

## Kasvaminen kansainväliseksi esimiesosaajaksi

Nea Rapo



<b>Tekijä(t)</b> Nea Rapo	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön Koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Kasvaminen kansainväliseksi esimiesosaajaksi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 60 + 71
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Growth towards expertise in international leadership	
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on kirjoittajan kasvaminen kansainväliseksi esimiesosaajaksi. Kirjoittaja halusi hyödyntää työssään aiempia opintoja ja vaihto-opintojaan. Näiden avulla syntyi idea kasvusta kansainväliseksi esimiesosaajaksi.</p> <p>Työn tavoitteena on kertoa kirjoittajan omasta kasvusta Haaga-Helian aikana. Lopputuloksena on kehityssuunnitelma, joka kuvaa myyntityön opiskelijan kasvua kansainväliseksi esimiesosaajaksi. Kehityssuunnitelma perustuu opinnäytetyössä läpikäytyyn teoriaan sekä kirjoittajan omiin tuotoksiin.</p> <p>Teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta: esimiehen ominaisuuksista, esimiehen tehtävistä ja kansainvälisestä esimiestyöstä. Aiheet on valittu tukemaan kirjoittajan tavoitteita toimia kansainvälisenä esimiesosaajana. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi itsetuntemus, ihmistuntemus, johtamistaidot ja kehittyminen. Toisessa luvussa käydään läpi tavoitteiden asettaminen, alustaidot, vaikeat esimiestilanteet ja niiden ratkominen ja palautteen antaminen. Kolmannessa luvussa käydään läpi ihmisten johtaminen kansainvälisessä työympäristössä, monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet ja kommunikointi kulttuurien välillä. Työ on rajattu kolmeen teemaan, sillä nämä on koettu tärkeimmiksi osa-alueiksi.</p> <p>Työn portfolio-osuus sisältää kirjoittajan oppimat asiat Haaga-Helian aikana ja nykytilanteen kartoituksen. Näiden havainnollistamiseksi portfolioon on liitetty tuotoksia Myyntityön koulutuksen opintojen varrelta. Teorian ja tuotosten avulla on luotu kehityssuunnitelma, jonka tarkoituksena on auttaa kirjoittajaa ja muita kansainvälisiksi esimiesosaajiksi tähtääviä henkilöitä kehittämään itseään ja saavuttamaan päämääränsä. Työ auttaa Myyntityön koulutusohjelmaa antamalla kuvaa siitä, minkälaisia projekteja vaihto-opintojen aikana tehdään. Työ auttaa myös vaihtoa harkitsevia opiskelijoita, sillä he saavat kuvan vaihdon aikana tehtävistä töistä.</p> <p>Työ on toteutettu aikavälillä syyskuu-joulukuu 2018</p>	
<b>Asiasanat</b> Kasvaminen, esimies, kansainvälisyys	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Esimiehen ominaisuudet .....	4
2.1	Itsetuntemus .....	4
2.2	Ihmistuntemus.....	5
2.3	Johtamistaidot.....	6
2.3.1	Asia- ja ihmisjohtaminen .....	6
2.3.2	Erilaisuuden johtaminen .....	8
2.4	Kehittyminen .....	8
3	Esimiehen tehtävät.....	11
3.1	Tavoitteiden asettaminen .....	11
3.2	Alaistaidot .....	12
3.3	Vaikeat esimiestilanteet ja niiden ratkominen .....	13
3.4	Palautteen antaminen .....	15
4	Kansainvälisyys.....	18
4.1	Ihmisten johtaminen kansainvälisessä työympäristössä .....	18
4.2	Monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet .....	19
4.3	Kommunikointi kulttuurien välillä .....	22
5	Yhteenvedo kansainvälisissä tehtävissä olevan esimiehen vaatimuksista .....	25
6	Portfolio – Kasvaminen kansainväliseksi esimiesosaajaksi .....	28
6.1	Työn toteutus .....	28
6.2	Tausta.....	31
6.3	Opinnot Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa.....	32
6.4	DiSC .....	33
6.5	Vaihto.....	35
6.6	Työkokemus.....	38
6.6.1	Työharjoittelu Nestlé .....	39
6.6.2	Haaga-Helian aikana kerätty muu työkokemus.....	40
6.7	Nykytilanne .....	41
6.8	Kehityssuunnitelma .....	45
7	Pohdinta.....	49
7.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	49
7.2	Kehityssuunnitelman arviointi .....	50
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	51
	Lähteet .....	53
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Tutor-raportti .....	57

Liite 2. DiSC-analyysi .....	57
Liite 3. DiSC jälkiarviointi tehtävä .....	57
Liite 4. Sales Toolkit – Vaihto projekti 1 .....	57
Liite 5. Export Plan – Vaihto projekti 2 .....	57
Liite 6. Nestlé oppimisraportti .....	57
Liite 7. Nordic Business Forum työtodistus .....	57
Liite 8. Trainer´s House työtodistus .....	57

# 1 Johdanto

Kansainvälinen esimiesosaaminen on tärkeä taito globaalissa yritysmaailmassa. Jotta esimiesosaaja pystyy pärjäämään kansainvälisessä ympäristössä, tulee hänen osaamisensa olla monipuolista. Kansainvälinen esimiestyö on esimerkiksi alaisista huolehtimista, kulttuurien ymmärtämistä ja tavoitteisiin pääsemistä. Esimiestyössä monien asioiden samanaikainen hallinta on tärkeää ja se korostuu varsinkin kansainvälisessä organisaatiossa. Motivaatio ja oikea asenne tekevät kansainvälisestä esimiestyöstä opettavaista ja antavat tekijälle paljon uusia taitoja. Kansainvälisen esimiehen rooli on haastava, mutta kun kokemusta ja luottoa omaan tekemiseen on tarpeeksi, ei tehtävä ole mahdoton. Tärkeintä esimiehen tehtävässä on, että hän osaa pitää itsestään huolta hyvän itsetuntemuksen avulla, jotta pystyy tekemään oman työnsä kunnolla.

Aihe on mielenkiintoinen siksi, että se on ajankohtainen ja moniulotteinen. Ajankohtaiseksi aiheen tekee yleisesti se, että maailma kansainvälistyy koko ajan ja maiden rajoja ei työelämässä enää oikeastaan katsota. Organisaatiot haluavat tähdätä korkealle oman tuotteen tai palvelunsa kanssa ja myös organisaation sisäistä osaamista halutaan parantaa jatkuvasti. Aihe on moniulotteinen sen takia, että kirjoittaja tarkastelee aihetta monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi työn teoriaosuudessa on käytetty paljon suomalaisia ja kansainvälisiä lähteitä ja ne keskustelevat keskenään. Työn Portfolio-osuudessa yhdistetään teoria ja kirjoittajan oma tuotos.

Kirjoittaja valitsi aiheen, sillä hän halusi tehdä Portfolio-työn omasta osaamisestaan. Kirjoittaja halusi sisällyttää Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelman aikana opitut uudet taidot ja työkokemuksen opinnäytetyöhön. Kirjoittaja halusi tehdä myös vaihto-opinnoistaan tärkeän osan opinnäytetyötä. Näin ollen muodostui aihe: kasvaminen kansainväliseksi esimiesosaajaksi.

Myyntityön alalle aiheesta on hyötyä. Esimerkiksi samankaltaisiin tehtäviin pyrkivät voivat käyttää työssä tehtyä kehityssuunnitelmaa pyrkiessään omiin tavoitteisiinsa. Haaga-Helian myyntityönkoulutuksen opettajat voivat hyödyntää esimerkiksi Portfolion Vaihtokappaleessa esitettyjä töitä oman opetuksensa kehittämisessä.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Työn tavoitteena on kertoa kirjoittajan omasta kasvusta Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelman aikana. Lopputuloksena on kehityssuunnitelma, joka kuvaa myyntityön

opiskelijan kasvua kansainväliseksi esimiesosaajaksi. Kehityssuunnitelma perustuu opinnäytetyössä läpikäytyyn teoriaan sekä kirjoittajan omiin tuotoksiin.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on rajattu kirjoittajan kokemuksen ja oman kehityksen kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin. Teoriaosuutta kirjoittaessa kirjoittajan on tarkoitus oppia lisää esimiehen ominaisuuksista, tehtävistä ja kansainvälisyydestä, ja siten kehittää itseään kohti tavoitettaan. Esimiehen ominaisuuksissa keskitytään itsetuntemukseen, ihmistuntemukseen, johtamistaitoihin ja kehittymiseen. Esimiehen tehtävissä kirjoittaja keskittyy tavoitteiden asettamiseen, alustamistaitoihin, vaikeisiin esimiestilanteisiin ja niiden ratkomiseen sekä palautteen antamiseen. Viimeisessä teoriaosuudessa kirjoittaja perehtyy kansainvälisyyteen ihmisten johtamisessa kansainvälisessä työympäristössä, monikulttuurisuuden hyötyihin ja haittoihin, sekä kommunikointiin kulttuurien välillä.

Portfolion tarkoituksena on antaa muille opiskelijoille monipuolinen kuva Haaga-Helian opinnoista ja siitä, miten niitä ja työkokemusta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Työssä on esitetty kirjoittajan oma kokemus myyntityön koulutusohjelmasta ja sen antamista kansainvälisistä mahdollisuuksista. Työn portfolio-osuudessa kirjoittaja perehtyy valitsemiinsä kansainvälistymismahdollisuuksiin.

Kehityssuunnitelmassa arvioidaan jo olemassa olevaa osaamista ja kirjoittaja pohtii, missä asioissa on mahdollisuuksia oppia lisää ja kehittyä. Sekä nykytilannetta, että kehityssuunnitelmaa on kuvattu taulukoiden ja kuvioiden avulla. Taulukoiden ja kuvioiden avulla lukija saa selkeämmän kuvan kirjoittajan pohdinnoista.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Tämä opinnäytetyö on jaettu kuuteen osaan. Opinnäytetyön ensimmäinen kappale sisältää johdannon, opinnäytetyön tavoitteen ja rakenteen. Työ on portfoliotyö, joka sisältää teoriaosuuden lisäksi kirjoittajan omaa tuotosta ja kehityssuunnitelman tulevaisuutta varten. Vaikka kehityssuunnitelma on tehty työn kirjoittajalle, kuka vain voi hyödyntää sitä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Teoriaosuuksia työssä on kolme. Ensimmäisessä teoriaosuudessa kirjoittaja käsittelee esimiehen ominaisuuksia. Toisessa teoriaosuudessa hän perehtyy esimiehen tehtäviin, jotka ovat tärkeitä tavoitetta ajatellen. Kolmannessa teoriaosuudessa kirjoittaja tarkastelee kansainvälisyyttä ja sen tuomaa rikkautta ja haasteita. Teoriaosuuksien jälkeen on teorian yhteenveto, joka koostuu kirjoittajan läpikäymistä teorioista. Teoria auttaa kirjoittajaa

ymmärtämään kansainvälisen esimiehen asemaa paremmin ja ymmärtämisen kautta tämä on myös tuotu omaan kehityssuunnitelmaan mukaan.

Opinnäytetyön Portfolio-osuudessa käsitellään merkittävimmät Haaga-Helian aikana opitut asiat ja työkokemus. Portfoliossa kirjoittaja reflektoi tuotoksen merkitystä ja siitä tullutta kehitystä teoriaan verraten. Liitteet, joita työssä on käytetty tukevat ja antavat lisätietoa portfoliossa käytävien asioiden tiimoilta. Haaga-Heliassa opittujen asioiden ja työkokemuksen pohjalta on kartoitettu nykytilanne, jossa kirjoittaja kertoo nykyisen osaamisensa kansainvälisestä esimiesosaamisesta teoriaan peilaten. Nykytilanteen jälkeen kirjoittaja on tehnyt kehityssuunnitelman, jota hän voi tulevaisuudessa käyttää tavoitteensa saavuttamiseen. Opinnäytetyön rakenne on kuvattu seuraavassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Työn rakenne

## 2 Esimiehen ominaisuudet

On vaikeaa kuvailla, minkälainen olisi täydellinen esimies. Ominaisuuksien avulla pystyy kuitenkin hahmottelemaan, mitä esimieheltä toivoo ja minkälainen esimies haluaisi itse olla. Esimiehellä on tilanteesta riippuen työyhteisössä monia rooleja, joita voivat olla esimerkiksi työnjohtaja, ongelmanratkaisija, suunnannäyttävä tai sparraaja. Näitä rooleja varten esimies tarvitsee erilaisia ominaisuuksia, jotta voi selviytyä tehtävistään. Vilkmänin (2014) mukaan tärkeimmät ominaisuudet, joita johtotehtävissä olevilla tulisi olla ovat: nöyryys, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, intohimo ja visio. Tärkeää esimiestyössä on, että on halu kehittää itseään ja tietotaitoaan jatkuvasti ja, että on oikea asenne työtä kohtaan. (Hyppänen 2013, 13.)

Tässä luvussa tarkastellaan tärkeimpiä ominaisuuksia, joita esimiehellä tulisi olla. Ensimmäisenä käsitellään itsetuntemusta osana esimiehenä oloa. Itsetuntemus on tärkeää, jotta osaa johtaa itseään ja muita. Toisena käsitellään ihmistuntemusta. Ihmistuntemus on arvokas taito, jotta osaa esimiestyössä delegoida oikeat tehtävät oikeille ihmisille. Johtamisen kannalta ihmistuntemus on oleellista, jotta ihmisiä osaa johtaa oikein. Kolmantena käsitellään johtamistaitoja, jotka kuuluvat esimiehen tärkeimpiin ominaisuuksiin. Johtaminen ei ole itsestään selvää kaikille, ja sitä pitää kehittää jatkuvasti. Neljäntenä käydään läpi kehittymistä esimiehen näkökulmasta; miten esimies voi kehittyä ja mitkä asiat kehittymisen kannalta ovat tärkeitä?

### 2.1 Itsetuntemus

Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omat hyvät ja huonot puolet, oman persoonallisuuden piirteet ja käyttäytymistottumukset. Itsetuntemus on tietoisuutta omista voimavaroista, mieltymyksistä ja tunnetiloista. Siinä näkyy selkeästi, miten yksilö arvostaa, luottaa ja pitää itsestään. Hyvä itsetuntemus rakentuu pikkuhiljaa ihmisen kasvaessa ja kehittyessä ja se ilmenee selkeytenä sekä muiden, että ihmisen itsensä silmissä. Hyvän itsetuntemuksen omaava henkilö pyrkii kehittämään itseään ja omia puutteitaan. Hyvä itsetuntemus on pohja itsensä johtamiselle. (Hyppänen 2013, 285-289; Salmimies 2008, 43-45.)

Itsensä johtaminen koostuu terveestä itsetunnosta, vastuunottokyvystä, selkeistä päämääristä ja hyvästä itsetuntemuksesta. Se on välittämistä, arvostamista, kunnioittamista ja huolehtimista. On tärkeää osata johtaa itseään, jotta pystyy johtamaan muita. Itsensä johtaminen on vastuun ottamista ja sen kantamista, sekä itsestä, että läheisistä niin työssä, kuin muuallakin. Hyvän itsensä johtaja tuntee omat rajansa, pystyy

suhtautumaan asioihin kypsästi ja voi myöntää omat virheensä. Tällainen henkilö pystyy toimimaan esimerkkinä muille ja pystyy myös osoittamaan luottamusta toisiin. (Hyppänen 2013, 285-289; Salmimies 2008.)

Esimiehen oma persoonallisuus vaikuttaa paljon hänen kykyynsä johtaa, vallan käyttöön ja roolin kantaan, johon liittyy paineita. Omaa persoonaa on vaikea vaihtaa, mutta sitä voidaan muokata ja kehittää, jotta omat johtamistaidot saadaan huippuunsa. Esimies voi oppia itsetuntemuksen kautta hallitsemaan ja ymmärtämään entistä paremmin omaa käyttäytymistään. Jotta itsetuntemusta voidaan kehittää, täytyy esimiehen olla kiinnostunut omista tunteistaan ja kokemuksistaan ja siitä, mikä niiden vaikutus on häneen itseensä ja hänen alaisiinsa. Esimiehen tulee asettaa itsensä epämukavuusalueelle, jotta pystyy paremmin havainnollistamaan itselleen vaikeat ja epämiellyttävät tunteet. Esimies voi myös oppia tuntemaan itseään paremmin saamalla paljon palautetta omasta toiminnastaan. (Järvinen 2005, 69-71; Salminen 2006, 168-171.)

Itsetuntemusta voi ja kannattaa kehittää. Oman mielikuvan itsestä tulee olla positiivinen ja oma itsensä pitää pystyä hyväksymään vahvuuksineen ja heikkouksineen. Ylös kirjaaminen on hyvä tapa perehtyä omaan käyttäytymiseen ja sen parantamiseen. Asioiden kirjaaminen tilanteista, jotka ovat toistuvasti hankalia ja tunteita, joita nämä tilanteet synnyttävät, on hyvä tapa kehittää itsetuntemusta. Kun muistiinpanoja on kertynyt tarpeeksi voi niitä tarkastella ja katsoa kolmelta eri näkökulmalta: omien tunteiden, itsensä ja muiden. Tätä kautta esimies pystyy oppimaan tunnistamaan tunnemerkit, joita eri ihmiset ja tilanteet hänessä herättivät. Tärkeää itsetuntemuksen kehittämisessä on oppia reflektoidaan itseään. Reflektoinnissa oleellista on kysyminen ja ihmettely. Tällä tavalla asiat saavat uutta perspektiiviä ja tilanteiden arviointi saattaa tulevaisuudessa auttaa epämukavissakin tilanteissa. Kun itsetuntemus kehittyy se auttaa esimiestä löytämään piilevät sisäiset resurssit, joista edes hän ei ole ollut tietoinen. (Hyppänen 2013, 286-287; Nummelin 2007, 41-43.)

## **2.2 Ihmistuntemus**

Ihmistuntemus on aitoa arvostamista, erilaisuuden syvää hahmottamista ja hyväksyvää havainnoimista. Hyvän ihmistuntemuksen omaava esimies toimii esimerkkinä ja inspiraationa työyhteisössä. Tällainen esimies ei syrji, eikä arvostele. Hän näkee ihmistuntemuksen arvon ja moninaisuuden mahdollisuudet niin hyvinvointiin liittyen, kuin tuloksien saavuttamiseen. Esimies, joka käyttää ihmistuntemustaan ja ymmärrystään moninaisuudesta, pystyy toimimaan entistä paremmin ihmissuhteissa ja

vuorovaikutuksessa. Esimies tarvitsee ympärilleen ihmisiä, jotka hyvällä tarkoituksella ovat valmiita haastamaan, täydentämään ja kyseenalaistamaan hänen ajatteluaan. Näin ihmistuntemus ja myös itsetuntemus kasvavat entistä vahvemiksi. (Ajanko 2016, 18-35.)

Organisaatioissa työskentelee paljon erilaisia ihmisiä. On tärkeää hyväksyä erilaisuus, tunnistaa ihmisten vahvuudet ja hyödyntää niitä erilaisissa ympäristöissä. Esimiehenä ollessa vastaan tulee monenlaisia tilanteita, joissa hyvä ihmistuntemus tulee tarpeeseen. Kaikkea ei tarvitse, eikä pidäkään heti kaikista ihmisistä tietää, mutta tärkeää on, että oppii tuntemaan omat alaisensa hyvin ja osaa delegoida tehtävät niille henkilöille, jotka ovat vahvoja juuri heille määrättävissä tehtävissä. Mukavuusalueelta esimiehen tulee poistua ja itseään voi myös kehittää muiden avulla kuuntelemalla ja jakamalla tietoja. Esimiehen tulee ymmärtää, että erilaiset tekijät motivoivat erilaisia ihmisiä. Hänen tehtävänä on auttaa alaisiaan löytämään motivaatio vaikuttamisen ja oivallusten kautta. Työkaluja tähän ovat kannustaminen, valmentava johtajuus ja sparraus. Palautteen anto ja vastaanottaminen ovat tärkeitä elementtejä ihmistuntemuksen parantamisessa ja sen voimaa ei kannata aliarvioida. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 148.)

