseen kehitykseen ja olenkin jo saanut sitä. Itsensä johtamisessa on paljon opittavaa kuten tavoitteiden laatiminen niiden aktiivinen seuraaminen ja perustekniikoiden vahvistaminen ja siksi odotankin innolla mitä koululla on tarjottavaa. Koulutuskokemuksita joita STC:llä sain ja ryhmänvetäjänä toimimisesta on tullut myös idea opiskella itsestään opettaja tulevaisuudessa.

Työelämässä taivoiteeni on ensi kesänä päästä töihin yritykseen, josta voisi löytyä opinnäytetyön aihe ja kenties tulevaisuudelle potentiaalinen työpaikka. Vaihtoehtoinen jatkosuunnitelmani on löytää itselleni hyvä työharjoittelupaikka yritysmyyntin työharjoittelua varten, jonka avulla pääsisinkin hyvin kiinni työelämään. Toivon saavani koulussa hyvän verkoston vierailioiden ja opettajien kautta, josta olisi myös apua tulevaisuudessa.

## 6 Yhteistyö

Suomen telecenterillä on paljon tarjottavaa opiskelijalle, sillä juuri puhelinmyynti onkin yksi rankimmista sekä opettavimmista myyntityöistä. Ongelmana näkisin vain yrityksen sijainnin tänä päivänä. Toimipisteet ovat Tampereella ja Suonenjoella. Haaga-Heliassa tosin opiskelee paljon ihmisiä ympäri suomen, joten Suomen Telecenter voisi toimia puhelinmyynti harjoittelu paikkana. STC tarjoaa omia koulutuksiaan usein myyjilleen ja niistä oli apua ainakin minulle. Koulutuksien puhujat ovat yleisesti firman sisältä ja he olivat hyviä puhujia ja aiheet mielenkiintoisia. Tätä voisi myös hyödyntää niin, että pyytäisi puhujaa vierailulle Haaga-Heliaan joko kertomaan yrityksestä tai pitämään oppitunnille puhumaan jostain aiheesta kuten myynnin ympyrästä tai vastaväitteiden käsittelystä.

## **Liitteet**

Liite 1. Työharjoitteluraporttilomake

## Myyntiprosessi

Henri Salonen

Raportti

Henkilökohtainen myyntityö

SEL1LZ002-10

7.5.2014



Myyntityön ko.

<b>Tekijä tai tekijät</b> Henri Salonen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> Myynti 13s
<b>Raportin nimi</b> Myyntiprosessi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 9
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Leena Aitto-Oja	
<p>Kyseessä on henkilökohtaisen myyntityön kurssiin liittyvä raportti. Kurssilla käytiin läpi neljä teema jotka olivat valmistautuminen, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen ja vastaväitteiden käsittely, sekä kaupanpäättäminen. Raportin tavoitteena on kertoa mitä nuo neljä teema pitävät sisällään ja miten huippumyyjä näissä tilanteissa käyttäytyy. Tämä raportti kirjoitetaan ensimmäisen vuoden toisella puoliskolla ja se toimii osana henkilökohtaista myyntityön kurssia oppimistyökaluna. Raportin apuväline on käytetty kurssiin liittyviä kirjoja ja kurssilla käytyjä aiheita, sekä työelämässä opittuja asioita.</p> <p>Huippumyyjä valmistautuu aina harkiten, selvittää asiakkaansa nykytilanteen, asettaa itsellensä selkeät tavoitteet ja tekee paperi työt etukäteen valmiiksi. Tarvekartoitus on tärkein vaihe ja siinä tulee kuunnella asiakasta, kysyä avoimia kysymyksiä ja edetä asiakkaan ehdoilla. Ratkaisun esittäminen lähtee asiakkaan tarpeiden täyttämistä ja tässä kohtaa myyjä voi vaikuttaa keskikaupanarvoon tarjoamalla ylhäältä alaspäin menetelmällä. Vastaväitteitä ei huippumyyjä pelkää vaan suhtautuu niihin tyynesti ja itsevarmasti sillä tämä vaihe luo lisää luottamusta, mutta on myös myyjien suurin kompastus kivi. Kaupanpäättäminen tulee tehdä selkeästi ja yksinkertaisesti tuloksena kyllä tai ei ja miksi ei. Kaupanpäättämisessä on tärkeää, että myyjä osaa vaieta pyynnön jälkeen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Myyntiprosessi, valmistautuminen, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, vastaväitteiden käsittely, kaupanpäättäminen.	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Valmistautuminen .....	2
3 Tarvekartoitus .....	3
4 Ratkaisun esittäminen ja vastaväitteiden käsittely .....	4
4.1 Ratkaisun esittäminen .....	4
4.2 Vastaväitteiden käsittely.....	5
5 Kaupanpäättäminen .....	7
Lähteet .....	9



