

Maija Kiljo

TEHOKAS ESIMIESTYÖ MARKETKAUPASSA

Itsensä johtamisella kohti valmentavaa johtamista

TEHOKAS ESIMIESTYÖ MARKETKAUPASSA

Itsensä johtamisella kohti valmentavaa johtamista

Maija Kiljo
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Johtaminen ja organisaatiot

Tekijä: Maija Kiljo

Opinnäytetyön nimi: Tehokas esimiestyö marketkaupassa – itsensä johtamisella kohti valmentavaa johtamista

Työn ohjaaja: Tiina Gallen

Syksy 2020

Sivumäärä: 49 + 1

Tehokkuus on puhutteleva teema Osuuskauppa Arinan marketkaupassa. Marketkaupassa toimii hieman yli sata esimiestä ja tämä työ on rajattu marketkaupan esimiestyötä koskevaksi. Opinnäytetyö on kehittämistehtävä ja toimeksiantajana on Osuuskauppa Arina. Työn tavoite on löytää tehokkaat tavat toimia esimiehenä marketkaupassa. Mikä saa esimiehen onnistumaan työssään?

Kaikista marketkaupan ketjuista on haastateltu esimiehiä, jotka ovat onnistuneet tehokkuuden näkökulmasta. Lisäksi työtä varten on haastateltu Marketkaupan toimialajohtajalta. Hän kertoo, milaista johtamisen halutaan olevan yrityksessä. Arinassa johtamisen halutaan olevan valmentavaa.

Tietoperusta on tehty käyttäen kattavasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä Arinan sisäisiä materiaaleja. Tietoperustan kantavia teemoja ovat itsensä johtaminen, valmentava johtaminen sekä tehokkuus johtamisessa. Jotta valmentava johtaminen onnistuu, edellytyksenä on esimiehen itsensä johtamisen toteutuminen. Valmentavalla johtamisella saadaan työntekijät yhä parempiin suorituksiin. Työssä tuodaan esille tehokkuuden näkökulmasta arkijohtaminen, suorituksen johtaminen, palautteen annon tärkeys sekä se, mistä koostuu tehokas työryhmä.

Arinan marketkaupassa on kolme ketjua, jotka ovat Sale,- S-Market- ja Prisma -ketju. Vaikka Sale-myymlän ja Prisman toimintaympäristöt ovat hyvin erilaiset, samat teemat toistuivat esimiesten tavassa johtaa itseään sekä työryhmäänsä. Esimiesten haastatteluissa korostui jatkuva itsensä ja työryhmän tapojen pohtiminen ja kehittäminen. Kokeiluiden kautta löytyivät tehokkaimmat tavat toimia. Tehtävien tekeminen oikea-aikaisesti on tärkeää. Selkeät tavoitteet ja luottamus työryhmän työntekijöitä kohtaan loivat onnistumisia.

Arinan marketkaupassa toimii hieman yli sata esimiestä. Itsensä johtamisen avulla esimies tuntee itsensä paremmin ja on parempi johtaja. Tämän työn tuloksien avulla esimiehet pystyvät kehittämään omaa toimintaansa ja tapaansa johtaa. Kun jokainen esimies onnistuu tehokkuudessa, on hyöty valtava. Kaikki organisaation tasot hyötyvät tehokkaasta valmentavasta johtamisesta. Lopulta työn tulokset näkyvät hyötyinä asiakasomistajille.

Asiasanat: itsensä johtaminen, valmentava johtaminen, tehokkuus, esimiestyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Maija Kiljo

Title of thesis: Effective retail store management – self-management towards coaching leadership

Supervisor: Tiina Gallen

November 2020

Number of pages: 49 + 1

Arina is one of the regional cooperatives of S Group in Finland and this thesis is commissioned by Arina. Efficiency is an influential theme in the company. This thesis is limited to the leaders in a grocery store field and in that field are over a hundred leaders involved. The aim of this research is to identify efficient ways to act as a manager. What makes a manager to succeed in his leadership?

The theoretical framework is based on diverse literature and Arina's own material. Nine supervisors have been interviewed for this thesis. They have been able to implement a successful and efficient management of leadership. Additionally, in this thesis is also an interview with Arina's Head manager of the grocery store. According to this interview can be defined that the leadership in Arina has a coaching approach.