## **2.3 Johtamistaidot**

Johtamista on monenlaista ja niin on myös johtajia. Johtamisessa on kyse vaikuttamisesta. Johtaja saa johdettavansa vaikuttamaan ja osallistumaan, sekä jakamaan osaamistaan vuorovaikutuksen keinoin. Motivoimalla ja kannustamalla johdettavia voi saada aikaiseksi oikeanlaista toivottua toimintaa. Esimiehen tehtävä on olla suunnan näyttäjä. Hyvän johtajan perusarvoja ovat luotettavuus ja rehellisyys. Hyvästä johtajasta huokuu itsevarmuus ja hän hoitaa asiat jämäkkyydellä. Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on se, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Esimiehen tulee hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä, hänellä on halu kuunnella ja hän pystyy tarvittaessa tekemään selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. Asiatuntemus ja ammatillinen osaaminen ovat tärkeitä taitoja johtamisessa. Esimiehen pitää tuntea laajempaa kiinnostusta koko työyhteisön ja henkilöstönsä johtamiseen. Tavoitteiden merkitys johtamisessa on suuri ja ilman selkeitä tavoitteita on mahdoton hoitaa esimiestyötä. (Hyppänen 2013, 283-284; Järvinen 2016, 13-15; Pentikäinen 2009, 55-56.)

### **2.3.1 Asia- ja ihmisjohtaminen**

Esimiestyö jakautuu kahteen erilaiseen tehtäväalueeseen: koviin faktoihin ja järjestelmiin keskittyvään asiajohtamiseen sekä pehmeisiin ihmisten kehittämiseen ja ohjaamiseen pureutuvaan ihmisjohtamiseen. (Pentikäinen 2009, 13-15.) Alla olevassa kuviossa 2 on mainittu mitä asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen kuuluu.



Kuvio 2. Johtamisen tehtäväalueet (mukaillen Pentikäinen 2009)

Asioiden johtaminen on organisaation toimintaprosessien organisointia, kontrollointia, hallintaa, arviointia, suunnittelua, sekä näihin liittyvää päätöksentekoa. Asiajohtaminen on systemaattista toimintaa, jossa järjestelmät ja tavoitteet tukevat toimintaa. Johtaminen perustuu organisaation visiolle, arvoille, missiille ja strategialle. Asiajohtamisen tärkein elementti on työnjohtaminen. Henkilöiden vaihtuessa organisaation sovitut suunnitelmat, pelisäännöt ja toimintamallit eivät muutu. Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla ja tarvittavat asiat tapahtumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on yhteisössä toimimista. Tulokset saadaan aikaan ihmisten voimin. Tasavertaista ja oikeudenmukaista johtamista säätelevät organisaatiotasolla sovitut yhteiset johtamiskäytännöt. (Pentikäinen 2009, 13; TTK.)

### **2.3.2 Erilaisuuden johtaminen**

Erilaisuuden johtaminen on laaja alue, joka kattaa mm. erilaisiin vaatimuksiin, sukupuoleen, etnisiin taustoihin, eri rotuihin sekä kulttuuritaustoihin liittyvät erot. Ajanko (2016, 20-21.) käyttää kirjassaan moninaisuuden johtaminen erilaisuudesta termiä moninaisuus, sillä sanana moninaisuus on tasavertainen ja neutraali. Erilaisuuden johtaminen on vaativa tehtävä. Esimiehen on tunnistettava kaikkien alaistensa vahvuudet, heikkoudet ja tyypillisimmät luonteenpiirteet. Nämä hahmottuvat tekemisen ja eri tilanteiden kautta. Tänä päivänä työntekijät toivovat, että heitä huomioitaisiin yksilöinä. Yksilöllisyyteen kannattaa vaativuudestaan huolimatta panostaa, sillä se on suuri voimavara. Kun alaista kohtelee arvokkaana yksilönä, hän palkitsee esimiehensä sitoutumisellaan ja lojaalisuudellaan. Oikein hyödynnettynä erilaisuus voi olla työyhteisön voimavara ja sen avulla pystytään luomaan lisäarvoa liiketoiminnalle. Tämä vaatii työntekijöiltä erilaisuuden arvostamista ja esimieheltä erilaisuuden johtamista. Esimiehen on kunnioitettava työntekijöidensä arvoja ja mielipiteitä. Kun opitaan ymmärtämään ja tunnistamaan erilaisuutta, saadaan ihmisten erilaisuudesta uusia näkökulmia ja rikkautta työpaikoille. (Hyppänen 2013, 298; Pentikäinen 2009, 47-49.)

### **2.4 Kehittyminen**

Esimiehelle tärkeä ominaisuus on itsensä kehittäminen. Nykypäivänä on äärimmäisen tärkeää huolehtia osaamisesta ja uudistua. Esimiestyössä kehittyminen alkaa halusta kehittyä ja hyvästä itsetuntemuksesta. Motivaatio ja tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä elementtejä esimiehen kehittämisessä. Esimies pystyy kehittämään itseään monella tavalla ja voi hyödyntää monia erilaisia keinoja itsensä kehittämiseen. Tapoja ovat esimerkiksi esimiehille soveltuvat tutkinnot, esimiesvalmennukset, palautteen saaminen, kehityskeskustelut ja henkilöstötutkimukset. Monet esimiehet kehittävät itseään myös yksilöllisten menetelmien avulla, joita ovat mentorointi, sparraus, työhohjaus ja coaching. Näiden lisäksi omaehtoinen opiskelu on erittäin hyvä keino kehittää itseään. Kehityssuunnitelman tekeminen auttaa pääsemään tavoitteisiin. (Hyppänen 2013, 307-312.)

Palaute esimiehen kehityksessä on erittäin tärkeää. Alaisilta saamansa palautteen avulla esimies voi arvioida kokevatko alaiset hänen johtamiskäyttäytymisensä samalla tavalla kuin hän sen itse kokee. Palautteen kautta esimies voi korjata omaa toimintaansa tai mahdollisia väärinymmärryksiä. Palautteen ansiosta esimies saa vinkkejä siitä, miten hänen kannattaisi jatkossa toimia ja mitä häneltä toivotaan. Saadun palautteen

sisäistäminen ja siitä tehdyt oivallukset ovat tärkeitä itsensä kehittämisessä. Palaute on keskeinen työkalu esimiehen johtamiskäyttäytymisen ja itsetuntemuksen kehittämisessä. (Järvinen 2005, 97-98.)



Kuvio 3. Palautteen vastaanottaminen (Mukaiillen Manpower)

Esimiestyössä palautteen vastaanottaminen on todella tärkeää. Palautteen kautta esimies voi korjata omaa toimintaansa tai mahdollisia väärinymmärryksiä. Kuviossa 3 on kerrottu, kuinka palautetta kannattaa ottaa vastaan. Palaute voi olla joko positiivista tai negatiivista, mutta esimiehen tulisi pystyä ottamaan palaute vastaan neutraalisti. Vaikka kritiikin vastaanottaminen on vaikeaa, se on tärkeä taito niin työelämässä kuin siviilissäkin. Parhaimmassa tapauksessa palaute on oppimisen ja itsekehittymisen mahdollisuus, jota ei kannata jättää huomiotta. (Manpower.)

Oman oppimisen ylläpitäminen vaatii panostamista. Esimiehen on parannettava suoritustaan, uudistettava toimintaansa ja seurattava aikaansa jatkuvasti. Tietotaitoa tulee kehittää koko työuran ajan. Jotta esimies pystyy kehittämään itseään jatkuvasti, tulee hänen myös pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Esimiehen työ on moninaista ja se koettelee esimiestä jatkuvasti. Tärkeää on tunnistaa riskit, jotka kuormittavat itseä liikaa. Jos kuitenkin päädytään tilanteeseen, missä esimiehen jaksaminen on ääri rajoilla, tulee hänen välittömästi hakea apua. Huonosti voiva esimies ei pysty antamaan paljoa organisaatiolleen. Tuen saaminen omassa organisaatiossa on edellytys esimiehen hyvinvoinnille. Esimiehen tulee myös osata delegoida ja priorisoida töitä. Esimiehen on luotettava omiin alaisiinsa ja hänen tulee antaa heille mahdollisuus tehdä työt itse. Oma jaksamista tulee seurata ja esimiehen on hyvä vetää raja työn ja vapaa-ajan välille. Esimiehen on tärkeää löytää itselleen sopivat keinot irtautua töistä ja löytää asioita, jotka tuottavat hyvää mieltä. Työt kannattaa rajata niin, että aikaa jää

harrastuksille ja itselle, jotta saa tarpeeksi lepoa. (Järvinen 2016, 145-150; Pentikäinen 2009, 159-161; Salminen 2006, 222-225.)

### 3 Esimiehen tehtävät

Esimiehellä on organisaatiossa monta eri tehtävää. Organisaatiosta riippuen esimiehen tehtävät saattavat vaihdella merkittävästi. Esimies toimii niin strategian jalkauttajana kuin työn jakajana. Esimiehellä on vastuu tietyn ryhmän tekemisistä ja hän opastaa ja neuvoo omaa ryhmäänsä niin, että organisaatio pääsee sille valittuihin tavoitteisiin. Järvisen mukaan (2016, 13) esimiehen on tärkeää ymmärtää oma tehtävänsä ja roolinsa työympäristössä. Parhaimmillaan esimiestyö on ihmisten johtamista ja tekemisen organisointia toivottuun suuntaan kehittämisen ja hyvän hengen ilmapiirissä. Esimiestyö on loistava mahdollisuus kehittää ja kehittyä itse. (Järvinen 2009, 49; Mikkola.)

Tässä kappaleessa tarkastellaan esimiehen tehtäviä, jotka on koettu tärkeimmiksi kansainvälisen esimiesosaajan roolissa. Ensimmäisenä käydään läpi tavoitteiden asettaminen. Sen jälkeen siirrytään alaistaitoihin ja niiden tärkeyteen esimiestyössä. Kolmantena käydään läpi haastavia esimiestilanteita ja perehdytään myös niiden ratkomiseen. Viimeisenä käydään läpi palautteen antaminen ja sen merkitys.

#### 3.1 Tavoitteiden asettaminen

Tehokas toiminta vaatii tavoitteita. Hyvän johtamisen perusta on luoda johdonmukaiset tavoitteet. Tavoitteita asettaessa määritellään, mikä on työn merkitys ja miksi sitä tehdään. Ne ovat selkeitä, realistisia, ylätasoon tavoitteista johdettuja ja mitattavia. Ihmiset kokevat olonsa turvalliseksi tietäessään, kuka etenemistä johtaa ja mihin suuntaan ollaan menossa. Tärkeää on saada jatkuvaa palautetta oman työn onnistumisesta suhteessa tavoitteisiin. Yrityksen kahta oleellista sidosryhmää, asiakkaita ja yrityksen omistajia, varten asetetaan tavoitteet ja rahassa mitattavat tulostavoitteet. Tavoitteet on jalkautettava sekä yksilö, että yhtiötasolla. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 191; Pentikäinen 2009, 93-101.)

Yksi esimiehen tehtävistä on asettaa sekä ryhmälle, että yksilöille heidän toimintaansa ohjaavat selkeät ja ymmärrettävissä olevat tavoitteet, pelisäännöt ja tehtävät. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, on esimiehen tehtävä reilu ja tasapuolinen työnjako. Jotta tällaisissa tilanteissa vältyttäisiin ongelmatilanteilta ja erimielisyyksiltä, on hyvä, että esimies on läsnä, ja, että hän on helposti lähestyttävä. Tavoitteista ei kannata tehdä liian löysiä, sillä ne eivät kehitä toimintaa. Tavoitteista ei myöskään kannata tehdä liian vaikeita, sillä mahdottomat tehtävät eivät kannusta yrittämään. Oikean haasteellisuusasteen löytäminen vaatii sormituntumaa, jota saa kokemuksesta. Edellisten vuosien

tavoitteet ja niiden saavuttaminen antavat hyvää esimerkkiä siitä, millaisia tavoitteiden kannattaisi olla. Tavoitteiden ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat tärkeitä, jotta ryhmä ymmärtää, mihin suuntaan työtä halutaan ohjata. Tavoitteiden läpikäynti kertoo sen, miten hyvin oma ryhmä on sisäistänyt ja ymmärtänyt tavoitteet. Esimiehen haaste on löytää yhteys yhtiön tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden välillä. Tärkeimmät elementit tavoitteille ovat johdonmukaisuus ja selkeys. Niitä ei saa olla liikaa ja niiden pitää olla selkeästi ymmärrettävissä. Tavoitteita tulee seurata päivittäin. Kun tavoitteisiin pyritään pääsemään ja päästäänkin hyvällä energialla ja toiminnalla, yritys menestyy ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Järvinen 2009, 65-67; Pentikäinen 2009, 93-101.)

### **3.2 Alaistaidot**

Alaistaidoilla tarkoitetaan käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön keskinäistä kanssakäymistä ja toiminnan sujuvuutta. Sillä tarkoitetaan myös velvollisuutta huolehtia resurssien järkevästä käytöstä ja työpaikan viihtyvyydestä. Alaisen ja esimiehen välillä puhutaan vuorovaikuttamisesta, joka edistää työyhteisön keskinäistä kanssakäymistä ja toiminnan sujuvuutta. Esimies, joka omaa hyvät alaistaidot, on tietoinen siitä, että työssä tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta alaisen ja esimiehen välillä. Esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen työympäristöön, työtehtäviin ja työtovereihin on ensimmäinen askel hyvien alaistaitojen kartuttamiseksi. Hänen kuuluu jatkuvasti selkeyttää perustehtäviä ja tavoitteita ja antaa palautetta. (Kivelä & Kolonen, 2015.)

Yksi esimiehen tehtävistä on kehittää organisaationsa osaamista. Kyseessä on sekä alaisten ryhmätaitojen, että yksilötaitojen kehittäminen. Haastavaa osaamisen kehittämisestä tekee se, että se edellyttää alaisten hyvää tuntemusta, sekä organisaation kehittämismahdollisuuksien, että osaamistarpeiden hallintaa. (Salminen 2006, 86-87.)

Alaistaitojen merkitys on vahva, koska niillä on suora yhteys työnhyvinvointiin ja koko työyhteisön tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn taustatekijöitä ovat yhdenvertainen ja tasa-arvoinen johtaminen sekä onnistunut esimies-alaissuhde. Esimiehen merkitys työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvoinnille on huomattava. Esimies luo jokaisen alaisen kanssa oman esimies-alaissuhteen, mikä tarkoittaa sitä, että johtamistyytlejää tulee olla monia. Alaisen ja esimiehen välinen luottamus on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä yhteisölliset tekijät, kuten ilmapiiri, että myös yksilölliset tekijät, kuten motivaatio ja persoonallisuus. (Kivelä & Kolonen, 2015.)

### 3.3 Vaikeat esimiestilanteet ja niiden ratkominen

Työyhteisön erilaiset konflikti- ja ongelmatilanteet ovat jokaisen organisaation arkipäivää. Johtamisen varsinaiseksi koetinkiveksi onkin koettu työyhteisön ongelmat. Ongelmat työyhteisössä voidaan karkeasti jakaa yhteisöllisiin ja yksilöllisiin ongelmiin. Tyypillisiä yhteisöllisiä ongelmia ovat esimerkiksi uudistusten ja muutosten aiheuttamat epäselvyydet, ryhmien ja yksilöiden väliset ristiriidat ja työstä aiheutuva uupuminen. Yksilökeskeisiä ongelmia ovat esimerkiksi elämänkriisit, hankalat persoonat ja työtehtävien laiminlyönti. Ongelmien jakaminen on usein vaikeaa, sillä ongelmat liittyvät monin tavoin toisiinsa. Jako yhteisöllisiin ja yksilöllisiin ongelmiin on kuitenkin perusteltua, sillä tilanteen ratkaisemisen ja käsittelemisen kannalta esimiehen on tärkeää hahmottaa, mistä ongelmat johtuvat ensisijaisesti. (Järvinen 2016, 69-74.)

Esimiehen on hyväksyttävä ongelmat ja niiden ratkaisukeinojen löytäminen osana omaa työnkuvaansa. Esimies ei voi aina miellyttää kaikkia, sillä välillä hänen pitää tehdä ratkaisuja, joista kaikki eivät pidä. Esimiestyössä konflikteilta on hankala välttyä. Esimiehen puoleen käännyttään mitä erikoisimmissa asioissa ja osa niistä saattaa olla myös henkilökohtaisia. Henkilökohtaiset asiat heijastuvat myös työpaikalle ja ihmisten työsuorituksiin, joten esimiestyöhön kuuluu myös niiden asioiden käsittely. Vaikka alainen voi tuntua läheiseltä, esimies edustaa työnantajan intressejä ja joutuu pohtimaan ongelmia työnantajan näkökulmasta. (Nummelin 2007, 74-79; Salminen 2006, 210-213.)



Kuvio 4. Vaikeita esimiestilanteita (mukaillen johtajuus.info.)

Työyhteisön ja koko organisaation kannalta on erittäin tärkeää, että esimies pystyy kohtaamaan vaikeita tilanteita. Yllä olevassa kuviossa 4. on kategorisoitu vaikeita

esimiestilanteita. Kaikkien näiden tilanteiden käsittelyä helpottaa, kun niihin puututaan varhain. Mitä pidempää hankalat tilanteet ovat työyhteisössä, sitä pidempää ne ehtivät myrkyttää ilmapiiriä ja näin vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Asiat tulee käsitellä asianomaisten kesken suoraan, reilusti, jämäkästi ja avoimesti. Tätä kautta luottamus esimiehen ja alaisten välillä kasvaa. Haastavissa tilanteissa on tärkeää ymmärtää, milloin ammattilaisiin ja sidosryhmiin kannattaa turvautua. (Hyppänen; Johtajuus.info.)

Ongelmien ratkonnasta tapahtuu myös kehittymistä ja arvokasta oppimista. Perussääntönä on se, että ongelmat, jotka häiritsevät perustehtävän toteuttamista on ratkottava. Jokaisen työntekijän vastuulla on ottaa esille vaikeita asioita ja tilanteita, jotta niihin voidaan etsiä oikeat ratkaisut. Esimiehen on otettava vastuu siitä, että ongelmat ratkaistaan, vaikka häneltä ei löytyisikään ratkaisun avaimia kaikkiin tilanteisiin. Ongelmaratkaisuprosessi käynnistyy parhaiten yhteisissä keskusteluissa. Prosessissa kuunnellaan selvittävään asiaan liittyvät erilaiset näkemykset, jotta näiden pohjalta voidaan rakentaa oikeanlainen ratkaisukeino. Kun oikea ratkaisukeino on löydetty, sovitaan käytännön toimenpiteistä, kokeiluvaiheen kestosta ja seurannasta. Esimiehille ulkopuolisen avun hakemisen kynnys on välillä liian korkea. Korkeaa kynnystä madaltaa työterveys, joka on koettu hyväksi yhteistyökumppaniksi. Työterveyden avulla esimies voi antaa alaisilleen ja myös itselleen tarvittavaa apua. Tuen hakeminen on tärkeää ja esimiehen tulee ymmärtää, milloin hän sitä itse tarvitsee. (Nummelin 2007, 74-79.)

Ammatillisen ja hyvän työyhteisön tuntomerkki ei ole ongelmattomuus vaan se, miten rakentavasti epäkohtia, ristiriitoja ja virheitä osataan käsitellä. Jokaisen organisaation olisi hyvä luoda omat periaatteet sille, miten ongelmatilanteita käsitellään. Ongelmatilanteissa auttaa paljon, kun kaikki tietävät, mistä saa tarvittaessa apua ja mikä on talon tapa toimia. Suurin osa työpaikkojen ongelmista johtuu työpaikan rakenteellisista epäselvyyksistä ja puutteista. On tärkeää ymmärtää, että ristiriidat ja ongelmat kuuluvat työyhteisöihin ja parhaimmassa tapauksessa niiden kautta työyhteisö oppii ja kehittyy. Parasta olisi, jos virheet ja ongelmat pystyttäisiin kokonaan ennaltaehkäisemään. Kun esimies ja työyhteisö kiinnittävät huomiota peruspilareiden kuntoon ja arvioivat omaa toimintaansa ja sen kehittämistä, voidaan parhaiten estää monet epäselvyydet työssä ja työyhteisössä. Ongelmia ja erimielisyyksiä syntyy kuitenkin väistämättä välillä ja näissä tilanteissa on tärkeää päästä niihin ajoissa käsiksi, jotta tilanne ei pahene. (Järvinen 2009, 115-117 & 130-131.)