# 1 Johdanto

Raportti laaditaan osana Henkilökohtaista myyntityön kurssia ja siinä käsitellään kurssilla käytyjä teemoja. Aiheena on myyntiprosessi ja miten siinä tulisi edetä, sekä miten eroaa huippumyyjä ja keskiverto myyjä tilanteissa. Tavoitteena raportin laadinnassa on sen olla oppimistyökalu opiskelijoille ja myyntiprosessin kulun hahmottaminen.

Myyntiprosessi käsitellään neljänä pää alueena valmistautuminen, tarvekartoitus, tuotteen esittely ja vasta väitteet, kaupanpäättös. Näihin aiheisiin paneudutaan syvemmin ja mietitään miten näissä tulisi toimia. Mikä toimii ja mikä ei.

## 2 Valmistautuminen

Onnistunut myyntiprosessi edellyttää huolellista valmistautumista (Rubanovitch 2007, 42). Kun kyse myymisestä on valmistautuminen tärkeää myyjän kannalta. Sillä tapaamisella ostaja olettaa myyjän olevan valmistautunut ja tietävän mitä tämä tarjoaa asiakkaalleen, eikä käytä turhaa aikaa näiden asioiden selvittämiseen tapaamisella.

Panostaminen ennakoivalmistautumiseen lisää huomattavasti myyjän mahdollisuuksia saada kauppa (Rubanovitch 2007, 42). Etukäteen myyjän on hyvä tehdä tavoitteita mitä tapaamisella tulisi saavuttaa. Panostaminen näkyy ostajalle siten, että myyjä vaikuttaa huomattavasti varmemmalta ja osaavammalta, kuin myyjä joka menee tapaamiselle takki auki periaatteella. Myyjän on, syytä osata vastata kysymyksiin kuten: Mitä yritys myy? Onko yrityksellä kokemusta asiakkaan toimialalta? Mikä erottaa yrityksen kilpailijoista? (Rubanovitch 2007, 45.)

Myyjä joka on valmistautunut tietää myös mitä ostaja tietää hänestä. Tämä auttaa myyjää miettimään aikataulua, joka tapaamiseen laaditaan. Käytetäänkö aikaa myyjän yritykseen tutustumiseen vai päästäänkö suoraan asiaan.

Myyjä päättää itse ennen asiakkaan kohtaamista, haluaako hän onnistua vai ei (Rubanovitch 2007, 44.) Näin ollen hyvä myyjä valmistelee tapaamiselle, myös itsensä. Kun myyjä tietää mistä puhuu, sekä tuntee kehon kielensä ja tietää miten sitä käyttää luo se luottamusta tai mahdollisesti nostaa sitä. Tätä tukevat psykologit sillä heidän mukaan ihmiset saavat pysyvän vaikutelman ensitapaamisella ensimmäisen 3-5 minuutin aikana (Chitwood 1998, 89.) Ensivaikutelman saa tehdä vain kerran, joten myyjän tulee tehdä se aina hyvin.

Valmistautumiseen liittyy myös muutakin kuin tiedon keruu myyjän on tietysti järkevää täyttää lomakkeet ja valmistella muutkin paperit kuntoon ennen tapaamista. Myyntiä ei välttämättä tapahdu ensi tapaamisella, mutta hyvä myyjä kuljettaa mukanaan sopimuspapereita, sillä kun kaupat klousataan on paperit valmiina, eikä ostajan tarvitse odotella.