The main topics of this thesis are self-management, coaching leadership and efficient management. Arina's ambition is that the style of leadership is coaching. Managers needs to manage first their individual self-management. After that is the manager able to be a coaching leader. The leader and her or his team can be efficient when the leader leads with the coaching style.

The interviews emerged how the interviewees has successful on their own labour. The interviewees are continually considering better ways to act and do their daily work. According to the managers it is important that everyone in the team knows duly different tasks. When the team have a clear aim and there is confidence within the team members, the team can work effectively.

Grocery stores has a main role in Arina. The success is guaranteed if every grocery store manager can be an effective leader. The outcome of this thesis is fundamental for the whole team and through that it has a direct impact on the customers experience with Arina.

Keywords: self-management, coaching leadership, effective, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Haastattelut	7
1.2	S-Ryhmä ja Osuuskauppa Arina	9
1.3	Marketkaupan esimiehen toimenkuva	10
2	LÄHIESIMIEHEN ITSENSÄ JOHTAMINEN	13
2.1	Tunteet osana itsensä johtamista	14
2.2	Arvot osana itsensä johtamista	16
2.3	Motivaatio osana itsensä johtamista	17
2.4	Tietoisuus omasta toiminnasta	19
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN	22
3.1	Arinalaiset hyveet	23
3.2	Vuorovaikutus	27
3.3	Valmentava esimiestyö	28
4	TEHOKKUUS JOHTAMISESSA	31
4.1	Visio arkijohtamisessa	33
4.2	Suorituksen johtaminen	35
4.3	Palautteen anto	37
4.4	Tehokas ryhmä	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	41
6	POHDINTA	44
7	LÄHTEET	46
	LIITE 1	50

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, ja sen tavoitteena on löytää tehokkaat tavat toimia lähiesimiehenä päivittäistavarakaupan toimialalla. Toimeksiantajayrityksellä on useita toimivia malleja, joiden tarkoitus on luoda tehokkuutta toimipaikkoihin. Tästä huolimatta osa esimiehistä onnistuu paremmin kuin toiset tehokkuudessa. Työssä etsitään onnistujien tapoja johtaa ja tuodaan esille erilaisia johtamistyyliä. Työssä esille tulevat teemat ovat sovellettavissa myös muille toimialoille.

Ajatus työn aiheesta lähti pohdinnasta, miksi osa esimiehistä onnistuu tehokkuudessa ja miten he toimivat omassa työssään saaden jatkuvasti erinomaisia tuloksia. Työn tarkoitus on olla apuna kaupanalan esimiehille päivittäisessä työssä. Aiheeseen liittyy vahvasti valmentava johtaminen, koska toimeksiantajayrityksessä johtamisen halutaan olevan valmentavaa. Tietoperustaa tehdessä tuli ilmi, että valmentavaan johtamiseen oleellisesti osana kuuluu itsensä johtaminen. Tällä perusteella rakentuu työn tietoperustan punainen lanka. Työ on tehty vetoketjumallina, milloin teoria ja haastattelujen lainaukset vuorottelevat. Vetoketjumallin avulla teksti on haluttu luoda käytännönläheiseksi, koska marketkaupan esimiesten työ on käytännönläheistä. Työn päämääränä on auttaa esimiehiä pääsemään asetettuihin tehokkuustavoitteisiin.

Tehokkuus on päivittäistavarakaupassa ratkaiseva kilpailukeino (Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoja, viitattu 21.11.2020). Päivittäistavaroita ovat elintarvikkeet sekä kulutustavarat, joita ostetaan ruokaostosten yhteydessä ja käytetään päivittäin. Esimerkiksi kodin paperit, päivittäiskosmetiikka ja lehdet ovat kulutustavaroita. Päivittäistavarakaupan myynnistä kahdeksankymmentä prosenttia koostuu elintarvikkeista. Vuonna 2019 päivittäistavaroiden myynnin arvo Suomessa oli yli 18,6 miljardia euroa. Mukana luvussa ovat yksityiset ja osuustoiminnalliset elintarvikemyymälät, ketjutoiminnalliset liikenneasemamyymälät sekä muut elintarvikkeita myyvät huoltoasemat, halpahintamyymälät, elintarvikkeita myyvät erikoismyymälät sekä kauppahallimyymälät. Myyntiin ei sisälly kioskeja tai torikauppoja. (Suomen päivittäistavaramarkkinat 2020, viitattu 21.11.2020.)