Ongelmaratkaisun tulisi olla tavoitteellista ja määrätietoista, jotta syntyy onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemukset vahvistavat työyhteisön uskoa ratkoa ja käsitellä

vastaan tulevat ristiriidat ja hankaluudet. Esimiestyössä olisi hyvä käyttää avointa ja aktiivista ongelmien käsittely- ja kohtaamistapaa, jolla autetaan työyhteisöä ratkomaan erimielisyydet ja pulmat. Seuranta on ratkaiseva osa onnistunutta ongelmien käsittelyä. Seuranta on tärkeä osa ongelmanratkaisua, jotta voidaan huomata, onko muutosta tapahtunut. Seurannan avulla halutaan havaita muutos, joka yhteisissä toimenpiteissä on sovittu. Sen tehtävänä on saada ongelman osapuolet näkemään tehdyt toimenpiteet ja niistä aiheutuvat myönteiset muutokset. Hyvän työyhteisön merkki on oman toiminnan jatkuva kriittinen arviointi. Tämän avulla halutaan jatkaa ja kehittää toimenpiteitä, joilla ongelma on selätetty. Puutteiden ja epäkohtien korjaaminen tapahtuu pikkuhiljaa, mutta sen merkitys työyhteisön hyvinvointiin ja työn tekemiseen on merkittävä. (Järvinen 2009, 138-139; Järvinen 2014, 198 & 247-248.)

### **3.4 Palautteen antaminen**

Esimiehen tehtäviin kuuluu olennaisena osana palautteen antaminen. Palautteen tehtävänä on auttaa työntekijöitä kehittymään omassa työssään ja säilyttää toiminta tavoitteiden ja perustehtävän suuntaisena. Sillä ohjataan ja kehitetään omia alaisia esimiehen haluamaan suuntaan. Jokainen kaipaa tietoa siitä, miten on onnistunut omassa työnteossaan.

Kun alaiset saavat palautetta he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja he voivat näin panostaa oikeisiin asioihin. Esimiehen kannattaa korostaa onnistumisia sellaisilla osa-alueilla, joihin hän haluaa alaistensa kiinnittävän enemmän huomiota. Palautetta tulee antaa myös ei-toivotusta käyttäytymisestä. Rakentava palaute ohjaa ja korjaa pois sellaisista työmenetelmistä ja tavoista, jotka eivät joko edistä työyhteisön myönteistä kehitystä tai ovat vastaan sovittuja sääntöjä. Oikein annettuna korjaava palaute on ohjausvälineenä yhtä, ellei jopa tehokkaampi väline, kuin positiivinen palaute. (Nummelin 2007, 88; Pentikäinen 2009, 141-142.)

Alaisille palautteen saanti on tärkeää, sillä jos palautetta ei saada laisinkaan, jää käsitys työn onnistumisesta oman tulkinnan varaan. Palautetta voi antaa henkilökohtaisesti tai ryhmälle. Esimiehen tehtävänä on kertoa oma näkemyksensä eli antaa palautetta. Myönteinen palaute huomioi onnistumiset ja vahvistaa olemassa olevaa toimintaa. Palautteen ei kuitenkaan aina tarvitse olla kiitoksia ja myönteistä kehumista ollakseen kannustavaa. Taitavasti annettu ja hyvin perusteltu rakentava tai kielteinen palaute auttaa oppimaan ja kehittämään työtä. Rakentavan palautteen antamisessa tärkeää on, että se on suoraa, oli se positiivista tai negatiivista. Esimiehen tulee muistaa rakentavaa palautetta antaessaan kiitollisuus, jota on kokenut alaisensa tekemästä työstä. Kielteisen palautteen antaminen koetaan epämiellyttäväksi ja sen takia se jää helposti tekemättä.

Työyhteisön kehittymisen mahdollisuus hukataan, jos väärinymmärryksiä ja epäonnistumisia ei käydä yhdessä läpi. Palautteen antamisessa on tärkeää keskittyä siihen, miten asiat sanoo. Näkemysten perustelun kuuluu olla mahdollisimman konkreettista, rehellistä ja huolellista. Palautteen antamisessa arvostava ja kohtelias tyyli auttavat. (Brounstein; Hakonen, 2016.)

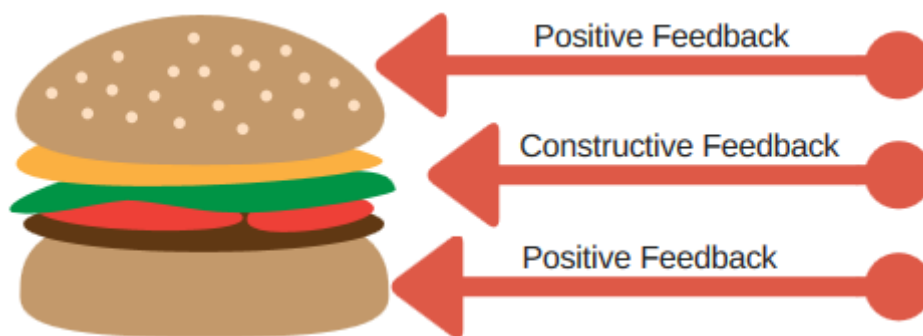


Kuvio 5. Rakentavan palautteen antaminen (mukaillen Salminen 2016, 83.)

Kuten kuviosta 5 näkee, rakentavan palautteen antamisessa on monia eri vaiheita ja asioita, joita esimiehen tulee ottaa huomioon. Ajoitus on tärkeä asia palautteen antamisessa ja esimiehen reagoitakyky on tässä asiassa äärimmäisen tärkeää. Alaisen tarvitsee heti kuulla esimiehen tekemästä havainnoinnista, jotta tekemistä pystytään korjaamaan oikeaan suuntaan. Palautteen antamisessa on hyvä muistaa, että kenenkään persoonaa ei arvostella, vaan, että havainnot tuodaan ilmi. Palaute kannattaa kytkeä perustehtävään ja toimintatapaan. Alaiselle pitää antaa mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä asiasta. Esimiehen on hyvä antaa palautetta mieluummin enemmän, kuin

liian vähän. Rakentavan palautteen antamisessa esimies voi hyödyntää kehityskeskusteluja, joiden avulla hän saa tiedon siitä, minkälaista palautetta hänen alaisensa toivovat saavansa. Näin esimies saa tarttumapinnan asioista, joihin liittyy rakentavaa palautetta. (Salminen 2016, 83.)

Alla olevassa kuvassa 1 on havainnollistettu sandwich-tekniikka. Tämä tekniikka on tehokas tapa korjata tai parantaa esimerkiksi alaisten toimintaa antamalla rakentavaa palautetta kahden kohteliaisuuden välissä. Kun esimies käyttää sandwich-tekniikkaa hänen tulee miettiä tarkkaan, mitä hän aikoo sanoa alaiselleen. Tekniikalla on sanottu olevan kaksi hyötyä: (1) se pehmittää rakentavan kritiikin antoa, ja (2) yleisesti ottaen esimiehet tuntevat olonsa mukavammaksi antaessaan kehuja alaiselleen, joten esimies kokee rakentavasta palautteesta puhumisen helpommaksi, jos hän ensiksi ja viimeiseksi kehuu alaistaan. (Belludi 2008; DMH.)



Kuva 1. Sandwich tekniikka (Mohawk.)

Tekniikkaa on kuitenkin kritisoitu. Esimerkiksi Ajanko (2016, 99) ei kannustaisi ketään käyttämään sandwich-tekniikkaa, sillä ihminen aistii nopeasti, jos käytössä on mekanistinen malli, jonka avulla palautetta annetaan. Belludin (2008) artikkelissa mainitaan kolme yleisintä virhettä, jotka tekevät tekniikasta tehottoman. Ensimmäisenä hän huomauttaa siitä, että kehuja annetaan liikaa ja näin ollen rakentava palaute jää epäselväksi. Toinen virhe on, että kehu on mitätön tai se sanotaan vain, koska se kuuluu tähän tekniikkaan ja kehulla ei ole mitään merkitystä. Kolmas virhe on, että kun esimies on pariin otteeseen käyttänyt tätä tekniikkaa hänen alaisensa alkavat tunnistaa sen ja kokevat, että kehut johtavat aina rakentavan palautteen saantiin. Sandwich-tekniikka sopii hyvin aloittelevalle esimiehelle, jotta hän oppii antamaan palautetta luontevasti ja kokee palautteen antamisen mukavana. Kun palautteen antamisesta on tullut esimiehelle luontevaa, hän voi antaa kehuja alaisilleen ja antaa rakentavaa palautetta toisella kerralla. Tärkeintä esimiestyössä on antaa suoraa palautetta oikeaan aikaan.

## 4 Kansainvälisyys

Nykyään yritysten toiminnalla ei ole rajoja. Näin on myös käynyt ihmisten mahdollisuuksille tehdä töitä missä vain, milloin vain. On hienoa, että organisaatiot haluavat toimia kansainvälisesti ja rikastaa omaa henkilökuntaansa monilla eri kulttuureilla. Tässä kappaleessa perehdytään ensiksi siihen, miten esimiehen tulee osata johtaa kansainvälisessä työympäristössä ja mitä taitoja hän siihen tarvitsee. Toiseksi kappaleessa perehdytään monikulttuurisuuden hyötyihin ja haasteisiin. Lopuksi käydään läpi vuorovaikutusta kulttuurien välillä.

### 4.1 Ihmisten johtaminen kansainvälisessä työympäristössä

Hyvin suurella todennäköisyydellä toimiminen eri kansalaisuuksien kanssa rikastuttaa omaa työtä. Se tuo siihen sekä haasteita, että väriä. Erilaisuuden hyödyntäminen ja hyväksyminen sekä eri kulttuurien tunteminen nousevat tärkeiksi työskennellessä kansainvälisessä työympäristössä. Esimiehellä on velvollisuus oppia tuntemaan alaistensa arvostamat asiat, luonteenpiirteet ja tavat toimia eri tilanteissa. Kun työpaikalla on paljon eri kulttuureista olevia ihmisiä, esimiehen velvollisuudet korostuvat entisestään. (Pentikäinen 2009, 149-154.)

Kriittinen taito, jota ihmisten johtamisessa ja työnteossa tarvitaan muissa maissa, on kulttuuriälykyys. Kulttuuriälykkyydellä tarkoitetaan yrityksen ja sen sisällä toimivien ihmisten ymmärtämistä, sekä kulttuurin vaikutusta molempiin. Toinen taito, jolla on myös suuri merkitys työn teossa ja ihmisten johtamisessa kansainvälisessä ympäristössä on kulttuuriempatia. Tällä tarkoitetaan aitoa huolehtimista ja tietoisuutta toisen ihmisen kulttuurista. Tätä ymmärrystä varten esimiehen tulee pystyä asettamaan itsensä toisen asemaan ja ymmärtämään toisten perspektiiviä. Hyvä esimies kohtelee kaikkia alaisiaan yksilöinä ilman ennakkoluuloja. Ennakkoluulottomuutta esimies pystyy parantamaan keräämällä tietoa eri kulttuureista erilaisista lähteistä, tekemällä havaintoja ja puhumalla eri kulttuureista olevien ihmisten kanssa. Näin esimies saa selkeän kuvan eri kulttuureista. Tämä auttaa esimiestä toimimaan eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa esimerkiksi kommunikoinnissa, motivoinnissa ja tehtävien jakamisessa. (Deresky 2008, 90-119.)

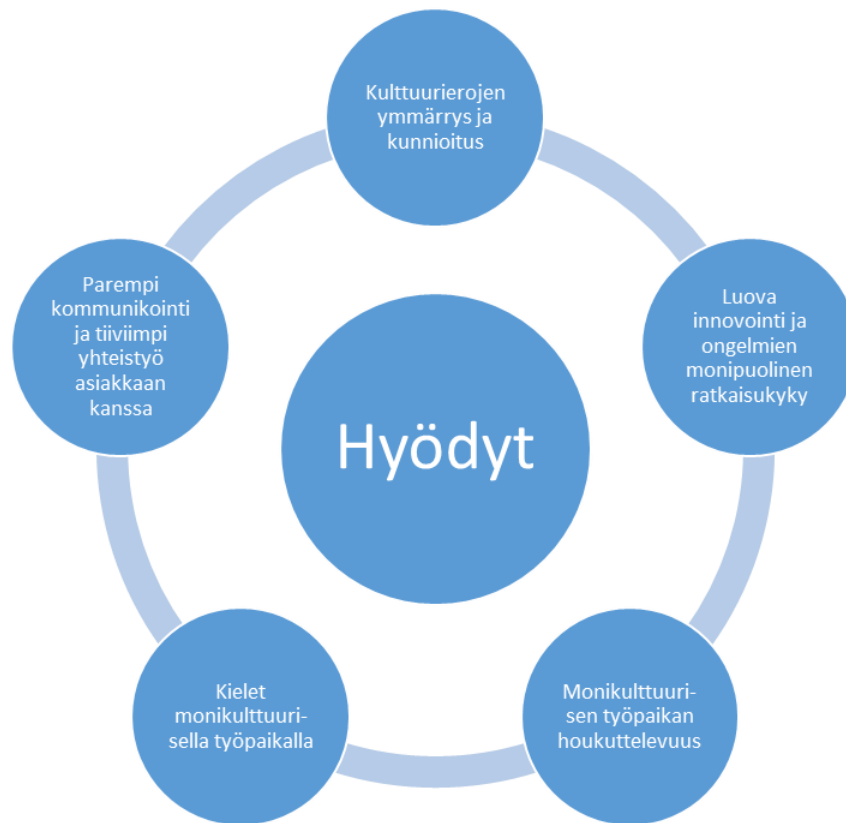
Monikulttuurisessa johtamisessa tavoitteena on nähdä organisaation ja yksilön hyvinvointi, tasa-arvoisuus ja tuloksellisuuden ja toimintakyvyn edistäminen oikeudenmukaisesti. Monikulttuurisuuden hyötyjen hyödyntäminen vaatii niiden hyvää johtamista. Hyvällä

johtamisella monikulttuurisessa työympäristössä saadaan parempia tuloksia aikaan. (Lahti 2008, 18-22.)

## 4.2 Monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet

Monikulttuurisessa ympäristössä ihmisiä ja toimintatapoja on monia. Organisaatiossa työntekijöitä on paljon erilaisia ja eroavaisuuksia on esimerkiksi iässä, koulutustaustassa ja persoonallisuudessa. Näiden lisäksi monikulttuurisuus käsittää sen, miten ihmiset havaitsevat muita ja itseään vuorovaikutustilanteissa. Tämä voi antaa organisaatiolle monia mahdollisuuksia tai koitua vaikeaksi haasteeksi. Työntekijöille on tärkeää olla samalla aaltopituudella, jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti. Organisaation tulee välttää negatiivisia näkökulmia monikulttuurisuudesta ja tunnistaa monipuolisen työvoiman monikulttuurinen etu ja käyttää sitä hyväksi. Organisaatiolla on avaimet menestykseen, kun oman työyhteisön monikulttuurisuutta on voitu käyttää oikein. (Future of working.)

Hyötyjä monikulttuurisessa työyhteisössä on monia. (Kuvio 6.) Ensimmäinen suuri hyöty, jota monikulttuurisesta työympäristöstä saadaan, on ymmärrys ja kunnioitus kulttuurieroja kohtaan. Ideoiminen ja ilmaisemisen vapaus parantavat työpaikan ilmapiiriä ja helpottavat vuorovaikutusta. Uudet ideat ja perspektiivit lisääntyvät työyhteisön ollessa monikulttuurinen. Hyvässä työyhteisössä halutaan oppia toisista kulttuureista ja arvostaa ja tukea työtovereita. Monikulttuurisessa työyhteisössä ennakkoluulottomuus, joustavuus ja suvaitsevaisuus näkyvät paremmin, kuin työyhteisössä, jossa on vain yhden maan kansalaisuutta. Joka päivä voi oppia uutta eri kulttuureista ja tavoista ja tämä jos mikä, rikastaa työntekoa paljon. Toinen hyöty saadaan tehdessä töitä ryhmässä, jossa on jäseniä useista eri taustoista, sillä tällä pystytään ratkomaan ongelmia ja innovoida luovasti. Mitä enemmän organisaatiossa on ihmisiä eri kulttuureista, sitä enemmän syntyy erilaisia ideoita. Luovuus kohoaa, kun ihmiset eri kulttuureista, taustoista ja uskomuksista tekevät töitä yhdessä kohti yhteistä tavoitetta. Työntekijöiden ideoita hyödyntäen voidaan liiketoimintastrategiaa parantaa ja asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata tehokkaammin. Näin saadaan myös tuoreempaa näkökulmaa ja erilaisia lähestymistapoja ongelmiin ja projekteihin. Kaikilla on erilaisia tapoja ilmaista itseään ja tehdä asioita ja se vain rikastuttaa työyhteisöä ja sen tapaa päästä tavoitteisiin. (Kuvio 6.) (Future of working; Nintex 2016; Shaddock.)



Kuvio 6. Monikulttuurisuuden höydyt (Mukaiillen Future of working)

Kolmas hyöty on, että monikulttuurinen työpaikka houkuttelee uusia työntekijöitä. Maailmanlaajuisesti toimivissa organisaatioissa tiedetään trendit, strategia on jalkautettu hyvin ja tavoitteet ovat selkeät. Ihmisille on tärkeää, että he pääsevät haastamaan itseään ja kehittymään ja tätä myötä myös organisaatio voi kasvaa. Neljäntenä hyötynä on koettu monikulttuurisen työpaikan kielet. Erilaiset sanat ja arkipäivän small talk tulevat tutuiksi työtovereilta, jotka puhuvat omaa äidinkieltään. Se lisää myös arvostusta asiakkailta, jos osaa tai yrittää puhua heidän äidinkieltään. Viides hyöty on, että monikulttuurinen työpaikka parantaa kommunikointia ja kykyä saada tiiviimpi yhteistyö asiakkaiden kanssa. Asiakkaat arvostavat kovasti, jos pystyvät kommunikoimaan omalla äidinkielellään yhteistyökumppanin kanssa. Viestintä on avain, jotta yhteistyö on sujuvaa. On helpompaa tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa, joka arvostaa asiakasta ja haluaa tehdä yhteistyötä mahdollisimman sujuvaa ja helppoa. (Kuvio 6.) (Future of working; Nintex 2016; Shaddock.)

Monikulttuurinen työympäristö voi myös tuottaa organisaatiossa haasteita. (Kuvio 7.) Ensimmäisenä haasteena on koettu monikulttuurisen työyhteisön viestintäongelmat. Yleisesti ottaen globaalisti toimivan yrityksen kielenä käytetään englantia. Tämä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja kommunikaatio-ongelmia. Onneksi nykyään organisaatioihin palkataan paljon eri kulttuureista tulevia ihmisiä, jotka voivat myös omalla

äidinkielellään auttaa asiakkaita. Pitkäjänteisyys ja rauhallisuus auttavat ymmärtämään työtovereita organisaation sisällä. Toinen haaste on sananvapauden puute. Ihmiset ovat kokeneet, että monikulttuurisessa työympäristössä mielipidettä ei voi ilmaista vapaasti, sillä sitä saatetaan arvostella jyrkästi ja mielipide voidaan kokea loukkaavana jotain tiettyä kulttuuria kohtaan. Omia sanomisiaan pitää miettiä. Monikulttuurisessa työyhteisössä ollaan paljon avarakatseisempia ja halutaan kyseenalaistaa – ei sen takia, että asiat koetaan negatiivisina, vaan sen takia, että halutaan ymmärtää muita paremmin. Kolmas haaste on, että koulutusten kustannukset ovat korkeammat monikulttuurisissa organisaatioissa. Tällaisiin koulutuksiin kannattaa kuitenkin satsata, sillä ne opettavat ja vahvistavat työyhteisöä. (Kuvio 7.) (Future of working; Pentikäinen 2009, 149-154.)