### 3 Tarvekartoitus

Kun myyjä pääsee tapaamiselle alkaa myyntiprosessin tärkein vaihe eli tarvekartoitus. Siinä selviää asiakkaan kokonaistarve ja saadaan asiakas kiinnostumaan kokonaisvaltaisista ratkaisusta yksittäisen sijaan. (Rubanovitch 2007, 77.) Tässä vaiheessa myyntiprosessissa myyjän ei tulisi keskittyä myyntiin, vain asiakkaaseen. Myyntiin keskittynyt myyjä tulee sokeaksi asiakkaantarpeille ja tarjoaa aivan jotain muuta. Asiakkaaseen keskittynyt myyjä saa taas tietoa asiakkaan tulevaisuuden näkemyksistä ja tietysti tämän hetkistä tarpeista. Moni myyjä jättää tarvekartoituksen väliin ja pyrkii siirtymään tarpeentäyttämiseen (Chitwood 1998, 134). Tämä pätee monesti c2c myynissä ja tarkemmin vielä puhelinmyynissä. Yli-innokas myyjä pyrkii täyttämään asiakkaan tarvetta, jota ei välttämättä edes ole ja se luo selvää epäluottamusta myyntisuhteeseen.

Mikä sitten on tavoite? Tarvekartoituksen tavoitteena on saada tiedot asiakkaan tarpeista ja luoda kaupalle lisäarvoa. Myyjä joka on saanut tarvekartoituksesta asiakkaalta paljon tietoa voi tarjota laajan pitkäjänteisen ratkaisun asiakkaalleen. Myyjien tulee muistaa, että tässä vaiheessa edetään asiakkaan ehdoilla joko lyhyt- tai pitkäjänteisesti. Ensitapaamisella on mahdollista saada kaikki tarvittava tieto, mutta pitää muistaa, ettei se ole yleistä. Monesti varsinkin b2b myynissä asiakastapaamisia vaaditaan useampia, jotta saadaan täydellinen kokonaiskuva asiakkaan tarpeesta.

Kysymyksillä kartoitetaan asiakkaantarvetta. Kun myyjä pohtii mitä kysyy, on hyvä aloittaa laajoista avoimista kysymyksistä, jotta asiakas saa itse kertoa kuka tai ketkä käyttävät tuotetta? Mitkä asiat ovat tärkeitä? Milloin asiakas tarvitsee tuotetta? Millaisesta käytöstä on kyse? Mihin tuotetta käytetään? (Rubanovitch 2007, 80). Tietoa saadessa myyjä voi käyttää suppilomallista tarpeen selvittämistä eli avoimista kysymyksistä edetään suppeampiin kysymyksiin karrikoidusti: kumpi auto on parempi Audi vai BMW? Näin suppeisiin kysymyksiin kannattaa siirtyä varoen sillä voi olla ettei asiakas pidäkään kummastakaan autosta. Kannattaa aloittaa kysymisen minkälaisesta autosta pidätte? Tärkeä on muistaa kysyminen ei ole utelua, sekä muista kysy-kuuntele-kuittaa (Rubanovitch 2007, 86-87.)

## 4 Ratkaisun esittäminen ja vastaväitteiden käsittely

### 4.1 Ratkaisun esittäminen

Tässä vaiheessa myyjä pääsee osoittamaan asiakkaalleen täsmällisesti ja ytimekkäästi, kuinka hänen tuote/palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman tai täyttää hänen tarpeen (Chitwood 1998, 169). On todella tärkeää muistaa tässäkin edetä asiakkaan ehdoilla, mutta myyjän johdolla. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle asiakkaalle ei kannata kertoa kaikkia nippeli tietoja ja hienoja niksejä tuotteesta tai palvelusta sillä se saattaa sekoittaa heidän päätään enemmän kuin innostaa kauppoihin.

Kun myyjä esittää ratkaisua on erittäin tärkeää, että myyjä on kuunnellut tarvekartoitus kohdassa. Näin saadaan, esitettyä tuote henkilökohtaisesti juuri aina kyseiselle asiakkaalle. Näin ollen asiakas ymmärtää paremmin että ratkaisu on hyvä. Ihmiset ostavat hyötyjä, eivät ominaisuuksia (Chitwood 1998, 171). Myyjä joka ei kuunnellut tarjoaa lähes aina hintaa ja hyötyjä. Myyjä joka kuunteli, tarjoaa taas kokonaisvaltaista hyötyä asiakkaalle. Tätä kuvaa hyvin Rubanovitsch (2007, 99) huippumyyjä ei aloita hyötyjen esittelyä halvimmasta tuotteesta tai kertomalla, mitä tuotteita on tarjouksessa. Huippumyyjä aloittaa asiakkaan tarpeesta välittämättä hinnasta.

Ratkaisunesittämis vaiheessa myyjä voi vaikuttaa suurestikin keksikaupan arvoon keskittymällä ylhäältä alas myynti tapaan. Tämäkin tapa erottelee huippumyyjät toisista, sillä se vaati asiakkaan ehdoilla menemistä. Asiakas pyytää halvinta tuotetta, heikompi myyjä tarjoisi juuri sen, mutta huippumyyjä ymmärtää asiakasta eikä lähde tarjoamaan hänelle mitään kallista. Mitä huippumyyjä voi tehdä? Huippumyyjä voi tarjota asiakkaalleen askeleen kalliimpaa ja parempaa tuotetta joka palvelee luultavasti pitempään, kuin markkinoiden halvin tuote. Kun näin tapahtuu asiakastyytyväisyys kasvaa sillä he kokevat saaneensa enemmän kuin vain tuotteen, he saivat palvelua, apua sekä tuotteen joka on parempi, ja siksi monesti asiakas on valmis maksamaan hieman enemmän tuotteesta (Rubanovitsch 2007, 101.)

## 4.2 Vastaväitteiden käsittely

Myyjän tulisi nähdä vastaväitteiden käsittely mahdollisuutena syventää myyjän ja asiakkaan luottamus suhdetta (Rubanovitsch 2007, 117). Heikon myyjän tunnistaa vastaväite pelosta, kun asiakas esittää vastaväitteen tai kysymyksen myyjä hätäilee ja pyrkii kiertämään kysymystä. Huippumyyjä käsittelee asian kuin asian rauhassa ja vain yhden asian kerrallaan, jos myyjä alkaa selittämään asiasta ja toisesta sekoittaa hän asiakkaan päin helposti. Asiakas ei välttämättä edes saa vastausta vastaväitteeseen/huolenaiheeseen, eikä ehkä edes kehtaa, uskalla tai viitsi kysyä sitä toistamiseen.

Vastaväiteitä tulee väistämättä myyjille eteen ja niitä onkin hyvä harjoitella entuudestaan yksin tai kollegan kanssa. Harjoittelu vie pelkoa pois ja myyjä tottuu vastaamaan vastaväitteisiin sillä saa palautetta heti harjoittellessaan. Myyjän pitää muistaa, ettei yritä myöskään taklata vastaväiteitä etukäteen sillä silloin ei välttämättä taaskaan keskity asiakkaaseen vaan omaan intressiin eli myynnin saamiseen mahdollisimman nopeasti.

Chitwood (1998, 219-220) kertoo tärkeästä tavasta kun vastaväiteitä käsitellään hyväksyminen/ymmärtäminen. Kyllä, mutta tässä saattekin juuri siihen ratkaisuun, tai toisella tapaa tässä teille onkin ratkaisu. Erona näissä kahdessa lauseessa on asiakkaan ymmärrys ja kun asiakas kokee, että myyjä ymmärtää häntä luottaa hän taas myyjän hieman enemmän. Kumpikaan lause ei sinällään ole huono, mutta huippumyyjä on asiakkaan puolella. ”Asiakas on aina oikeassa” kuulu vanha sanonta ja on tärkeää antaa asiakkaan luulla näin. Tämä saadaan aikaan ymmärtämällä asiakasta ja tässä vaiheessa asiakas kokee olleensa oikeassa, ja sen jälkeen ohjataan asiakasta olemaan ehkä hieman enemmän oikeassa.

Taas kerran palaan tarvekartoituksen tärkeyteen huippumyyjä joka on tehnyt tarvekartoituksen hyvin saa hän siitä apua tässäkin. Kyllä, mutta tähän sanoitte. Asiakkaan sanoihin viittaaminen on yksi oiva keino käsitellä vastaväiteitä, mutta se vaatii äärimmäisen hyvää kuuntelu taitoa sillä, jos myyjä viittaa asiakkaan sanoihin joita tämä ei ollenkaan käyttänyt saattaa kauppa kaatua hetkessä.

Muita tärkeitä seikkoja myyjälle vastaväitteiden käsittelyssä on muistaa älä hauku asiakkaan nykyistä tuotetta tai palvelua. Aina on hyvä verrata edelliseen sillä sen asiakas ymmärtää, koska on käyttänyt tätä palvelu tai tuotetta ja tietää ehkä mitä juuri halusi vanhassa parantaa. Myyjä voi myös helposti kertoa mitä parempaa uudessa tuotteessa tai palvelussa on ja mikä on kehittynyt.