Kuvio 7. Monikulttuurisuuden haasteet (Mukaiillen Shaddock)

Neljäs haaste on, että monikulttuurisessa työyhteisössä ihmiset saattavat jakautua omien kulttuuriensa kanssa ja sosiaalinen integroituminen jää taka-alalle. Tämä haittaa työn tehokkuutta ja tiedon jakamista. Tämänkaltaisia ryhmäytyymiä on kaikilla työpaikoilla. Monikulttuurisessa työyhteisössä ihmisten tulisi olla suvaitsevaisia, ymmärtäväisiä ja ennakkoluulottomia. Viides haaste on kilpailu. Kilpailu on hyvästä työpaikalla, kun se ajaa kohti menestystä ja korkeampaa tuottavuutta. Monikulttuurisissa organisaatioissa kilpailu voi mennä myös siihen, että kilpaillaan keskenään, vaikka pitäisi toimia yhdessä tavoitetta kohti. Tämä saattaa pitkittää prosesseja, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti liiketoimintaan.

Kuudentena haasteena on koettu ihmiset, jotka eivät hyväksy muita kulttuureja. He luultavasti näyttävät avoimesti epäkunnioituksen ja välinpitämättömyyden. Tämä voi estää viestinnän ja aiheuttaa tarpeetonta jännitystä työpaikalle. Tunnelma tällaisten ihmisten läsnäollessa voi olla kireä tai vihamielinen. Tämä on kuitenkin sellainen asia, joka rekrytoinnissa pitäisi huomioida. Rekrytointiprosessissa selviää, onko työpaikan hakija organisaation sopiva, jos ei, häntä ei kannata palkata. Seitsemäntenä haasteena on koettu yrityksen toimiminen eri aikavyöhykkeillä ja fyysiset välimatkat. Näihin molempiin on kuitenkin keksitty ratkaisut: sähköinen viestintä ja puhelin tai videoneuvottelut. (Kuvio 7.) (Future of working; Pentikäinen 2009, 149-154.)

### **4.3 Kommunikointi kulttuurien välillä**

Kulttuurien välistä vuorovaikutusosaamista pidetään kyynä viestiä tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti kulttuuriselta identiteetiltään erilaisten ihmisten kanssa. Olennaisimmiksi taidoiksi on havaittu käytöksen joustavuus, toisten huomioon ottaminen ja viestintä- ja kulttuuriherkkyys. Ihminen, jolla kulttuureista riippumatta on hyvät viestintätaidot ja käyttäytyminen, on avoin asenne ja hyvin kehittynyt kulttuurien välinen tietoisuus. Näiden ansioista hän ymmärtää muiden käyttäytymistä ja tiedostaa oman kulttuurisen tapansa käyttäytyä. (Keisala 2012, 29-35.) Kommunikointi on luontainen osa esimiehen roolia, ottaen suurimman osan esimiehen ajasta työnteossa. Tehokas monikulttuurinen kommunikointi määrittää suurella todennäköisyydellä menestymisen kansainvälisessä kanssakäymisessä. Kulttuuri on pohja kommunikoinnille ja kommunikointi välittää kulttuuria. Erilaiset muuttajat kulttuureissa kuten esimerkiksi roolit, kieli ja sanaton viestintä voivat vaikuttaa kommunikaatio prosessiin. (Deresky 2008, 126-127.)

Kommunikoinnin voi jakaa kahteen eri osaan: kieleen ja sanattomaan viestintään. Molempien ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta voi ymmärtää viestin todellisen tarkoituksen. Menestyksekkäästi hoidettu kommunikaatio vaatii ymmärrystä kommunikaation molemmilta osa-alueilta. Sanaton viestintä on käyttäytymistä, jossa kommunikoidaan ilman sanoja ja se on suuressa roolissa kommunikaatiossa. Esimerkiksi katsekontakti, kehonkieli ja nyökyttely ovat sanatonta viestintää. On sanottu, että vain 30 prosenttia kommunikaatiosta tehdään puheen välityksellä. Loput ihminen aistii ja havaitsee sanattomasta viestinnästä. Ihmiset luottavat vahvasti niin omassa arjessaan, kuin työelämässäänkin sanattomaan viestintään. Sillä voidaan täydentää tai jopa korvata kokonaan sanallista viestintää. Pelkällä kehon kielellä voi aktiivisesti osoittaa olevansa mukana keskustelussa tai toiminnassa. Sanatonta viestintää voi käyttää harkitusti tai se voi tapahtua kiinnittämättä siihen huomiota. Kansainvälisessä ympäristössä

työskenneltäessä sanattoman viestinnän ymmärtäminen on erittäin tärkeää. (Ferraro & Briody 2017, 64-93; Pedanet.)

Sanattoman viestinnän merkkejä voi helposti lukea väärin ja siitä voi syntyä suuriakin väärinymmärryksiä. Erilaisista tilanteista saa erilaista kokemusta ja oma tietotaito paranee. Ihmiset, jotka ymmärtävät sanatonta viestintää paremmin menestyvät vuorovaikutustilanteissa ja ovat organisaatiossa sijoitettuna sellaisiin tehtäviin, joissa asiakkaitten suhdetta halutaan parantaa. Sanallisessa ja sanattomassa viestinnässä keskeisimmät osat ovat kuuntelu, tulkinta ja viestin vastaanotto. Näihin pitää kiinnittää erityisesti huomiota työskennellessä monikulttuurisessa ympäristössä. On tärkeää, että kaikki ovat samalla aaltopituudella ja ymmärtävät toisiaan. (Ferraro & Briody 2017, 64-93; Pedanet.) Esimerkiksi tehtäviä antaessa esimiehen on välttämätöntä varmistaa, että alainen tietää, mitä hänen tulee tehdä seuraavaksi, että hän ymmärtää oleellisen käsittelystä asiasta ja, että hän tietää tehtävän tavoitteet. Varmistamisessa esimiehen kannattaa käyttää avoimia kysymyksiä, jotta hän saa ymmärryksen siitä, miten alainen on sisäistänyt tehtävän. Tässä ei ole missään tapauksessa kysymys siitä, että alaisen älykkyyttä kyseenalaistettaisiin, päinvastoin esimies näkee alaisensa potentiaalin ja haluaa tukea häntä. Kohdennettu kulttuuri-koulutus on erinomainen apu osapuolten kanssakäymisen ja keskinäisen ymmärryksen parantamiseksi. (Pentikäinen 2009, 149-154.)

Kulttuurienvälisessä viestinnässä lähtökohtana on ihminen ja hänen toiveidensa ja tarpeidensa ymmärtäminen. Kommunikaatio on tapa, jolla me käytämme kieltä jakamaan tietoa muiden kanssa. Edward D. Hall on luokitellut maailman maat kahteen ryhmään sen mukaan miten suorasti tai epäsuorasti viestejä välitetään. Suora viestintä on asiakeskeistä ja epäsuora viestintä on suhdekeskeistä. Eri maissa käytetään eri kommunikointi menetelmiä, joten on hyvä tietää, missä maissa kommunikointi on suoraa ja missä epäsuoraa. (Friesen 2015; Neese 2016.)

Suorassa viestinnässä ilmaistaan halut ja tarpeet selkeästi. Siinä vedotaan faktoihin ja sanat on valittu harkiten. Suorat kommunikoidijat sanovat, kun haluavat tai tarvitsevat jotakin. He luottavat, että muutkin tekevät niin, eivätkä analysoi puheiden merkitystä. He arvostavat lyhyiden, suorien vastauksien tehokkuutta ja olettavat ja kunnioittavat rehellisyyttä ja avoimuutta. Suorassa viestinnässä on vähemmän väärinymmärryksiä, mutta suurempi riski loukata viestin vastaanottajaa. Tyypillisiä suoran viestinnän maita ovat: Saksa, Yhdysvallat, Skandinavian maat, Iso-Britannia ja Kanada. (Friesen 2015; Neese 2016.)

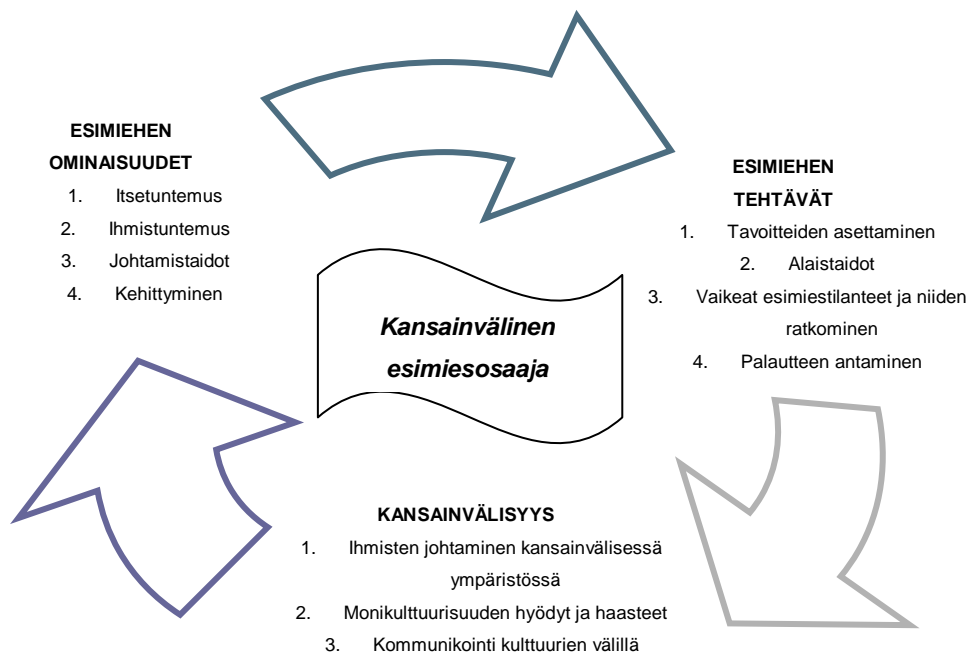
Epäsuorassa viestinnässä puhujan todelliset tarkoitukset ovat kätkeytyneitä. He eivät anna suoraa lausuntoa, eivätkä vastaa suoraan kysymyksiin. He käyttävät paljon viittauksia ja vertauksia. Näin epäsuorat kommunikoidijat uskovat olevansa kohteliaita ja uskovat sen olevan tärkeämpää, kuin todellisen reaktion näyttäminen. Heidän perusteluissa vedotaan yleensä hierarkkiseen statukseen, historiaan tai sosiaalisiin sääntöihin. Epäsuorassa viestinnässä on suurempi väärinymmärrysten riski, mutta toisen loukkaaminen jää vähemmälle. Tyypillisiä epäsuoran viestinnän maita ovat: Japani, Espanja, Kiina, Italia, Välimeren maat ja Arabimaat. Suoran ja epäsuoran viestinnän erojen käsitteleminen vaatii ymmärrystä ja joustavuutta. (Friesen 2015; Neese 2016.)

Esimiehenä sekä kielellisen ja sanattoman viestinnän, että suoran ja epäsuoran viestinnän ymmärtäminen on tärkeää. Näiden ymmärtämistä tarvitsee niin omien alaisten, kuin asiakkaiden kanssa. Kun näitä taitoja osaa hyödyntää oikealla tavalla, on esimiehenä olo paljon helpompaa ja ihmiset pystyvät arvostamaan esimiestä entistä enemmän.

## 5 Yhteenveto kansainvälisissä tehtävissä olevan esimiehen vaatimuksista

Tämä kappale on kirjoittajan yhteenveto kolmesta läpikäydystä teoria-osuudesta. Kappaleessa halutaan tuoda ilmi se, mitä vaatimuksia kansainvälisissä tehtävissä olevalla esimiehellä kuuluisi olla. Kirjoittaja on koonnut tärkeimmäksi kokemansa asiat teoria-osuudesta tähän kappaleeseen.

Esimiehen ominaisuudet, tehtävät ja kansainvälisyys ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Jotta esimies pystyy saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen työssään kansainvälisessä ympäristössä, hänellä tulee olla tietynlaisia ominaisuuksia ja käytännön kokemusta. On tärkeää, että on paljon itsevarmuutta ja halua oppia ja kehittyä, sillä pikkuhiljaa kaikissa uusissa tehtävissä saavuttaa tilanteen, jossa kokee, että on omalla mukavuusalueellaan. Alussa ja uudessa työympäristössä ihminen asettaa itsensä epämukavuusalueelle. Epämukavuusalueella kuitenkin oppii parhaiten ja saa sieltä parhaat kokemukset. On hienoa huomata, miten omasta epämukavuusalueesta muodostuu pikkuhiljaa oma mukavuusalue, jolla on kiva tehdä töitä. Teoriaosuudessa käytiin läpi kattavasti hyvän esimiehen ominaisuudet ja tehtävät sekä kansainvälisen työympäristön vaikutuksen, ja seuraavaksi käsitellään niiden merkitystä esimiestehtävissä kansainvälisessä työympäristössä.



Kuvio 8. Kansainvälisissä tehtävissä olevan esimiehen vaatimukset

Kuten kuvioista 8 näkee, kaikilla kolmella pääkäsitteellä, joita kirjoittaja teoriaosuudessa käsitteli, on vahva yhteys toisiinsa. Näin ollen kirjoittaja nimesi kaavion seuraavasti: kansainvälisissä tehtävissä olevan esimiehen vaatimukset. Kuvassa haluttiin tuoda kaikki kolme pääkäsitettä ja niiden alakäsitteet yhteen, jotta vaatimukset tulisivat selkeästi esiin. Hyvän esimiehen on täytettävä vaatimukset ominaisuuksien, työtehtävien ja kansainvälisyyden osalta.

Jotta pystyy olemaan kansainvälinen esimiesosaaja, tulee peruspilareiden olla kunnossa. Esimiehen ominaisuudet, joita kirjoittaja ensimmäisessä teoriaosuudessa kuvasi ovat itsetuntemus, ihmistuntemus, johtamistaidot ja kehittyminen. (Kuvio 8.) Nämä ovat kaikki tärkeitä peruselementtejä siinä, että pystyy tekemään kansainvälistä esimiestyötä hyvin ja myös kehittyä siinä. Esimiehen itsetuntemus ja ihmistuntemus ovat pohja kaikelle. Hyvän ja vahvan esimiehen tulee tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä osata lukea ihmisiä ja heidän tekemisiään, jotta hän pystyy tekemään työnsä kiitettävästi. Itsetuntemus ja ihmistuntemus täydentävät toisiaan. Sekä itsestä, että muista voi oppia paljon uusia asioita ja tapoja tehdä asioita toisin. Koska esimies on johtavassa roolissa, häntä tarkkaillaan paljon ja on tärkeää, että hän osaa käyttäytyä esimerkillisesti ja niin, että myös muut voivat ottaa hänen käyttäytymisestään mallia. Johtamistaidot kehittyvät sitä mukaa, kun kokemus karttuu ja kun elämäkokemusta tulee lisää. Samalla kun itsetuntemus ja ihmistaidot kehittyvät, myös johtamistaidot kehittyvät. Jotta muita voi johtaa hyvin, tulee myös itseään osata johtaa. Selkeät tavoitteet, asia- ja ihmisjohtamisen, sekä erilaisuuden johtamisen ymmärtäminen ovat todella hyvä lähtökohta kansainvälisten työtehtävien tekemiseen. Esimiehen tulee kehittää itseään jatkuvasti kaikilla näillä osa-alueilla, jotta hän pystyy antamaan parhaan mahdollisen työpanoksen alaisilleen ja organisaatiolleen. Palautteen saaminen vahvistaa esimiehen kehittymistä oikeaan suuntaan. (Kuvio 8.)

Esimiehen tehtävät, joita kirjoittaja seuraavassa teoriaosuudessa kuvasi ovat tavoitteiden asettaminen, alaistaidot, vaikeat esimiestilanteet ja niiden ratkominen sekä palautteen antaminen. (Kuvio 8.) Nämä ovat kirjoittajan mielestä tärkeimmät tehtävät, jotka tulee osata, jotta kansainvälisissä työtehtävissä oleva esimies pystyy hoitamaan työnsä kiitettävästi. Kuten kirjoittaja jo aikaisemmassakin kappaleessa mainitsi, tavoitteiden asettaminen on esimiehen roolissa todella tärkeää. Tavoitteet auttavat sekä esimiestä, että hänen tiimiään ymmärtämään työn todellisen merkityksen. On myös tärkeää, että esimies pystyy asettamaan sekä ryhmä- että yksilötavoitteet, jotta toiminta on mitattavaa ja selkeää. Esimiehen tulee osata kuunnella omia alaisiaan ja heidän tarpeitaan, jotta hän pystyy kehittämään toimintaa niin, että työtä olisi mielekästä tehdä. Hänen tulee olla

jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa, jotta viihtyvyys ja tuloksellisuus pysyvät korkeina. Välillä näiden kahden välille saattaa muodostua suuri kuilu, joka aiheuttaa hankalia esimiestilanteita, ja ne vaativat oikeanlaista käsittelyä. Vaikeiden esimiestilanteiden takia on todella tärkeää, että organisaatiossa kommunikointi toimii. Ongelmiin pystytään näin tarttumaan varhaisessa vaiheessa ja ne pystytään kääntämään vahvuuksiksi. Esimiehen tulee osata ottaa vastuu vaikeista tilanteista ja rakentaa oikea ratkaisukeino niille. Jotta ongelmatilanteilta pystyttäisiin välttämään, tulee esimiehen antaa positiivista ja rakentavaa palautetta alaisilleen. Työn teko sujuu mielekkäämmin, kun alaiset tietävät mitä mieltä esimies heistä ja heidän tekemisestään on ja myös esimies tietää, mitä mieltä alaiset hänestä ovat. Reagointikyky ja kommunikointi ovat esimiehen tehtävissä tärkeimmät tekijät. Niiden avulla asioista voidaan puhua vapaasti ja asioihin voidaan tarpeen vaatiessa puuttua. (Kuvio 8.)

Viimeinen teoriaosuus oli kansainvälisyys. Se käsitti ihmisten johtamisen kansainvälisessä ympäristössä, monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet ja kommunikoinnin kulttuurien välillä. (Kuvio 8.) Mitä enemmän työpaikalla on ihmisiä eri kulttuureista, sitä tärkeämpää esimiehen työ on. Jotta työtä pystytään tekemään kohti tavoitetta, on esimiehen ymmärrettävä omien alaisensa kulttuurillista taustaa, sekä heidän vahvuuksiaan, että heikkouksiaan. Kulttuuriälykyys ja kulttuuriempatia ovat taitoja, joita kansainvälisessä organisaatiossa työskentelevän esimiehen tulisi kehittää jatkuvasti. Ennakkoluulottomuus auttaa ymmärtämään ihmisiä sellaisina kuin he ovat ja tämä auttaa esimiestä esimerkiksi tehtävien jakamisessa ja alaisten motivoimisessa. Esimiehen tulee ymmärtää, mitkä ovat monikulttuurisuuden hyötyjä ja haasteita. Näin ollen hän pystyy tekemään päätöksiä, jotka antavat arvoa sekä organisaatiolle, että alaisille. Jotta monikulttuurisuuden hyötyjen ja haasteiden seasta pystytään poimimaan ne helmet, jotka tuottavat yritykselle tulosta ja tekevät työstä mielekästä kaikille, tulee esimiehen ymmärtää kulttuurien välistä kommunikointia. Tärkeää on ymmärtää suoran ja epäsuoran viestinnän erot, sekä sanattoman viestinnän suuri merkitys. Kun esimies ymmärtää näiden erot ja merkityksen, hän pystyy kommunikoimaan monikulttuurisessa ympäristössä tehokkaasti ja tekemään oikeita päätöksiä. (Kuvio 8.)