Ei/en tiedä on pelottavin vastaväite kaikista. Se ei kuitenkaan tarkoita välttämättä juuri sitä, se kuulostaa myyjien korvaan pahalta sillä sitä on vaikea perustella kun ei ole syytä. Monesti kun asiakas sanoo; ei/en tiedä. Tarkoittaa se ettei asiakas ole välttämättä ymmärtänyt aivan kaikkea, mutta ei kehtaa myöntää sitä. Myyjän kannattaa tässä kohtaa taas ymmärtää asiakasta ja ehdottaa yleisintä vastaväitettä, että mietityttääkö teitä tämä. Tämän jälkeen asiakas monestikin kertoo, että mikä häntä on mietityttänyt ja asia etenee jälleen. Ei/en tiedä väite kumpuaa monesti esittelystä ja sitä kautta tarvekartoituksesta jossa myyjä ei ole välttämättä kuunnellut, ja sitä kautta osannut kertoa asiakkaalle asiakkaan ehdoilla ratkaisua.

## 5 Kaupanpäätäminen

Kaupanpäätäminen on pelottavaa heikoille myyjille sillä myyjä kokee päätöksen pyytämisen epämiellyttävänä ja pelkää asiakkaan vastausta. Huippumyyjä ei pelkää koska hän ymmärtää että on kyse myynnistä ja se tarkoittaa päätöksiä (Rubanovitsch 2007, 121.) Ilman päätöksiä ei synny myyntiä ja ilman myyntiä ei ole myyjiä. Harvoissa tilanteissa asiakas itse oikeasti tekee päätöksen. Välillä asiakas saattaa sanoa itse oma-aloitteisesti ottavansa tuotteen tai palvelun. Tässä taas tulee huippumyyjän ja heikomman myyjän ero. Huippumyyjä tietää sen olevan satunnaista eikä tyydy siihen. Hän jatkaa kaupanpyytämistä tulevaisuudessakin, kun taas heikompi myyjä alkaa oletamaan, että olisi niin hyvä että asiakkaat vain päättävät ilman pyytämistä.

Kaupanpäätämisen vaiheessa varsinkin on myyjän vuoro johtaa keskustelua. Tässä vaiheessa huippumyyjä on itsevarma ja luottavainen, sillä niin kauan kun myyjä on epävarma, niin on asiakaskin. Myyjän tulee varo sanojaan sillä jos hän puhuu ehdottelevasti –isi muodossa, asiakas helposti kokee, että myyjä on epävarma ja luottamus katoaa. Vastavuoroisesti myyjä joka kertoo mitä asiakas saa luo luottamusta asiakkaalle sanoa kyllä viimeiseen kysymykseen joka senkin tulee olla ehdoton esimerkiksi ”eikö pannan nimet paperiin?” Tällaisiin kaupanpäätämisen kysymyksiin asiakkaan on helppo sanoa kyllä tai kertoa vastaväite, kun taas ”kiinnostaisiko teitä mahdollisesti ehkä tämä ratkaisu?” Tätä onkin vaikeampi jo ymmärtää suorana kaupanpyyntinä. Kysymyksen jälkeen tulee tärkeä vaihe mitä ei saa unohtaa hiljaisuus myyjän tulee muistaa antaa asiakkaalle tila vastata, eikä missään nimessä selittää mitään.

Valitettavan moni asiakaskohtaaminen päättyy siihen, että asiakas olisi valmis ostamaan, muuta myyjä ei pyydä päätöstä (Rubanovitsch 2007, 123). Ikävä kyllä moni myyjä kokee esittäneensä kaupanpyynnin, mutta se on ollut epäsuora, vaisunainen tai liian monimutkainen asiakkaan ymmärrykselle. Pahimmillaan myyjä itse ehdottaa asiakkaalle, että tämä miettisi vielä hetken ja palataan asiaan. Moni huippumyyjältä vaikuttanut myyjä rupeaa tässä vaiheessa tekemään kriittisiä virheitä myynnin kannalta ja unohtaa itsevarmuuden, sekä alkaa hätiköimään.