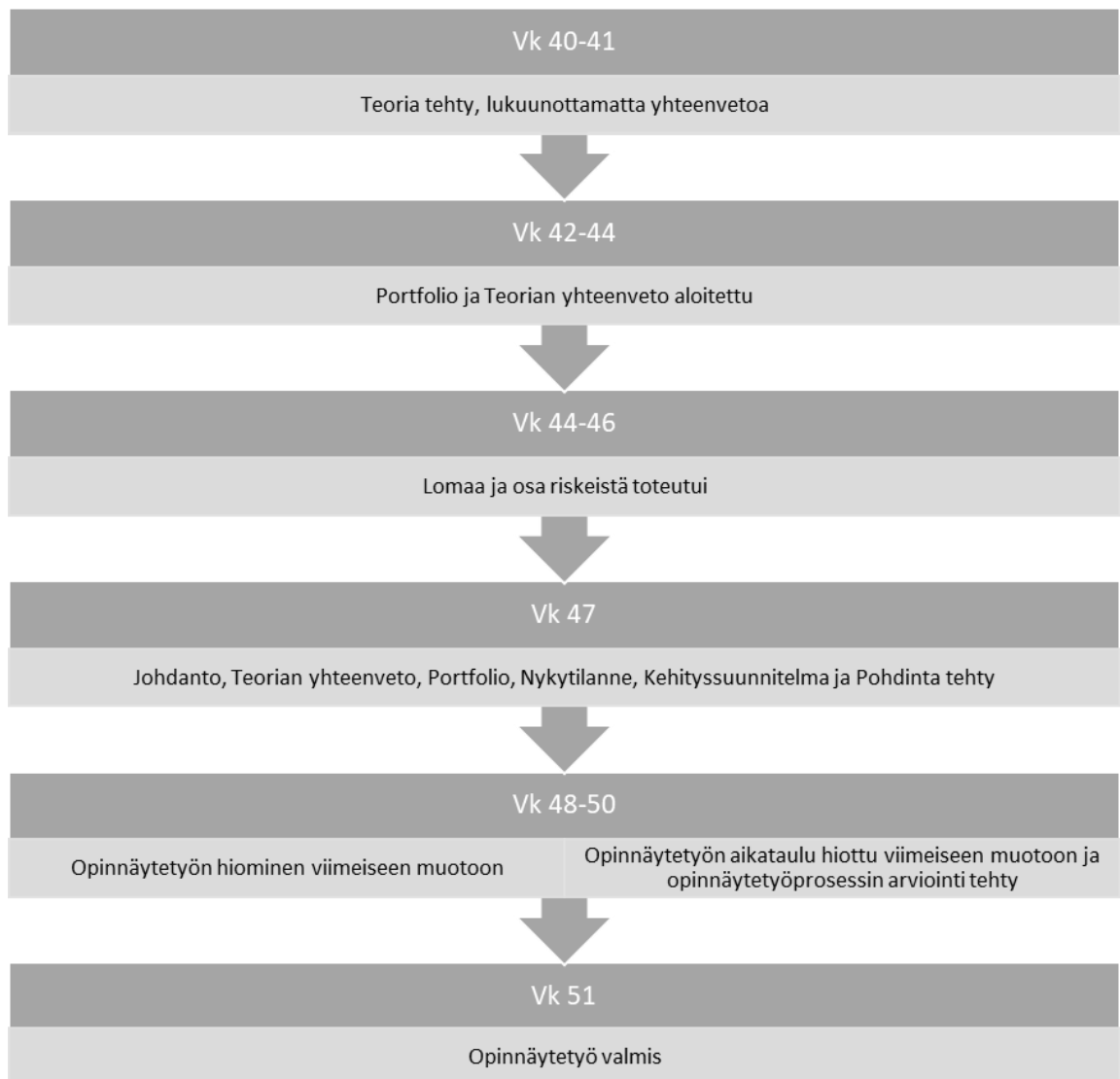
Kaikki nämä kolme osiota, jotka kirjoittaja käsitteli teoriaosuudessa ovat tärkeitä, jos haluaa olla menestyvä kansainvälinen esimiesosaaja. Kaikkien kolmen osuus tässä kokonaisuudessa on merkittävä. Minkään kokonaisuuden merkitys ei ole pienempi kuin toisen. Osiot täydentävät toisiaan ja antavat selkeän kuvan siitä, mitä esimies tarvitsee, jotta pystyy Kuvion 8 mukaan täyttämään kansainvälisissä tehtävissä olevan esimiehen vaatimukset.

## 6 Portfolio – Kasvaminen kansainväliseksi esimiesosaajaksi

Portfolion tavoitteena on kuvata työn toteutus ja oma osaamiseni suhteessa kansainväliseen esimiesosaamiseen. Ensiksi kerron aikataulusta ja projektisuunnitelmasta, joita käytin tämän työn tekemiseen. Sen jälkeen käyn läpi taustani ja perehdyn tarkemmin siihen, mitä olen Haaga-Helian aikana oppinut. Opintoistani aion hyödyntää tässä osiossa yleisesti Haaga-Helian antamia oppeja, DiSC-analyysiä ja Nestlé:n työharjoittelua. Opintojen lisäksi käyn läpi muuta työkokemustani kansainvälisen myynnin esimiesosaajan näkökulmasta. Aion myös kuvata vaihto-opintojani ja niiden hyödyllisyyttä pyrkiessäni kansainvälisiin esimiestehtäviin. Toiseksi viimeinen osuus Portfoliossani on Nykytilanne, jossa kuvaan nykyistä osaamistani ja taitojani kansainvälisen esimiesosaajan vaatimuksiin peilaten. Portfolion tarkoituksena on antaa pohja kehityssuunnitelmalleni, joka on viimeinen osa Portfoliosta. Haluan muistuttaa itseäni kehityksestä, jonka olen kokenut käymällä Myyntityön koulutusohjelman ja kuinka tulevaisuudessa tulen hyödyntämään Haaga-Helian oppeja.

### 6.1 Työn toteutus

Työ käynnistyi syksyllä 2018, kun tutkimus- ja kehittämistyöpaja -kurssi alkoi. Kurssin alussa en ollut yhtään varma, mistä aiheesta tai edes minkälaisen opinnäytetyön haluaisin tehdä. Aihe alkoi pikkuhiljaa muodostua, kun sain tietää opinnäytetyön rakenteesta enemmän. Halusin tehdä portfolion, sillä olen mielestäni hyvä refleктоimaan oppimiani asioita, ja tekemään hyvät ja realistiset tavoitteet tulevaisuutta ajatellen. Kerroin ohjaajille siitä, että haluan tuoda portfoliossa esille vaihdossa oppimiani asioita, sillä vaihto on ollut mielestäni yksi myyntityön koulutusohjelman antoisimmista opintojaksoista. Sain aiheen syyskuun loppupuolella kartoitettua, ja kun ohjaajat näyttivät vihreää valoa, aloitin kirjoittamisen. Halusin saada opinnäytetyön valmiiksi ennen joulua ja päämäärätietoisuudellani pääsin tavoitteeseen. Nyt perehdyn tarkemmin aikatauluun ja riskienhallintaan, jotka suunnittelin opinnäytetyön toteuttamista varten. Aikatauluun perehdyn sekä koko prosessin ajalta, että viikkokohtaisesti. Riskienhallinnassa käyn läpi riskit, joiden koin voivan vaikuttaa työn tekemiseen ja käyn myös läpi sen, miten aion toimia riskien suhteen.



Kuvio 9. Opinnäytetyön aikataulu

Kuviossa 9 näkyy, kuinka suunnittelin toteuttavani opinnäytetyön. Aikataulu konkretisoitui työtä tehdessäni ja tämä aikataulu on vasta työn loppupuolella tehty. Pystyin ilman sen suurempaa aikataulutusta tekemään opinnäytetyötäni. Konto-opinnäytetyön sivusto auttoi minua merkitsemään tekemäni tehtävät ja myös tulevat tehtävät. Sivuston avulla Kuvio 9 muodostui. Aloitin työn kirjoittamisen viikolla 40 ja sain teoriaosuudet valmiiksi kahden viikon aikana. Tämän jälkeen teoriaosuuden tekemisestä jäi jäljelle teorian yhteenveto ja teorian hiominen. Viikolla 42 aloitin teorian yhteenveton tekemisen ja samalla aloitin myös portfolio-osuuden. Seuraavat kaksi viikkoa tein portfolio-osuutta ja yritin saada teorian yhteenvetoa tehtyä. Tiesin, että ennen lomaa haluaisin saada opinnäytetyötä tehtyä mahdollisimman pitkälle. Loman jälkeen minulla oli Taulukossa 2 mainittu leikkaus ja matka Vaasaan. Viikolla 46 tulin yllättäen todella kipeäksi, enkä pystynyt tekemään opinnäytetyötäni sen viikon aikana ollenkaan. Minulle syntyi siis kolmen viikon tauko opinnäytetyön kirjoittamisesta. Viikolla 47 päätin kuitenkin ottaa itseäni taas niskasta kiinni

ja jatkaa kirjoittamista. Kuten yllä olevasta Kuvioista 9 näkeekin, sain viikolla 47 tehtyä todella paljon opinnäytetyötäni. Viikon 47 jälkeen minun piti enää hioa työ viimeiseen muotoon ja tehdä opinnäytetyön aikataulu, sekä opinnäytetyöprosessin arviointi. Sain työn tehtyä viikkoon 51 mennessä. (Kuvio 9.)

Viikko tasolla yritin varata noin 3 päivää, jolloin tein opinnäytetyötä. Tuntimäärät vaihtelivat viikoittain, mutta aina kun tein opinnäytetyötä, se oli tehokasta. En pysty tekemään esimerkiksi kahdeksaa tuntia yhtäjaksoista työtä tehokkaasti, vaan teen mieluummin 4-6 tuntia kerralla. Viikotasoiset suunnitelmat toteutuivat mielestäni hyvin. Minulla ei ollut muuta koulua ensimmäisen intensiiviviikon jälkeen, joten varasin paljon aikaa opinnäytetyön kirjoittamiseen. Töitä tein välillä, mutta varasin niiden tekemiseen vähän aikaa suhteessa opinnäytetyöhön, jotta saisin sen valmiiksi ennen joulua. Prosessi lähti käyntiin erittäin hyvin, ja yritin pitää tahdin yllä, jotta minulla olisi työn loppupäässä enemmän aikaa työn hiomiseen. Vaikkakin moniin viikkoihin tuli muutoksia omien aikataulujeni takia, se ei haitannut työn etenemistä aikataulussa.

Taulukko 1. Riskien hallinta

<b>Riski</b>	<b>Miten vältyn riskiltä</b>	<b>Mitä teen, jos riski toteutuu</b>
<b>Sairastuminen</b>	Pukeudu oikein, syö vitamiineja, pese kädet	Lepään tarvittaessa
<b>Loma</b>	En voi välttyä tältä, matka buukattu	Nautin lomasta ja teen ennen lomaa ja sen jälkeen tiukemmin töitä
<b>Työkiireet</b>	En ota liikaa töitä	Teen työt ja yritän sopeuttaa opinnäytetyö aikatauluni niiden ympärille
<b>Slush</b>	Tapahtuu	Teen Slushin ympärillä tiiviisti töitä opinnäytetyöni eteen
<b>Leikkaus</b>	Tapahtuu	2 päivää sairauslomaa, jos pystyn tekemään lepäämisen ohella, teen opinnäytetyötä.

Ylläolevassa taulukossa 1 olen kuvannut riskit, joilla saattoi olla vaikutusta opinnäytetyöprosessiini. Kuvasin myös sen, miten vältyn riskiltä ja sen, mitä teen, jos riski

toteutuu. En kokenut motivaationpuutetta riskinä, sillä tiesin, että työ pitää saada ajoissa valmiiksi, jotta valmistun ensi kesänä. Ensi kevääälle en halunnut jättää muuta, kuin ratkaisumyynnin harjoittelun, jotta pääsen kunnolla kiinni työelämään. Oli kuitenkin muutama riski, joiden tiesin toteutuvan. Loma ja leikkaus toteutuivat ja niiden takia yritin painottaa aikatauluani alkupäähän ja myös marraskuun loppuun. Tulin myös kipeäksi marraskuun puoleessa välissä ja lepäsin viikon, jotta pystyin lepoviikon jälkeen keskittymään taas täysillä opinnäytetyön tekoon. Slush oli viimeinen riski, jonka tiesin yllä olevasta taulukosta toteutuvan. Tein työni valmiiksi niin, että Slush:in jälkeen hion työtäni viimeiseen muotoon.

## 6.2 Tausta

Valmistuin Kauniaisten lukiosta keväällä 2015. Olin lukiossa neljä vuotta, sillä yhden vuoden vietin Amerikassa vaihdossa. Viimeisenä vuonna aloin miettiä tarkemmin, mitä haluaisin tehdä lukion jälkeen. Kävin opinto-ohjaajallamme ja myös uraohjausneuvonnassa. Uraohjausneuvonnassa tarkoituksena oli, että puhun ääneen asioita, joista olen kiinnostunut ja uraohjaaja yritti viedä minua kysymyksillään suuntaan, josta minun piti itse päätellä se, mitä minun kannattaisi tehdä. Keskustelun jälkeen saimme minulle kaksi urapolkuvaihtoehtoa: kauppakorkea tai liikuntatieteellinen. Kävin vielä toisenkin kerran uraohjausneuvonnassa. Tätä kertaa varten uraohjaaja oli pyytänyt minua listaamaan molempien koulutusten plussat ja miinukset. Kävimme listani läpi ja päätin siinä hetkessä, että aion hakea kauppakorkeaan. Hain heti samana keväänä, kun valmistuin lukiossa. Pääsykokeisiin en valmistautunut riittävän hyvin ja se näkyi myös tuloksessa. En päässyt kauppakorkeaan.

Kesän vietin töitä tehdessä ja kuukauden mittaisella Amerikan matkalla. Amerikasta tultuani päätin heti tarttua itseäni niskasta kiinni ja alkaa katsoa vaihtoehtoja eri mahdollisuuksista koulutuksen suhteen. Löysin Haaga-Helian sivuilta tietoa myyntityön koulutusohjelmasta ja päätin, että aion hakea sinne. Opinnot vaikuttivat samankaltaisilta kuin kauppakorkeassa, mutta paljon käytännönläheisimmiltä. Syksy kului töitä tehdessä ja pääsykokeisiin lukiessa. Pääsykokeissa tunnelma oli jännittynyt. Olin valmistautunut todella hyvin ja olin valmis tekemään kokeen. Kirjallisen kokeen jälkeen oli vielä ryhmähaastattelu. Jännitin sitä, mutta samalla toivoin, että jos olen oma itseni ja teen parhaan mahdollisen suorituksen, se riittäisi. Sain tiedon Saksan lentokentällä siitä, että olin päässyt kouluun. Olin niin helpottunut ja onnellinen. Kova työ palkittiin ja tammikuussa 2016 aloitin opinnot Haaga-Heliassa myyntityön koulutusohjelmassa.

### 6.3 Opinnot Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa

Myyntityön koulutusohjelma on mielestäni ollut todella opettavainen. Käytännönläheinen opetustyyli ja harjoittelut eri työpaikoilla ovat olleet minulle oikea tapa oppia. Myyntityön koulutusohjelmasta saa yleispätevän tutkinnon, josta on varmasti hyötyä monella eri alalla. Esimiestyön osalta olen oppinut paljon erilaisia taitoja. Taidot, joista puhun ovat esimerkiksi ohjelmistojen ja järjestelmien käyttö, esiintymistaidot ja ryhmätyöskentelytaidot. Käytän tutorointia (Liite 1.) esimerkkinä, jotta pystyn kertomaan konkreettisemmin, miten olen taidot oppinut. Näistä taidoista on varmasti apua tulevaisuudessa kansainvälisissä esimiestehtävissä.

Ohjelmistojen ja järjestelmien opettelusta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa ammatista riippumatta. Microsoft-ohjelmien käytön osaaminen on taito, jota pitää osata monessa ammatissa ja myyntityön koulutusohjelman avulla osaan käyttää näitä ohjelmia erinomaisesti. Olen käyttänyt Microsoft-ohjelmia eri työpaikoissa ja varsinkin yritystyöskentelyn aikana näistä taidoista oli paljon apua ja minulle tuli kiitollinen olo siitä, että osaan käyttää kyseisiä ohjelmia. Autoin myös esimerkiksi tutoroinnin aikana fukseja käyttämään koulun järjestelmiä. (Liite 1.) Esimiestehtäviä ajatellen on tärkeää, että osaa käyttää organisaatiossa käytettäviä ohjelmia, jotta osaa perehdyttää alaiset kyseisiin tehtäviin kunnolla ja osaa auttaa alaisia tarpeen vaatiessa.

Esiintyminen on ollut itselleni todella jännittävää ja välillä hermoja raastavaa. Myyntityön koulutusohjelmassa olen päässyt harjoittelemaan tätä taitoa paljon ja koen, että nykyään en jännitä yhtä paljon, kuin ennen. On ollut myös hyvä harjoitella tätä taitoa erilaisissa tilanteissa eri ihmisten kanssa. Olen pitänyt esitelmää yksin, parin kanssa ja ryhmässä niin suomeksi, ruotsiksi kuin englanniksikin. Esimerkiksi tutoroinnin aikana esiinnyimme paljon niin fukseille, kuin nykyisille myynnin opiskelijoille. (Liite 1.) Opin monien esiintymisten myötä sen, että mitä paremmin valmistaudun ja harjoittelen, ja mitä mielenkiintoisempi aihe mielestäni on, sitä helpompi minun on esiintyä. Esimiestyössä vakuuttava esiintyminen ja tilanteen haltuunotto ovat tärkeitä ja juuri näiden takia aion jatkaa esiintymisen harjoittelua aktiivisesti tulevaisuudessakin.