Viimeisenä asiana huippumyyjän tulee ymmärtää ostosignaalit, joita on Rubanovitschin (2007, 127) mukaan esimerkiksi: Tuota en ole aiemmin ajatellutkaan. Tuohan on hyvä juttu. Mielenkiintoinen näkökulma. Joskus jopa ostosignaali voi olla kysymys tuotteen tilauksesta, jonka jälkeen myyjän tulee kertoa asiakkaalle miten asia etenee ja pyytää yksinkertaisesti kauppaa.

Niin sanottu kauppa ympyrä saattaa pyöriä useastikin ympäri ja myyjän tulee pysyä siinä mukana aina ja tietää koska pyytää kauppa, sekä pysyä tyynenä tai vielä parempi olla innostava.



## Lähteet

Chitwood, R. 1998. Huipputason Myyntitaito. Oy Rastor AB. Helsinki

Rubanovitch, M., Aalto E. 2007. Myy enemmän Myy paremmin. 5 painos.WSOY  
Porvoo

Myynnin iso kuva &  
Kuka tekee ja mitä



# Myynnin iso kuva

## Miten myynnin johtaminen ja myynti liittyvät yrityksen strategiaan

- ▶ Myynnin työtehtävät tulee rakentaa strategian mukaisiksi ja jokaisen tulee ymmärtää miten strategia ohjaa omaa tekemistä
- ▶ Johdon tehtävä on jalkauttaa strategian kentälle
- ▶ Varmistaa että jokainen työntekijä ymmärtää oman osansa strategiassa ja että tehtävät tukevat strategiaa
- ▶ Johto on vastuussa tilanteiden päivittämisessä, esim. prosessien muutokset.
- ▶ Koulutuksilla pönkitetään myyjän osaamista.
- ▶ Myynnin johto luo tavoitteita strategian toteuttamiseksi
- ▶ Varmistetaan oman toimialueensa strategia työntekijöille

# Miten myynnin budjetointia tehdään?

- ▶ Vierumäki järjestää budjettipäivät
- ▶ Budjettipäivillä jokainen yksikkö tekee oman budjetin
- ▶ Osa-alueittain arvioidaan menot ja tulot ja niistä johdetaan tulevat tavoitteet
- ▶ Lopuksi yksiköiden budjetit yhdistetään joista syntyy yhteinen budjetti yritykselle
- ▶ Edellisen kauden budjetointi ja sen toteutuminen otetaan huomioon uuden budjetoinnin luomisessa
- ▶ Budjetointi tapahtuu ylemmällä tasolla, eri toimialojen yhteistyössä
- ▶ Tiimeistä otetaan yhteinen tavoite ja se yhdistetään suurempaan kokonaisuuteen.

# Mistä muodostuvat budjetoitavat myynnin kustannukset?

- ▶ Palkat, työvälineet (puhelin, tietokone, auto yms.), lisenssit, mahdolliset myynnin palkitsemismallit sekä edustuskulut (markkinointi esitteet, lounaat yms.)
- ▶ Palkat, työvälineet (puhelin, tietokone, auto yms.), myynnin palkitsemismallit, edustusvarat, työvaatteet ja varusteet.

# Miten toteutuvan liikevaihdon ennusteita tehdään?

- ▶ Majoitus ja liikuntapalveluiden osalta ennusteet tulevat varaustilanteiden mukaan
- ▶ Kausivaihteluita on esim. talvella hiihto ja kesällä golf
- ▶ Näihin kuitenkin osataan varautua, sillä yritys on toiminut pitkään
- ▶ Edellisten kausien tulosten perusteella, ottaen huomioon onko ollut kasvua vai ei.
- ▶ "Sesonkiaajat" otetaan huomioon. Talvella esim. ulkorakentaminen hidastuu.
- ▶ Välitarkastuksilla varmistetaan lopulliset ennusteet.

# Millaisia myyntikanavia on olemassa ja miten ne valitaan?

- ▶ Oma myyntiyksikkö
- ▶ Paikallinen- ja liikkuvamyyntiyksikkö
- ▶ Inbound- ja outboundmyyntityö
- ▶ Oma ja jälleenmyyjien verkkokauppa
- ▶ Matkanjärjestäjät
- ▶ Messut ja alan tapahtumat
- ▶ Kenttämyyjät
- ▶ Kivijalkamyymälät
  - ▶ Vähän outboundmyyntityötä
- ▶ Puhelinpalvelu
  - ▶ Pääasiassa inboundmyyntityö
- ▶ Verkkokauppa
- ▶ Tapahtumat, messut