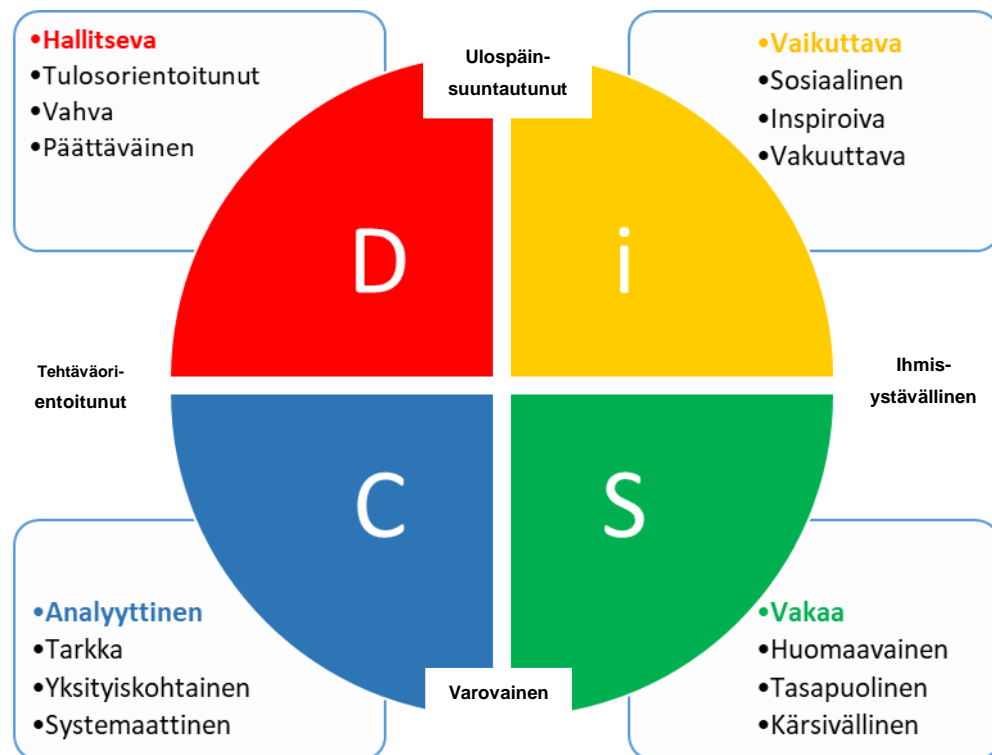
Ryhmätöitä on ollut paljon. Niiden aikana olen tutustunut uusiin ihmisiin ja päässyt näkemään erilaisia ryhmätyöskentelytekniikoita. Ryhmätöitä tehdessä ja esittäessä olen huomannut, kuinka tärkeää selvä kommunikointi on. Se auttaa roolien jakamisessa, työn teossa ja varsinkin kulttuurien välisessä kommunikoinnissa. Esimerkiksi tutoroinnin aikana olen päässyt kehittämään ryhmätyöskentelytaitojani. (Liite 1.) Loimme yhdessä

tapahtumia ja varsinkin niitä tehdessä tiivis ryhmätyöskentely oli tärkeää. Vaikkakin olimme kaikki todella erilaisia persoonia ja asioissa piti osata joustaa, opimme toisiltamme paljon ja koen, että ryhmätyöskentelytaitoni paranivat merkittävästi. Esimiestyötä varten opin paljon siitä, miten eri tavoin ihmiset toimivat erilaisissa tilanteissa ja eri toimintatapoja käyttäen. Ihmistuntemukseni on karttunut paljon ja tulevaisuudessa toivon sen karttuvan lisää. Myös itsetuntemukseni on kehittynyt paljon, kun olen oppinut itsestäni uusia puolia ja koen, että pystyn hahmottamaan omat vahvuuteni ja heikkouteni paremmin. Itsetuntemuksen jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta pystyy tulevaisuudessa johtamaan itseään ja muita parhaalla mahdollisella tavalla kansainvälisissä esimiestehtävissä.

#### **6.4 DiSC**

DiSC-testi on työkalu, jota käytetään viestinnän ja itsetuntemuksen kehittämiseen. DiSC auttaa ymmärtämään muita ihmisiä vuorovaikutustilanteissa ja myös työpaikoilla esimerkiksi tiimiä suunnitellessa. Se auttaa myös ymmärtämään omaa käyttäytymistä ja sitä, kuinka sitä voisi jatkossa kehittää.

DiSC-testi perustuu nelikenttämalliin (Kuvio 10.), joka kuvaa luotettavasti neljää käyttäytymistyyliä; (D) hallitseva, (i) vaikuttava, (S) vakaa ja (C) tunnontarkka. Riippuen ihmisestä, hän saattaa kuulua joko yhteen tai useampaan tyyliin. Kuten alla olevasta kuvasta voi nähdä eri tyyleillä on eri käyttäytymismalleja ja tiettyjä tapoja, miten he käyttäytyvät. Olemme kuitenkin kaikki erilaisia, joten ei ole päivänselvää, että onko joku käyttäytymistyyliiltään esimerkiksi C. Iän myötä oma käyttäytymistyyli voi myös muuttua.



Kuvio 10. DiSC-analyysi (Mukaillen discprofiili.fi)

DiSC-analyysi on itsetuntemuksen ja ihmistuntemuksen kannalta todella tärkeä. Pystyn analyysin avulla ymmärtämään omaa käyttäytymistäni paremmin ja myös sitä, miten toimin eri ihmisten kanssa eri tilanteissa. Analyysistä selviää myös, mitkä ovat parhaimmat tavat tehdä juuri minun kanssani töitä ja mitä asioita minun kannattaa kehittää. DiSC auttaa myös ymmärtämään omia viestintä- ja kommunikointi -taitoja. Kansainvälisen esimiesosaajan roolissa on mielestäni tärkeää ymmärtää omaa käytöstään ja omaa kommunikointiaan, jotta siinä pystyisi olemaan mahdollisimman suora ja selvä. Analyysi auttaa ymmärtämään myös muita ihmisiä, jotta heitä pystyy johtamaan tehokkaammin ja ryhmän sisäiset konfliktit saataisiin minimoitua. Muiden käyttäytymistyyliä on myös hyvä ymmärtää, jotta pystyy antamaan parempaa ja kohdistetumpaa palautetta ja, että pystytään rakentamaan tiimejä niin, että jokaisen vahvuuksia käytetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Kuvio 10.)

DiSC-testin tulokset olivat erittäin mielenkiintoiset. Testitulokseni oli vakaa S. Testin mukaan minulla on korkea vakaa-käyttäytymismalli ja olen kiinnostunut toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Vakaan S käyttäytymistyylin omaavat ihmiset toimivat yleensä johdonmukaisesti ja helposti ennustettavalla tavalla. He haluavat mielellään käyttää omaa erityisosaamistaan. He ovat kärsivällisiä, hyviä kuuntelijoita ja luotettavia. He eivät halua tyrkyttää itseään ja haluavat auttaa ja tukea muita. Korkean vakaa -

käyttäytymistyylin ihmiset ovat tavallisesti vaatimattomia omista kyvyistään eivätkä pidä konfliktitilanteista. DiSC-analyysissä mainittiin myös vakaan S -käyttäytymistyylin työskentelytavoista. Työskenneltäessä vakaa S haluaa, että toiset tuntevat itsensä tarpeellisiksi ja, että heidän olonsa on turvallinen. He pitävät tehokasta tiimityötä parhaana tapana saada asiat tehtyä ja pitävät varmimpana lähtökohtana ryhmätyöskentelyä. He ovat kiinnostuneita yksityiskohdista ja hiuksenhienoista eroista. Pyrkiessään kohti tavoitetta he tekevät usein myös muiden työt, jotta asiat etenisivät mahdollisimman nopeasti. (Liite 2.)

Omat tulokset vastaavat mielestäni hyvin omaa käyttäytymistyyliäni. Olen kuitenkin kuullut muutamalta ystävältäni, että olen selkeä D. D on hallitseva. Hallitsevalle käyttäytymismallille ominaista on, että he ovat vahvoja, tulosorientoituneita ja päättäväisiä. Itse kuitenkin koen, että minussa on tietty määrä kutakin käyttäytymismallia ja vahvimpina omassa käyttäytymisessäni näkyvät S ja D. Tuloksista oli mielenkiintoista huomata, miten ne vastasivat minua esimerkiksi työssä suoritettavissa tehtävissä. Työssäni olen omaaloitteinen, johdonmukainen ja tykkään tehdä asioita ryhmässä ja myös tarvittaessa ottaa johtajan roolin. Nämä ovat tärkeitä ominaisuuksia myös esimiestehtävissä. Monista asioista, jotka näkyvät käyttäytymisessäni vahvasti, kuten esimerkiksi luotettavuus ja tehokkuus, on todella paljon hyötyä esimiestehtävissä. Käyttäytymispiirteitä, joita minun kannattaa kehittää esimiestehtäviä ajatellen ovat suoruus, päättäväisyys ja usko omaan itseensä ja arviointikykyyn. Näitä kehittämällä pystyn olemaan vakuuttavampi esimies. Kehitettävien käyttäytymispiirteiden merkitys on suuri kansainvälisissä esimiestehtävissä. Iän myötä, kun kokemus on karttunut enemmän, koen, että käyttäytymismallini saattaa vielä hieman muuttua, mutta ainakin tällä hetkellä se vastaa todella paljon sitä, miten itsekkin koen asioiden olevan. Haluan kuitenkin kehittää omaa osaamistani ja itseäni, jotta pystyisin tulevaisuudessa täyttämään kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset. (Liite 2.) DiSC-analyysiin liittyen tehtiin henkilökohtainen myyntityö-kurssilla tehtävä, jossa arvioitiin DiSC-testin hyödyllisyyttä ja tuloksia. Omista tuloksista piti myös tehdä jälkiarviointi tehtävä, jossa arvioitiin omia tuloksia ja sitä, miten omaa käyttäytymistään voi kehittää. (Liite 3.)

## **6.5 Vaihto**

Suoritin vaihdon keväällä 2018 Avans Hogeschool:ssa Hollannissa. Koulua oli keuhuttu siitä, että se vastaa hyvin meidän koulutusohjelmaamme, ja että siellä oppii paljon. Olin kuullut myös, että siellä saa ja pitää tehdä paljon töitä, jotta kursseista pääsee läpi. Luokkamme koostui sekä vaihto-oppilaista, että paikallisista. Ryhmätöitä oli paljon ja

myös yksin sai tehdä töitä. Oli hienoa oppia tuntemaan ihmisiä ympäri maailmaa ja oppia heidän kulttuureistaan.

	Courses	ECTs
M1	M1: Global Account Management	1
	M1: Trade Marketing	1
	M1: Acquisition	2
	M1: Customer Financials	2
	M1: Sales Toolkit	3
	M1: English	1
	M1: Sales Talk Oral	4
	M1: Professional Conduct	1
M2	M2: Procurement & Negotiation	2
	M2: Export & Global Management	2
	M2: English	1
	M2: Export Plan	5
	M2: Negotiation Skills	4
	M2: Professional Conduct	1

M1 is the first part of the minor. M2 the second part of the minor.

Kuva 2. Vaihto-opinnot (Avans Hogeschool, 2018)

Opiskelimme vaihdon aikana hollantilaisille ja vaihto-opiskelijoille tarkoitettua englanninkielistä sivuainetta. Yllä olevassa kuvassa 2 näkyy sivuaineen aikana käymämme kurssit. Sivuaine koostui kahdesta opintojaksosta, joissa molemmissa oli kymmenen viikon opintojaksot. Tähän kymmeneen viikkoon kuului myös koeviikko ja uusintaviikko. Molemmilla opintojaksoilla meillä oli yksi iso ryhmätö, joka tehtiin neljän tai viiden hengen ryhmissä. Sivuaine tarjosi merkittävää tietoa myynnin eri prosesseista ja myynnin prosesseissa tarvittavista taidoista. Tärkeimmät opit opintojaksosta olivat: kansainvälisen myynnin hahmottaminen, omien myyntitaitojen kehittäminen myyntitilanteissa, ammattimaisen myyntisuunnitelman luominen uudesta tuotteesta tai tuonti tuotteesta ja neuvottelemine ammattimaisella tasolla. Perehdyn niihin kursseihin ja töihin, joista koen olevan eniten apua kansainvälisessä esimiesosaamisessa. (Avans Hogeschool, 2018)

Ensimmäisessä opintojaksossa ryhmätö, jonka teimme, oli Sales Toolkit. (Liite 4.) Sales Toolkit oli kokonaisuus uuden tuotteen ulkonäöstä, kohderyhmästä, ennustetuista myynneistä, käytettävistä myyntikanavista ja promotiossa käytettävistä materiaaleista.

Saimme tehtävänannon Mars-suklaayhtiöltä. Tehtävänä oli keksiä heille uusi suklaapatukkatuote tällä hetkellä olevien trendien perusteella. Ryhmätyötä tehtiin koko kymmenen viikon ajan ja opintojakson lopussa esitimme keksimämme tuotteen ja siitä tehdyn analyysin ryhmänä. Ryhmäesityksen jälkeen tuote piti vielä myydä yhdessä valitussa myyntikanavassa esimerkiksi ruokakaupan vastaavalle. Myyntikanavan myyntitilanne tehtiin yksin. Ryhmässä oli minun lisäksi yksi espanjalainen tyttö ja kolme hollantilaista poikaa. Ryhmätyön aikana jaoimme tasaisesti tehtävät ryhmän kesken ja kävimme perusteellisesti läpi kysymyksiä herättäneet kohdat. Kulttuurierot näkyivät eniten työtavoissa. Hollantilaisten työskentelytyyli oli nopeaa ja suoraa. Espanjalaisten työskentelytavat olivat taas paljon rennompia. Suurin haaste ryhmässämme oli monikulttuurinen kommunikointi ja tehtävänantojen epäselvyys. Onneksi ryhmämme muodostui ihmisistä, jotka halusivat, että kaikki ymmärtävät oman tehtävänsä ja sen merkityksen. Tehtävänantoja selkeytti se, että hollantilaisille työskentelytavat olivat tuttuja ja he tiesivät miten asioissa pitää edetä. (Liite 4.)

Toisessa opintojaksossa teimme tuontisuunnitelman, export plan (Liite 5.), Euroopan ulkopuolelta tulevalle tuotteelle hollantilaisille markkinoille. Ryhmämme valitsi Argentiinalaisen lihan. Ryhmätyössä tuotteen menestysmahdollisuudet hollantilaisilla markkinoilla piti arvioida, myynti piti arvioida seuraaville viidelle vuodelle, logistiikkaan ja siihen liittyviin kuluihin piti perehtyä ja tuotteen tärkeimmäksi koettu lisäarvo piti näkyä tuontisuunnitelmassa. Samalla tavalla, kuin ensimmäisen opintojakson aikana tehtyä ryhmätyötä, tätäkin tehtiin kymmenen viikkoa. Opintojakson lopussa esitimme ensiksi ryhmänä tuotteen vientipotentiaalin omalle myyntipäälliköllemme ja sen jälkeen esitimme yksin tuotteen ja siihen liittyvän potentiaalin tuontiyrityksen johtajalle, jotta saisimme solmittua yhteistyösopimuksen. Tässä ryhmässä oli minun lisäksi yksi suomalainen tyttö, kaksi hollantilaista poikaa ja yksi espanjalainen poika. Tämä ryhmätyö oli mielestäni vaativampi, sillä työ perustui numeroihin ja ennustuksiin. Vaikkakin työn tekemisessä oli haasteita, esimerkiksi tuotteen, johtajan- ja motivaationpuutteen takia, saimme tehtyä hyvän ryhmätyön. Tässäkin ryhmätyössä monikulttuurinen kommunikointi oli välillä haaste, sillä ymmärsimme asioita eri tavalla. Onneksi ryhmässämme oli hollantilaisia opiskelijoita, jotka pystyivät kertomaan, millä tavalla asiat kannattaa tehdä, jotta ryhmätyöstämme tulee mahdollisimman hyvä ja selkeä. (Liite 5.)

Projektit sitoivat yhteen opintojaksot, sillä kaikki kurssit ja niillä käydyt asiat liittyivät jollain tavalla näihin molempiin projekteihin. Projekteista sai kosketusta myynnin alalla tehtäviin töihin. Avanssissa projekteissa menttiin paljon syvemmälle, kuin mitä Haaga-Heliassa. Taustatyötä piti tehdä paljon enemmän ja itse tuotteen markkinaa piti tutustua laajasti.

Projektit antoivat myös parempaa ymmärrystä siitä, miten kaikki myynnin osa-alueet on hyvä linkittää toisiinsa. Myös myyntiprosessi tuli tutuksi molempien opintojaksojen aikana.

Molempien ryhmätöiden aikana olin se henkilö, joka piti ryhmän ajan tasalla tehtävistä asioista ja siitä, mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. Kyseenalaistin ja kysyin paljon, jotta ymmärsin paremmin tarvittavien tietojen merkityksen projekteihin liittyen. Toisen opintojakson aikana otin enemmän johtajan roolia ja jaoin ryhmällemme tehtäviä. Töitä molempien projektien eteen piti tehdä, mutta kumpikaan projekteista ei vienyt liikaa aikaa, jotta ehti tehdä muitakin asioita vaihdon aikana. Tärkeintä oli tehtävien jako ja se millä ajanjaksolla tehtävät tuli tehdä, jotta projektit saatiin valmiiksi annetussa aikataulussa.

Koen, että vaihto paransi esimiestaitojani. Esiintymistaitoni parantuivat lukuisten esitysten myötä. Oma kielitaitoni ja varsinkin yrityskielen ymmärtäminen parantuivat tunneilla käytyjen aineistojen pohjalta. Kulttuurien työtavat ja niiden ymmärtäminen tulivat tutuiksi ryhmätöitä tehdessä ja oppitunneilla monikulttuurisissa ympäristöissä. Monikulttuurisesta kommunikoinnista tuli luontevampaa ja tutumpaa uusien tuttavuuksien myötä. Johtamistaitoni kehittyivät, kun otin enemmän roolia ja tilanteita haltuun ryhmätöissä. Opin myös sisäistämään asioita paremmin kääntämisen avulla. Kaikilla näillä taidoilla joita kehitin ja uusista taidoista, jotka vaihdosta sain, on suuri merkitys kansainvälisen esimiesosaajan vaatimusten kannalta.

Suosittelen vaihtoa kaikille kansainvälisiin esimiestehtäviin tähtääville. Englannin tai jonkun muun kielen opetteleminen on etu työnhaussa ja muutenkin työnteossa. Vaihdossa mennään epämurkkualueelle uudessa kulttuurissa uusien ihmisten kanssa. Kulttuureista, ihmisistä ja itsestä oppii eniten epämurkkualueella. Vaihdon aikana myös omat tavoitteet voivat kirkastua ja sitä kautta voi asettaa itselle päämääriä, joita kohti haluaa mennä. Vaihto avartaa omaa maailmankatsomusta paljon ja sitä kautta saa ikimuistoisia kokemuksia upeiden ihmisten kanssa. Kansainvälistä työuraa ajatellen vaihto-opiskeluilla on siihen positiivinen vaikutus esimerkiksi eri kulttuurien ymmärtämisen, ennakkoluulottoman asenteen ja monikulttuurisen kommunikoinnin osaamisen takia.

## **6.6 Työkokemus**

Mielestäni vain kattavan työkokemuksen myötä voi menestyä kansainvälisen esimiesosaajan roolissa. Työkokemuksen mukaan esimies saa varmemmat otteet omaan tekemiseen, johtamiseen ja alaisten motivoimiseen. Haluan tässä osiossa tuoda ilmi tärkeimmät opit työtehtävistäni ja esimiehiltäni. Näistä opeista tulee olemaan apua esimiestehtävissä. Kansainvälistä näkökulmaa saan tuotua työharjoittelustani. Kerron

ensiksi työharjoittelustani Nestlé:llä ja sen jälkeen käyn läpi muuta työkokemustani, jota olen Haaga-Helian aikana kerännyt, ja näiden merkitystä esimiesosaamisen kannalta.

### **6.6.1 Työharjoittelu Nestlé**

Neljännellä lukukaudella tein työharjoittelun. Työharjoittelu tehtiin yritystyöskentely-kurssin aikana. Harjoittelun aikana oppilaat työskentelivät sovittuina päivinä kokopäiväisesti heille nimetyssä yrityksessä yritysmyyntin tehtävissä.

Pääsin työskentelemään maailman suurimmalle ruoka- ja juomayhtiölle Nestlé:lle. Olin todella tyytyväinen saamaani työharjoittelupaikkaan, sillä halusin päästä näkemään, minkälaista on työskennellä näinkin suuressa kansainvälisessä yrityksessä. Nestlé:llä pääsin tekemään töitä monien eri ihmisten ja osastojen kanssa ja päivät vaihtelivat todella paljon. Työtehtäviäni olivat esimerkiksi uusien tuotteiden testailu, asiakastapaamisissa käyminen, tuotekuvauksien ja hinta- ja kilpailijaseurannan tekeminen. Osa asioista hoidettiin englanniksi, sillä yrityksen Pohjoismaiden johto sijaitsi Kööpenhaminassa. Oli hienoa päästä käyttämään omaa kielitaitoa. (Liite 6.)