# Kuka tekee ja mitä?

## Millä tavoin myynti on organisoitu yrityksessä?

- ▶ Myynti on jaettu yksiköihin
- ▶ Myyntipäälliköt tekevät ulospäin suuntautuvaa aktiivista myyntityötä
- ▶ Paikallinen myyntiyksikkö, joka on jaettu vapaa-ajantiimiin, yritystiimiin ja urheilu/järjestötiimiin
- ▶ Myyntiyksiköllä lähiesimies ja myyntijohtaja, joka on osa johtoryhmää
- ▶ Myynti on jaettu yksiköihin ja toimialoihin
  - ▶ Esim. Kiinnitystekniikka ja paloturvallisuus on erikseen.
- ▶ Myyjinä toimii sekä kenttämyyjät, kuin myös kenttäinsinöörit
- ▶ Kivijalkakaupat yhteistyössä puhelinpalveluun ja kenttämyyjiin.
- ▶ Suuremmat tilaukset ulkomailta (Esim. Saksasta)



# Millaisia erilaisia tehtäviä myyntiorganisaatiossa myyjällä voi olla?

- ▶ Tilausten vastaanotto
  - ▶ Asiakas soittaa ja kertoo mitä haluaa
- ▶ Aktiivinen myynti
  - ▶ Myyntipäällikkö tekee asiakaskäyntejä jne.
- ▶ Vierumäen paikallinen myyntiyksikkö on hyvin vahvasti painottunut asiakaspalvelumaiseksi.
- ▶ Informaation välittäminen asiakkaille tai omille myyjille
  - ▶ Puhelinpalvelu, kivijalkakaupat
- ▶ Aktiivinen myynti
  - ▶ asiakaskäynnit
- ▶ Koulutukset osana myyntiä
- ▶ Tilauksien vastaanottaminen

# Miten tavoitteet saadaan ohjaamaan myynnin toimintaa?

- ▶ Tavoitteet tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä
- ▶ Ne tulee olla pilkottu yksilötasolle, vaikka kyse olisi ryhmätavoitteesta
- ▶ Tavoitteita tulee seurata aktiivisesti ja niiden seuraamisen pitää olla helppoa
- ▶ Tavoitteet on selkeät ja saavutettavissa
- ▶ Tavoitteet asetetaan yksilötasolle, joka lopulta vaikuttaa ryhmätavoitteeseen.
- ▶ Tavoitteiden toteutuminen pystytään seuraamaan reaaliajassa koko ajan.

# Millaisia tavoitteita myyjille voidaan asettaa?

- ▶ Euro- ja kappale määräisiä myyntitavoitteita
- ▶ Tapaamisiin liittyvät, soitot, asiakaskäynnit ja laatu tavoitteet
- ▶ Yleisesti laadulliset tavoitteet
- ▶ Yksilö- ja ryhmätason tavoitteet
- ▶ Mitattavissa olevat tavoitteet
  - ▶ Soitot, asiakaskäynnit, toteutunut myynti euroissa
- ▶ Yksilö- ja ryhmätason tavoitteita
- ▶ Ryhmätavoitteet voi olla osana vielä isompaa tavoitetta
- ▶ Itsensä kehittäminen

# Millaisia erilaisia palkanmaksutapoja myynnissä käytetään?

- ▶ Tavoitteisiin perustuvat palkitsemismalli ja bonus järjestelmä myyntipäälliköillä
- ▶ Paikallisella myyntiyksiköllä palkka on lähes 100% kiinteä. Nimellisessä arvossa oleva proviisio malli.
- ▶ Kiinteä palkka johon liittyy tavoitteisiin perustuva proviisio malli
  - ▶ Provisiopalkkaa kertyy jokaisesta myynnistä
- ▶ Myynti käyttää provisiota kannusteena

# Miksi valita Key Account Management?

- ▶ Asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan tehokkaammin ja paremmin
- ▶ Asiakas saa yhden yhteyshenkilön, joka tuntee asiakkaan tarpeet
- ▶ Saadaan rakennettua luottamus ja pitkä asiakassuhde
- ▶ Asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan tehokkaammin ja paremmin
- ▶ Asiakas saa yhden yhteyshenkilön, joka tuntee asiakkaan tarpeet
- ▶ Saadaan rakennettua luottamus ja pitkä asiakassuhde