Nestlé:llä opin valtavasti ja oivalsin myös sen, että kaikista aikaisemmin tekemistäni töistä oli apua Nestlé:llä. Suurin hyöty oli elintarvikealan ymmärtämisestä, sillä olen ollut 6 vuotta ruokakaupassa töissä ja siellä ollessani olen oppinut paljon eri tuotemerkeistä, tuotteiden sijoittelun merkityksestä ja tuotteiden esillepanosta. Omasta elintarvikealan kokemuksestani oli paljon hyötyä tiimeille, joissa työskentelin. Puhelintyöstä Trainer's House:lla oli valtavasti apua, sillä soittelin paljon Nestlé:n asiakkaille ympäri suomea. Minulla ei ollut kynnystä soittaa tuntemattomille ihmisille ja sain puheluista ja niissä käydyistä keskusteluista paljon hyvää palautetta. Pystyin myös hoitamaan vaikeatkin asiakastilanteet puhelimitse kiitettävästi. Microsoft-ohjelmien käytöstä ja ymmärtämisestä oli paljon hyötyä, sillä Nestlé:llä käytettiin kyseisiä ohjelmia. Pystyin myös auttamaan tilanteissa, joita ei oltu aikaisemmin osattu ratkoa, esimerkiksi PDF-tiedoston muuttaminen Word-tiedostoksi. Suurin ilo oli olla hyödyksi niin monelle. (Liite 6.)

Yritystyöskentely oli hieno kosketus työelämään ja vastaavaa kokemusta on vaikea saada tulevaisuudessa. On erittäin hienoa, että myyntityön koulutusohjelmassa järjestetään yritystyöskentely, sillä siinä näkee, miten omaa oppimistaan voi hyödyntää työelämässä ja siellä oppii myös asioita, joita voi varmasti hyödyntää tulevaisuudessa. Kansainvälisen myyntin esimiesosaajan taitoja ajatellen oli tärkeää, että näin minkälaista globaalissa yrityksessä työskentely on. Haasteita toi asioiden eteenpäin viennin hitaus ja kommunikaatio- ongelmat eri kulttuurien välillä. Työryhmät työskentelivät tiiviisti yhdessä

kohti asetettua tavoitetta. Tärkeitä oppeja ja hyödyllisiä oivalluksia esimiestehtäviä ajatellen olivat kulttuurien välinen kommunikointi, ihmistuntemus, palautteen antamisen merkitys ja johtamistaidot niin asia, kuin ihmistasolla. (Liite 6.)

### **6.6.2 Haaga-Helian aikana kerätty muu työkokemus**

Työharjoittelun lisäksi olen ollut töissä monissa eri alan yrityksissä Haaga-Helian aikana. Ensiksi kerron esimerkkien kautta opiskelun aikana kertyneestä B2C ja B2B asiakaspalvelu kokemuksesta. Sitten kerron mitä olen esimiehiltäni oppinut ja lopuksi omat mietteeni työkokemuksestani ja sen kytköksistä kansainvälisiin esimies taitoihin.

B2C asiakaspalvelutehtävissä K-Citymarketissa sekä vapaaehtoistyössä Nordic Business Forumissa (Liite 7.) ja Slush: ssa olen oppinut, että asiakas ja hänen mielipiteensä ovat todella suuressa osassa yrityksen toimintaa. On tärkeää osata antaa parasta mahdollista palvelua asiakkaille, jotta heille jää yrityksestä hyvä kuva, ja että he käyttävät yrityksen tuotteita ja palveluita uudestaan. Hyvä asiakaspalvelu on neutraali oletamus asiakkailta, mutta erikoislaatuinen asiakaspalvelu on se mikä jää asiakkailta mieleen ja siitä he kertovat myös eteenpäin. Myös B2B asiakaspalvelu on minulle tuttua. Työskentelin Trainer's Housella (Liite 8.) markkinoijana ja tehtävänäni oli puhelimen välityksellä sopia tapaamisia. Opin paljon puhelintyöskentelystä ja oman äänen voimasta. Puhelintyöskentelyssä oma ääni on ainoa tapa vakuuttaa asiakas ja sen merkitys on todella tärkeä.

Olen oppinut omilta esimiehiltäni paljon. Itselleni merkittävin tekijä esimiehilläni on ollut se, että he osaavat olla innostavia. Kun huomaan, että he ovat innoissaan jostain asiasta, myös minä innostun. Selkeä tavoite on luonut omaan työhöni merkityksen ja auttanut minua asettamaan itselleni henkilökohtaiset tavoitteet. Olen aina itse kokenut, että esimies on auktoriteetti, joka antaa ohjeita ja jota kuunnellaan. Tärkein oppi omilta esimiehiltäni on ollut se, että vaikka he ovat johtajan roolissa he ovat silti ihmisiä ja pitävät omia alaisiaan heidän kanssaan samanarvoisina. Luottamuksen myötä olen huomannut, että esimies antaa minulle ja muille enemmän vastuuta luottamuksen synnyttyä. Palautteen saaminen ja sen antaminen ovat tärkeitä työnteossa. Palautteen myötä olen saanut näkemyksen omasta tekemisestäni ja siitä, mitä esimieheni minusta oikeasti ajattelee. Olen myös palautteen avulla pystynyt kehittämään omaa toimintaani. Vastavuoroisesti olen antanut esimiehen työstä, sekä organisaatiosta palautetta. Monilla esimiehilläni on ollut hyvä itsetuntemus, joka näkyy heistä tekemisen vakautena, selkeinä tehtävänannoilla ja monen vuoden kokemuksen kautta. Ihmistuntemus on näkynyt sekä hyvällä, että huonolla tavalla. Huonolla tavalla se on taas näkynyt niin, että esimies antaa

alaiselle palautetta, jonka jälkeen hän menee puhumaan muille esimiehelle aivan toista, kuin mitä hän alaiselle sanoi. Hyvällä tavalla olen ihmistuntemuksen nähnyt niissä esimiehissä, jotka kohtelevat omia alaisiaan samanarvoisina, kuin itseään ja välittävät aidosti alaisistaan.

Työkokemusta on ikääni katsottuna kertynyt paljon. Kaikista työpaikoista olen oppinut uusia asioita ja päässyt kehittämään itseäni monilla eri tavoilla. Itse esimiesasemassa en ole vielä ollut ja tiedän, että jotta pystyn täyttämään kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset, minun tulee kerätä esimieskokemusta. Uskon esimieskokemuksen vahvistavan omaa itsetuntoani, ihmistuntemustani ja johtamistaitojani, jotta pystyn suoriutumaan edellä mainituissa tehtävissä parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikkakaan kokemusta minulle ei ole kertynyt esimiestehtävistä, olen jakanut työtehtäviä muille työntekijöille ja ollut välillä auktoriteetti, jonka sanalla on suuri paino työnteossa. Tämä on antanut esimakua esimiestehtävistä ja siitä, kuinka tärkeää on, että omasta osaamisestaan on itsevarma olo. Oman itsensä kehittäminen ja uusien asioiden oppiminen ovat asioita, joiden merkitys tulee olemaan suuri, jotta pystyn täyttämään kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset.

## **6.7 Nykytilanne**

Tässä osiossa aion arvioida omaa osaamistani arviointitaulukoiden avulla. Taulukot on jaettu teoriaosuuksien mukaan (Taulukko 3, Taulukko 4 ja Taulukko 5) ja arvioin näiden taulukkojen avulla tämänhetkistä osaamiseni tasoa. Kerron myös siitä, miten kyseinen taito on opittu. Palaan nykytilanteeseen seuraavassa osiossa Kehityssuunnitelma ja kerron, miten aion kehittää kutakin taitoa, jotta tulevaisuudessa pystyn täyttämään kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset. Arvosana-asteikko on 1-5, jossa 1 on välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä, 4 kiitettävä ja 5 erinomainen. Pystyn arviointi-asteikon avulla kertomaan paremmin omasta osaamisestani.

Taulukossa 2 kuvaan ensimmäisessä teoriaosuudessa käymiäni ominaisuuksia ja peilaan niitä omaan osaamiseeni. Vaikkakin taulukossa lukee omat ominaisuudet esimiehenä ovat kaikki ominaisuudet sellaisia, mistä olen oppinut muualla kuin esimiestehtävissä. Kuten jo aikaisemmin Työkokemus kappaleessa mainitsin, minulla ei ole kunnon esimieskokemusta, joten käyn kaikkia kohtia läpi enemmän yleisellä tasolla ja mietin, miten niitä voisi parantaa, jotta voisin tulevaisuudessa täyttää kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset.

Taulukko 2. Henkilökohtainen tämän hetkinen osaaminen esimiehen ominaisuuksien osalta teorian pohjalta arvioituna

Omat ominaisuudet esimiehenä	Arvosana (1-5)*	Missä olen oppinut?
<b>Itsetuntemus</b>	3	Koko elämän aikana
<b>Ihmistuntemus</b>	4	Koko elämän aikana
<b>Johtamistaidot</b>	2	Arkielämässä, töissä ja koulussa
<b>Itsensä kehittäminen</b>	4	Koko elämän aikana

\* 1=välttävä, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen

Itsetuntemus on minulla hyvällä tasolla. Olen koko elämäni aikana oppinut itsestäni paljon uusia asioita omien oivallusten ja muiden ihmisten palautteen ansioista. Eniten olen itsestäni oppinut vaihtojen aikana Amerikassa ja Hollannissa. Amerikassa pohdiskelin paljon, minkälainen ihminen olen ja minkälainen ihminen haluaisin olla. Hollannissa taas sain paljon palautetta omasta käyttäytymisestä ja sitä mukaan opin itsestäni taas paljon enemmän. Uskon, että kaikki valintani elämäni aikana ovat muokanneet minusta sellaisen ihmisen, kuin olen nyt. Jotta pystyisin olemaan hyvä esimiesosaaja, tulee minun kehittää itseäni jatkuvasti. (Taulukko 2.)

Mielestäni olen hyvä tulkitsemaan muita ihmisiä. Osaan ottaa kaikki huomioon ja kuunnella kaikkien mielipiteet. Näen kaikki ihmiset samanarvoisina, enkä tuomitse ketään heti ensimmäisen tapaamisen perusteella. Olen elämäni aikana tavannut paljon ihmisiä eri kulttuureista ja eri taustoista ja mielestäni se on rikkaus. Olen oppinut työskentelemään ihmisten kanssa paremmin töiden, vaihto-opintojen ja koulun avulla. Olen myös saanut todella hyviä ystäviä ympäri maailmaa. Koen, että itseään voi ja pitää kehittää jatkuvasti ja sen takia en halunnut laittaa omaa osaamistani ihmistuntemuksesta erinomaiseksi. Jos mietin esimiesroolia tämän ominaisuuden kannalta, uskon, että olisin vahvassa asemassa ja pystyisin olemaan hyvä ennakkoluuloton esimies. (Taulukko 2.)

Olen päässyt harjoittamaan johtamistaitojani arkielämässä, koulussa ja töissä. Arkielämässä olen esimerkiksi sisarusteni kanssa ottanut aina johtajan roolin, johtuen siitä, että olen vanhin. Koulussa olen ottanut johtajan roolia ryhmätöitä tehdessä ja olen pitänyt huolta siitä, että tehtävät saadaan tehtyä ajallaan ja, että työstä tulisi hyvä arvosana. Töissä olen perehdyttänyt uusia työntekijöitä työtehtäviin ja jakanut tehtäviä. Koen, että pystyn olemaan auktoriteetti ihmisille, jos vain haluan. Välillä olen hieman

epävarma omista taidoistani ottaa johtajan rooli, mutta epävarmuus karisee nopeasti, kun huomaa, että muut kuuntelevat minua. (Taulukko 2)

Pyrin aina kehittämään itseäni, oli taito mikä tahansa. En ole koskaan kyseenalaistanut itsensä kehittämisen voimaa ja sitä, kuinka sillä oikeasti pääsee pitkälle. Olen koko elämäni aikana kehittänyt itseäni monen eri taidon saralla ja haluan koko ajan oppia lisää uusia taitoja ja asioita. (Taulukko 2.)

Arvioin seuraavaksi omaa tämän hetkistä osaamista esimiestehtävissä. Arvioin tässäkin omaa osaamistani yleisellä tasolla, sillä esimiestehtävissä en ole ollut. Esimiestehtävät ovat aina kiinnostaneet minua ja on myös mielenkiintoista arvioida omaa osaamistaan ja sitä, miten voisin kehittää itseäni, jotta minusta voisi tulla tulevaisuudessa kansainvälinen esimiesosaaja.

Taulukko 3. Henkilökohtainen tämän hetkinen osaaminen esimiestehtävissä teorian pohjalta arvioituna

Oma osaaminen esimiestehtävissä	Arvosana (1-5)*	Missä olen oppinut?
<b>Tavoitteiden asettaminen</b>	3	Koko elämän aikana
<b>Alaistaidot</b>	2	Töissä
<b>Vaikeat esimiestilanteet ja niiden ratkominen</b>	3	Töissä
<b>Palautteen antaminen</b>	4	Arkielämässä, töissä ja koulussa

\* 1=välttävä, 2=tyytyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen

Asetan aina itselleni tavoitteita. Pidän siitä, että elämässäni on päämääriä, joita kohti teen töitä ja minusta tuntuu hienolta, kun pääsen niihin. Uskon, että kansainvälisen esimiesosaajan roolissa tästä taidosta on minulle hyötyä. On kuitenkin vaikea arvioida, miten itse esimiesosaajan roolissa tavoitteita tulee asettaa, kun niitä pitää myös itsensä lisäksi asettaa muille. (Taulukko 3.)

Alaistaitoja olen pystynyt kehittämään työpaikoillani. Olen perehdyttänyt uusia työntekijöitä ja jakanut työtehtäviä. En kuitenkaan missään vaiheessa ole kokenut, että olisin kenenkään esimies, vaan olen aina kokenut olevani samanarvoinen työntekijä, joka haluaa tehdä töitä yhtä kovasti, kuin muutkin. (Taulukko 3.)

Olen itse ollut osallisena vaikeissa tilanteissa, joita oma esimieheni on joutunut ratkomaan. Tärkeintä tämän taidon kehittämisessä on se, että työpaikalla pystytään keskustelemaan avoimesti myös hankalista asioista. Kun sekä esimies, että alainen pystyvät keskustelemaan avoimesti, on vaikeat tilanteet helpompi selittää. (Taulukko 3.)

Tykkään antaa ihmisille palautetta. Olen tehnyt tätä arkielämässä, töissä ja koulussa. Palautteen antaminen on mielestäni tärkeää. Tykkään myös itse saada palautetta ja osaan vaatia sitä. On tärkeää tietää, miten muut kokevat oman tekemisen ja käytöksen, jotta pystyy parantamaan tekemistään ja käytöstään oikeaan suuntaan. (Taulukko 3.)

Viimeisenä arvion tämän hetken osaamistani kansainvälisyydestä. Arvioin tätä osuutta myös teorian perusteella, mutta enemmän yleisellä tasolla. Kansainvälisyys on itselläni lähellä sydäntä, sillä tykkään matkustamisesta ja olen asunut ulkomailla kolmessa eri maassa. Ulkomailla asuminen ja matkustelu ovat kasvattaneet minusta vahvemman ja ennakkoluulottomamman ihmisen. Koen olevani kansainvälinen ja minusta myös näkyy se, että olen nähnyt paljon maailmaa ja eri kulttuurien ihmisiä esimerkiksi ennakkoluulottomuudessani.

Taulukko 4. Henkilökohtainen tämän hetkinen osaaminen kansainvälisyydessä teorian pohjalta arvioituna

Kansainvälisyys	Arvosana (1-5)*	Missä olen oppinut?
<b>Kulttuuriälykyys ja kulttuuriempatia</b>	4	Koko elämän aikana
<b>Ennakkoluulottomuus</b>	5	Koko elämän aikana
<b>Monikulttuurisuuden hyödyntäminen</b>	3	Arkielämässä, töissä ja koulussa
<b>Kulttuurien välinen kommunikointi</b>	4	Arkielämässä, töissä ja koulussa

\* 1=välttävä, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen

Kulttuuriälykyys ja kulttuuriempatia ovat minulle tärkeitä. Näistä kerroin teoriaosuudessa ihmisten johtaminen kansainvälisessä työympäristössä. Minulla on ystäviä ympäri maailmaa ja haluan ymmärtää heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Kansainvälisen esimiesosaajan vaatimuksia ajatellen nämä taidot ovat minulla tällä hetkellä kiitettävällä tasolla. (Taulukko 4.)

Olen aina ollut ennakkoluuloton, mitä ihmisiin tulee. En koskaan tuomitse tai arvostele ketään ja haluan tutustua ihmisiin kulttuureista ja taustoista riippumatta. Opin muilta ihmisiltä niin paljon ja minua kiehtoo muiden ihmisten tarinat. Tämä on varmasti hyvä taito osata kansainvälisen esimiesosaajan roolissa. (Taulukko 4.)

Olen aina ollut kiinnostunut muista kulttuureista. Haluan kuulla muista kulttuureista ja taustoista tulevien mielipiteitä ja ideoita. Tykkään avartaa omaa ajatusmaailmaani ja myös kyseenalaistaa muiden mielipiteitä ja ideoita. Monikulttuurisuutta olen hyödyntänyt arkielämässä, töissä ja koulussa. Monikulttuurisuus on rikkaus, josta on mielestäni pelkkää hyötyä. Tämä on omalla kohdallani vahvuus, mutta työelämässä minun pitää vielä kehittää tätä taitoja, jotta voin täyttää kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset. (Taulukko 4.)

Ensimmäisen vaihtoni jälkeen koen, että kulttuurien välinen kommunikointini on parantunut todella paljon. Keskityn paljon ihmisten sanattomaan viestintään ja haluan ymmärtää, mitä he oikeasti tarkoittavat. Jos esimerkiksi puhun jonkun kanssa englanniksi, eikä se ole hänen vahvin kielensä, hidastan omaa puhettani ja yritän auttaa toista löytämään oikeat sanat, jotta kommunikointimme olisi paljon sujuvampaa. Kansainväliselle esimiesosaajalle tämä on erittäin tärkeä taito, jotta pystyy ymmärtämään alaisiaan ja alaiset esimiestään. (Taulukko 4.)

## **6.8 Kehityssuunnitelma**

En ole ollut varsinaisissa esimiestehtävissä vielä, joten koen, että minulla on paljon kehitettävää. Kehityssuunnitelmaani mietin teoriaosuuksien pohjalta. Täyttääkseni kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset, minun tulee kehittää itseäni kaikilla teoriakappaleiden osa-alueilla. (Kuvio 11.) Osa taidoistani on jo hyvällä mallilla, mutta esimerkiksi itse esimiestehtäviä en ole pystynyt vielä kehittämään. Kaikkien kolmen osa-alueen jatkuvalla kehittämisellä ja halulla oppia pystyn varmasti saavuttamaan tavoitteeni tulevaisuudessa. Tärkeää kehityksen kannalta on asettaa itselleen realistisia tavoitteita matkan varrelle. Kun tavoitteita pikkuhiljaa alkaa saavuttamaan on hyvä katsoa kehityksen matkaa kokonaisuutena ja pitää päämäärä selkeänä. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Kehityssuunnitelman avulla kansainvälisen esimiesosaajan vaatimusten täyttäjäksi

Kuviossa 12 näkyvät omat kehittämiskohteeni, jotta pystyn tulevaisuudessa olemaan kansainvälinen esimiesosaaja. Valitsin viisi merkittävintä kehittämiskohdetta, joiden avulla uskon myös muiden taitojeni kehittyvän. Motivaatio ja oppimisen halu ovat tärkeitä itsensä kehittämisessä.



Kuvio 12. Omat kehittämiskohteet tullakseni kansainväliseksi esimiesosaajaksi

Jotta pääsen kansainvälisen esimiesosaajan rooliin tulevaisuudessa, minun tulee kerätä paljon kokemusta monista erilaisista esimiestehtävistä. Esimiehen roolissa ollessani pystyn kehittämään itseäni kohti tavoitettani. Pystyn esimiehen tehtävissä kehittämään johtamistaitoja, tavoitteiden asettamista, alaistaitoja, vaikeissa esimiestilanteissa toimimista ja niiden ratkomista, sekä palautteen antamista. Esimiehellä on organisaatiossa monia eri rooleja ja niitä harjoittamalla pystyn kehittämään itseäni tulevaisuutta varten. (Kuvio 12.)

Myös kansainvälisissä yrityksissä työskentely kehittää minua kohti tavoitettani. On tärkeää saada kuvaa siitä, miten isot globaalit yritykset toimivat, jotta pystyy toimimaan kansainvälisissä tehtävissä esimiesosaajana. Kansainvälisissä yrityksissä näkee myös eri kulttuureista olevien ihmisten työtapoja. Kansainvälisessä yrityksessä ollessani voisin kirjoittaa ylös epäkohtia ja asioita, joiden tekemisessä yritys on onnistunut erittäin hyvin, jotta pystyisin tulevaisuudessa hyödyntämään näitä tietoja omassa toiminnassani. (Kuvio 12.)

Nykytilanne kappaleessa sanoin, että oma kulttuuriälykkyyteni ja kulttuuriempatiani ovat kiitettävällä tasolla. Uskon kuitenkin vahvasti, että pystyn kehittämään sitä vielä paljon enemmän. Varsinkin itse työpaikalta saatava kulttuuriälykkyys ja kulttuuriempatia olisivat hyvä lisä jo osaamaani tietotaitoon. Näiden taitojen kehittämisen myötä minusta tulee vielä ennakkoluulottomampi ja pystyisin täyttämään paremmin kansainvälisissä tehtävissä olevan esimiesosaajan vaatimukset. (Kuvio 12.)

Olen huomannut, että epämurkavuusalueella oma kehitys on paljon suurempaa, kuin murkavuusalueella. Haluan asettaa itseäni epämurkavuusalueelle niin arkielämässä kuin työelämässäkin. Näin tulen oppimaan sekä itsestäni, että ihmisistä ympärilläni paljon uusia asioita. Varsinkin työelämässä haluan päästä epämurkavuusalueelle, esimerkiksi pääsemällä esimiestehtäviin, jotta pystyisin oppimaan juuri näistä tehtävistä enemmän. (Kuvio 12.)

Itsensä kehittäminen on tärkeintä, jotta omaa tietotaitoaan pystyy kehittämään. Kuten jo aikaisemmin sanoin motivaatio ja uuden oppimisen halu tekevät itsensä kehittämisestä helpompaa. Itsensä kehittäminen ei saa olla pakko pullaa. Kun itseään kehittää, oppii itsestään paljon uusia asioita. Muilta ihmisiltä pystyy myös oppimaan paljon tutustumalla uusiin ihmisiin ja kuuntelemalla heidän tarinoitaan. Inspiroidun, kun saan kuulla uusien ihmisten tarinoita heidän elämästään. On tärkeää kuulla ihmisten työurista ja inspiroitua niistä, jotta saa laajemman kuvan siitä, mitä mahdollisuuksia ympäri maailmaa töiden

suhteen voi olla. Näin pystyn asettamaan selkeämpiä tavoitteita siitä, miten minusta voi tulevaisuudessa tulla kansainvälinen esimiesosaaja. (Kuvio 12.)

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitetta ajatellen, olen työn avulla saanut selkeän suunnitelman siitä, miten minun tulee tulevaisuudessa toimia, jotta pystyn täyttämään kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset. Tässä kappaleessa arvioin, miten hyvin saavutin työn avulla oman tavoitteeni. Tämän jälkeen käyn läpi kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Pohdin myös kehityssuunnitelmani hyödyllisyyttä, ajankohtaisuutta ja merkitystä. Viimeiseksi arvioin oman opinnäytetyöprosessin.

Muodostin nopeasti aiheen asetettuani tavoitteen. Mielestäni se oli mielenkiintoinen ja sain sitä mukaa hahmoteltua selkeästi opinnäytetyöni rakenteen ja pystyin aloittamaan kirjoittamisen helposti. Teoriaosuuden ja portfolio-osuuden kirjoittamisessa ei ollut ongelmia.

Opinnäytetyön tavoite on mielestäni täyttynyt. Olen teorian ja portfolion avulla pystynyt muodostamaan hyvän ja realistisen kehityssuunnitelman. Opinnäytetyö innosti minua oppimaan uusia asioita kansainvälisestä esimiestyöstä. Opinnäytetyö on tuotoksena kiitettävä, sillä olen perehtynyt aiheeseen monesta eri näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, sillä valmistun ensi keväänä ja pystyn sen jälkeen alkamaan toteuttaa omaa kehityssuunnitelmaani.

### 7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kansainvälistä esimiestyötä on tässä työssä tarkasteltu vain muutamasta näkökulmasta. Työn aihetta voitaisiin käsitellä eri näkökulmista, jotka liittyvät esimiehen ominaisuuksiin, tehtäviin ja kansainvälisyyteen. Aiheita voisi tutkia myös esimerkiksi kansainvälisyyden tuomasta haasteesta esimiestyöhön.

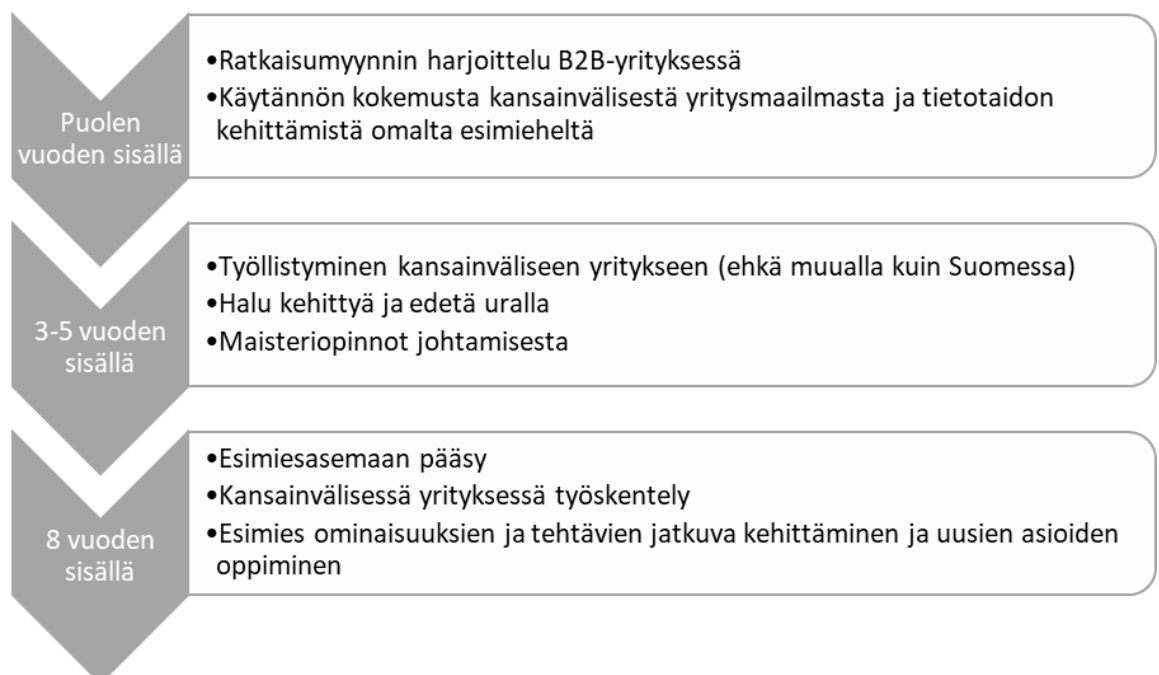
Aiheesta voisi tehdä myös käsikirjan aloittavalle kansainväliselle esimiehelle. Käsikirjassa voitaisiin perehtyä tarkemmin ominaisuuksiin, joita työssä tarvitaan ja kansainvälisyyden ymmärtämiseen. Kirjaan voisi tehdä kansainvälisissä tehtävissä olevien esimiesten haastatteluja, jotta kirjaan saisi konkreettista näkökulmaa ja oppeja. Näiden avulla aloittava esimies voisi inspiroitua ja tehdä työtään motivoituneemmin.

Voisin itse jatkaa tätä opinnäytetyötä tekemällä uuden kehityssuunnitelman 8 vuoden päästä. Näin näkisin, mihin olen tämän työn kehityssuunnitelmalla päässyt ja miten minun kannattaisi uutta suunnitelmaa toteuttaa, sillä tavoitteeni ovat saattaneet muuttua.

## 7.2 Kehityssuunnitelman arviointi

Kehityssuunnitelma auttoi minua saamaan konkreettisia ideoita siitä, miten voin kehittää itseäni tulevaisuudessa tavoitettani kohti. Tavoitteeni oli kertoa omasta kehityksestäni Haaga-Helian aikana ja tehdä sen ja teorian pohjalta kehityssuunnitelma, joka kuvaa kasvuani kansainväliseksi esimiesosaajaksi. Tein kehityssuunnitelman myötä aikataulun tulevaisuudelle.

Alla olevassa kuviossa 12 näkyy kehityssuunnitelman pohjalta tehty 8 vuoden suunnitelma. Kehityssuunnitelma on tehty 8 vuodelle, sillä kokemuksen karttumiseen ja uusien taitojen keräämiseen menee aikaa. Suunnitelma konkretisoi ja auttaa minua pääsemään tavoitteeseeni. Aloitan ensi keväänä ratkaisumyynnin harjoittelun ja toivon saavani harjoittelusta käytännön kokemusta ja oppeja omalta esimieheltäni. 3-5 vuoden sisällä haluan työllistyä kansainväliseen yritykseen. Työllistyminen voi tapahtua joko Suomessa tai ulkomailla. Työllistymisen avulla pääsen kehittämään itseäni ja saamaan käytännön kokemusta kansainvälisessä yrityksessä työskentelystä. Ajatuksena olisi myös, että suorittaisin maisteriopinnot lähitulevaisuudessa. Maisteriopinnot haluaisin tehdä johtamisesta, mutta tämä saattaa vielä muuttua. 8 vuoden sisään haluaisin päästä esimiesasemaan, toivottavasti kansainvälisessä yrityksessä. Näin pystyisin kehittämään esimiehen ominaisuuksia ja pystyisin kehittymään esimiehen tehtävissä. Eteneminen uralla ja uuden oppiminen ovat asioita, joita haluan kehittää koko suunnitelmani aikana. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. 8 vuoden suunnitelma omalle kehitymiselle

Yllä oleva kuvio 12 konkretisoi kehityssuunnitelmaani. En pystynyt tekemään suunnitelmaa lähitulevaisuudelle, sillä tiedän, että asioiden oppiminen ja esimerkiksi esimiesasemaan pääsy vie oman aikansa. Haluan kehittää itseäni ja sen takia laitoin myös suunnitelmaan maisteriopinnot. Maisteriopinnot tukevat omaa kehittymistäni ja pääsyä tavoitteeseen. En halua poissulkea itseltäni mitään mahdollisuuksia ja juuri tämän takia haluan suorittaa maisteriopinnot. Maisteriopintoja ennen olisi hienoa saada kokemusta kansainvälisessä yrityksessä työskentelystä. Näin opintojen jälkeen pystyisin ehkä saavuttamaan kyseisessä yrityksessä tai muussa yrityksessä esimiesaseman.

### **7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön aihe oli minulle mielenkiintoinen ja todella mieleinen. Tavoitteenani oli saada opinnäytetyö valmiiksi ennen joulua ja se onnistui, sillä motivaationi säilyi koko prosessin ajan. Prosessi ei kuitenkaan sujunut ongelmitta, sillä riskeissäkin mainittu sairastuminen tapahtui viikolla 46. Tämä ei kuitenkaan haitannut työn aikataulua ja sain jatkettua opinnäytetyötäni tauon jälkeen ongelmitta. Kuten nykytilanne kappaleessakin sanoin, asetan itselleni paljon tavoitteita ja pyrin pääsemään niihin itselleni tekemässä aikataulussa. Riskeistä huolimatta opinnäytetyön teko onnistui aikataulussa.

Vaikkakin tiesin, että esimiehen rooli on todella moniulotteinen ja tehtäviä on monenlaisia, varsinkin kansainvälisessä työympäristössä, opin prosessin aikana paljon. Teoriaosuutta tehdessäni tietotaitoni parani paljon esimiehen ominaisuuksista, tehtävistä ja kansainvälisyydestä. Näiden jälkeen teorian yhteenveto oli helppo tehdä ja itse Portfoliosta tuli monipuolisempi. Pystyin mielestäni tuomaan erinomaisesti esiin teoriaani Portfolio-osuudessa ja arvioin kriittisesti tämän hetkistä osaamistani ja kehittämiskohteitani.

Sain tehtyä itselleni mieleisen työn, jota seuraamalla tulevaisuudessa voin täyttää kansainvälisen esimiesosaajan vaatimukset. Työn tekeminen ei missään vaiheessa tuntunut raskaalta ja oli ilo muistella Haaga-Helian aikana oppimiani asioita. Tykkään tehdä itsenäisesti töitä ja itsenäinen tekeminen näkyi myös tämän työn teossa. Ohjaajaltani kaipasin apua vain sellaisissa tilanteissa, kun en ollut itse varma, miten minun kannattaisi jokin osa tehdä. Myös rakenteellisissa asioissa otin ohjaajaan yhteyttä.

Vaikeimpana koin opinnäytetyöprosessissa alkuvaiheen. En prosessin alussa vielä tiennyt opinnäytetyön aihetta ja myös itse opinnäytetyöprosessi oli todella vieras. Tutkimus- ja

kehittämistyöpajassa sain paljon tietoa erilaisista opinnäytetöistä ja konkreettista tietoa opinnäytetyön tekemisestä. Koin aluksi myös aiheen määrittämisen vaikeana. Sain kuitenkin aiheen määritettyä syyskuun aikana ja lokakuun alussa aloitin kirjoittamisen. Riskejä en missään vaiheessa kokenut ongelmana, vaan osasin niiden avulla tehdä tarkemman aikataulun opinnäytetyöprosessia varten.

Parasta opinnäytetyötä tehdessä oli vapaus tehdä työtä, milloin halusin ja myös se, että sain tehdä työstä todella oman näköisen. Oli ihanaa tulla koululle tekemään opinnäytetyötä, milloin ikinä halusin ja vaikka välillä työn tekeminen tökki, se ei haitannut ilmavan aikataulun takia. Työ on todella henkilökohtainen ja siinä näkyy selkeästi oma tekemisen jälki ja tätä työtä on varmasti hauska lukea vielä monien vuosien päästä. Koen, että sain tämän työn ansiosta taas lisää itsevarmuutta ja arvostusta omaa osaamistani kohtaan.

Opinnäytetyötä voivat hyödyntää ne henkilöt, jotka haluavat tehdä itselleen realistisen kehityssuunnitelman tulevaisuutta varten jo osaamistaan taidoista. Työtä voivat hyödyntää myös ne, jotka ovat lähdössä vaihtoon ja miettivät sen merkitystä omien opintojensa ohella.

## Lähteet

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Saarijärven Offset Oy. Suomi.

Avans Hogeschool, 2018. Exchange program introduction. Luettavissa: <https://www.avans.nl/international/programs/programfinder/international-sales-and-account-management/introduction>. Luettu: 27.11.2018.

Belludi, M. 2008. The Compliment Sandwich Feedback Technique, with Examples. Luettavissa: <http://www.rightattitudes.com/2008/02/20/sandwich-feedback-technique/>. Luettu: 9.10.2018.

Belludi, M. 2008. The Compliment Sandwich Feedback Technique is Ineffective. Luettavissa: <http://www.rightattitudes.com/2008/02/22/sandwich-feedback-technique-ineffective/>. Luettu: 9.10.2018.

Brounstein, M. Giving constructive feedback. Luettavissa: <https://www.dummies.com/business/human-resources/employee-relations/giving-constructive-feedback/>. Luettu: 9.10.2018.

Deresky, H. 2008. International Management – Managing across borders and cultures. Sixth edition. Pearson Education. New Jersey.

Discprofiili. DiSC-analyysi. Luettavissa: <https://www.discprofiili.fi/disc-analyysi/>. Luettu: 29.11.2018.

DMH. Summary of the sandwich method. Luettavissa: <https://dmh.mo.gov/dd/docs/tieredsupportsummarythesandwichmethod.pdf>. Luettu: 9.10.2018.

Ferraro, G & Briody E. 2017. The cultural dimension of global business. Eight edition. Routledge. New York.

Friesen, M. 2015. Direct and Indirect Communication Styles. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/direct-indirect-communication-styles-marjorie-friesen>. Luettu: 19.10.2018.

Future of working. 11 Advantages and Disadvantages of Diversity in the Workplace. Luettavissa: <https://futureofworking.com/11-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace/>. Luettu: 18.10.2018

Hakonen, A. 2016. Palautetta ei kannata pihdata. Luettavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/palautetta-ei-kannata-pihdata/>. Luettu: 9.10.2018.

Hirvikorpi, H & Parkkinen, J. 2014. Esimiehestä johtajaksi, ohjeita kohtalotovereille. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Hyppänen, R. Haasteelliset esimiestilanteet. Luettavissa: [riittahyppanen.fi/avoimet-valmennukset/haasteelliset-esimiestilanteet/](http://riittahyppanen.fi/avoimet-valmennukset/haasteelliset-esimiestilanteet/). Luettu: 10.10.2018.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3.uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Johtajuus.info. Vaikeat esimiestilanteet. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/vaikeat-esimiestilanteet/>. Luettu: 10.10.2018.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12.painos. Alma Talent. Helsinki.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8.uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. WSOY. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 2. painos. WSOY. Helsinki.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. TAJU. Tampere.

Kivelä, P & Kolonen, M. 2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. Luettavissa: <http://tamkjournal.tamk.fi/alaistaidoilla-tyohyvinvointia/>. Luettu: 10.10.2018.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOY. Juva.

Manpower. 5 vinkkiä palautteen vastaanottamiseen. Luettavissa:  
<https://www.manpower.fi/fin/urapolku/tyoelama/5-vinkkia-palautteen-vastaanottamiseen/>.  
Luettu: 10.10.2018.

Mikkola, T. 2016. Vaikeat esimiestilanteet. Luettavissa:  
<https://www.solidea.fi/2016/vaikeat-esimiestilanteet/>. Luettu: 9.10.2018.

Mohawk College. Problem based learning tools. Luettavissa:  
<https://mohawkcollege.ca.libguides.com/bscn-level2/problem-based-learning-tools> Luettu:  
9.10.2018

Neese, B. 2016. Intercultural Communication: High- and Low-Context Cultures.  
Luettavissa: <https://online.seu.edu/high-and-low-context-cultures/>. Luettu: 19.10.2018.

Nintex. 2016. 7 Advantages of a Multicultural Workplace. Luettavissa:  
<https://www.nintex.com/blog/7-advantages-multicultural-workplace/>. Luettu: 19.10.2018.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. WSOY. Juva.

Pedanet. Sanaton viestintä. Luettavissa:  
<https://peda.net/lappeenranta/peruskoulut/kimpisen-koulu/ylakoulu/terveystieto/jari-innanen/terveystieto22/2mh/2mrj/sosiaaliset-taidot2>. Luettu: 19.10.2018.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOY. Helsinki.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Shaddock, D. Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges and Solutions. Luettavissa:  
<http://easysmallbusinesshr.com/2010/08/diversity-in-the-workplace-benefits-challenges-and-solutions/>. Luettu: 18.10.2018.

TTK. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa:  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyö](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö). Luettu: 8.10.2018

Vilkman, U. 2014. Hyvän johtajan neljä tärkeintä ominaisuutta. Luettavissa:  
<http://mastersuomi.blogspot.com/2014/06/hyvan-johtajan-nelja-tarkeinta.html>. Luettu:  
10.10.2018.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tutor-raportti**

Salainen.

### **Liite 2. DiSC-analyysi**

Salainen.

### **Liite 3. DiSC jälkiarviointi tehtävä**

Salainen.

### **Liite 4. Sales Toolkit – Vaihto projekti 1**

Salainen.

### **Liite 5. Export Plan – Vaihto projekti 2**

Salainen.

### **Liite 6. Nestlé oppimisraportti**

Salainen.

### **Liite 7. Nordic Business Forum työtodistus**

Salainen.

### **Liite 8. Trainer´s House työtodistus**

Salainen.