Toimeksiantajana on Osuuskauppa Arina, joka on merkittävä päivittäistavarakaupan toimija Pohjois-Suomessa. Toimeksiantajayrityksessä vakiintunut termi on marketkauppa, joka tarkoittaa päivittäistavarakauppaa. Tässä työssä käytetään jatkossa termiä marketkauppa. Työ on rajattu Arinan kolmeen marketkaupan ketjuun, jotka ovat Sale-, S-Market- ja Prisma -ketju.

Työn tiedonlähteinä ovat haastattelut tietoperustaan tukeutuen. Haastatteluihin on valittu kaikista marketkaupan ketjuista toimivia esimiehiä, jotka ovat onnistuneet tehokkaassa esimiestyössä yhdessä työryhmiensä kanssa. Haastattelut on toteutettu vapaasti keskustellen tehokkaasta esimiestyöstä. Valmentavasta esimiestyöstä on haastateltu Mikko Polsoa, joka toimii Market- ja erikoiskaupan toimialajohtajana Osuuskauppa Arinassa.

Ensimmäinen luku on jaettu kolmeen osuuteen. Osuuksissa kerrotaan haastattelujen toteuttamisesta, yleisesti S-Ryhmästä ja Osuuskauppa Arinasta sekä avataan marketkaupan esimiehen toimenkuvaa. Toisessa luvussa on eri näkökulmista itsensä johtamisesta lähiesimiehenä. Kolmannessa luvussa tutustutaan valmentavan johtamisen teoriaan. Luvussa mukana on arinalaiset hyveet. Lisäksi luvussa kerrotaan vuorovaikutuksen merkityksestä valmentavassa johtamisessa sekä mitä valmentava esimiestyö on. Neljäs luku kertoo tehokkuudesta, ja se on jaettu alaotsikoihin: visio arkijohtamisesta, suorituksen johtaminen, palautteen anto sekä tehokas työryhmä. Tietoperustan lähteinä toimivat aiheeseen liittyvä kirjallisuus sekä Osuuskauppa Arinan sisäiset lähteet, kuten perehdyttämisoppaat ja sisäiset ohjeet. Lopuksi työssä on johtopäätökset ja yhteenveto sekä tekijän pohdinta aiheesta.

1.1 Haastattelut

Ensimmäinen haastateltava oli Osuuskauppa Arinan Market- ja erikoiskaupan toimialajohtaja Mikko Polso. Haastattelussa oli pohja, missä oli määritelty valmiiksi muutamia kysymyksiä. Kysymykset ovat liitteenä tässä työssä. (LIITE 1.) Polso kertoi haastattelussa oman näkemyksensä Valmentavasta johtajuudesta, ja kuinka se näkyy päivittäisessä työssä. Keskustelun annettiin kulkea melko vapaasti.

Toimialajohtaja Polson lisäksi tähän työhön on haastateltu yhteensä yhdeksää myymälä-, markettai myyntipäällikköä. Haastateltavat toimivat lähiesimiehinä Osuuskauppa Arinan päivittäistavara-kaupan eri ketjuissa. He valikoituivat haastateltavaksi yli sadan marketkaupan esimiesten joukosta, koska he olivat onnistuneet tehokkaassa esimiestyössä. Arinan keskijohto nimesi haastateltavat. Tässä työssä on pystytty hyödyntämään päälliköiden yhdeksästä haastattelusta kahdeksaa. Yhden haastattelun nauhoite ei onnistunut ja näin ollen haastattelu jätettiin kokonaisuutena pois lopullisesta työstä.

Haastateltavien kanssa sovittiin yhteinen aika haastattelulle sähköpostitse. Sähköpostissa kerrottiin, että kyseessä on opinnäytetyö ja haastattelu koskee tehokasta esimiestyötä. Lisäksi viestissä kerrottiin, että kyseinen päällikkö on valittu haastateltavaksi, koska hän on onnistunut työssään tehokkuuden näkökulmassa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa luo mahdollisuuden vuorovaikutteiselle haastattelulle. Tällöin aihepiirit on ennakkoon määritelty, mutta järjestys teemojen välillä voi muuttua haastattelun aikana ja haastateltavalla on mahdollisuus paneutua enemmän osaan teemoista oman halukkuuden mukaan. Haastattelijalla oli valmiiksi muutamia kysymyksiä; miten johdat itseäsi, mitä valmentava esimiestyö on sinusta, miten hyveet näkyvät työssäsi ja miten olette työryhmänä onnistuneet tehokkuudessa. Haastateltaville ei lähetetty kysymyksiä ennakkoon. Keskustelun annettiin kulkea vapaasti. Keskustelun aikana haastattelijalla syntyi tarkentavia kysymyksiä. Esimiehet toivat omia näkemyksiään esille kysymyksiensä ulkopuolelta.

Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu toteutetaan anonyymisti. Tästä syystä lainauksissa on merkitty *"Haastateltava"*. Haastateltavien vastauksia ei ole eritelty millään muullakaan tavoin, koska tästä ei koettu saatavan lisäarvoa työlle. Toimialajohtaja Polson lainaukset on merkitty hänen sanomisikseen. Polson asemansa organisaatiossa on merkittävä ja hänen lainauksensa on lukijan kannalta olennaista ymmärtää hänen sanomisikseen. Lukija ymmärtää lainauksen ja tietopohjan eron, koska lainaukset on merkitty selkeästi työhön: lainaukset on kursivoitu, riviväli on pienempi ja teksti on sisennetty.

Haastattelujen lainaukset ovat suoria. Lainauksissa on otettu pois puhekielen täytesanoja kuten "semmonen" "niinku" "tuota" "niiniin". Jos sama sana toistuu puheessa useasti peräkkäin ja ilmaisu ei tuota lisäarvoa, on nämä toistot otettu pois. Esimerkiksi "tehokkuus tehokkuus" tai "että että – että". Karkeimmat murre sanat on muutettu yleiskielelle esimerkiksi piän - pidän, alakaa - alkaa, näkyy – näkyy. Murre sanojen vähentäminen tekee työstä lukijaystävällisemmän kielellisesti, koska vetoketjumallisesti teoria ja haastattelujen lainaukset vuorottelevat. Sanajärjestykseen ei ole koskettu, jotta viesti pysy samanlaisena kuin haastateltava on sen tarkoittanut. Tästä syystä lainauksissa on puhekielistä tyyliä, joka on haluttu jättää näkyviin. Tämä on tehty, jotta lainaukset on helpompi ymmärtää puheeksi.

Jokainen haastateltavista oli varannut haastatteluun rauhallisen tilan ja ajan. Osa haastateltavista oli valmistautunut haastatteluun esimerkiksi tehden ennakkoon muistiinpanoja siitä, mitä he haluavat nostaa esille. Keskimäärin haastattelut kestivät kaksikymmentäkuusi minuuttia. Ajallisesti lyhin

haastattelu oli kymmenen minuuttia ja pisin neljäkymmentä minuuttia. Suurimalla osalla haastateltavista oli paljon näkemystä, miksi he ovat onnistuneet tehokkuudessa ja keskustelu oli syvällistä. Työn tietoperusta oli tehty ennen haastatteluja. Haastateltavien vastaukset vahvistivat tietoperustaa, vaikka haastateltavat eivät tienneet tietoperustan sisällöstä.

1.2 S-Ryhmä ja Osuuskauppa Arina

S-Ryhmä koostuu 19 alueosuuskaupasta, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) sekä niiden tytäryhtiöistä. S-Ryhmän toiminta on osuustoiminnallisessa yritysmuodossa, missä keskeistä on asiakasomistajuus. Asiakasomistajat omistavat osuuskaupan eikä muita erillisiä omistajia ole. Osuuskaupat ovat itsenäisiä ja niiden toiminnan tulos jaetaan omistajille hyötyinä alueellisesti. Lisäksi tulosta hyödynnetään palveluiden tuottamiseen sekä investoidaan uusiin palveluihin. Perimmäinen tarkoitus on kehittää palveluja ja hyötyjä yli 2,4 miljoonalle omistajalle. S-Pankki on omistajien oma pankki, jonka palvelut on suunnattu omistajille. SOK:n tehtävänä on tuottaa alueellisille osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluita. Vuonna 2019 koko S-Ryhmän veroton vähittäismyynti oli 11,7 miljardia euroa. S-Ryhmä työllisti vuoden 2019 lopussa noin 38 000 työntekijää. (#arinalainen 2020 perehdytys- ja henkilöstöohje 2020, 11.)

Osuuskauppatoiminnan keskiössä on omistajuus. Omistajia ovat kaikki, jotka ovat maksaneet osuusmaksun ja omistajat ovat keskenään tasavertaisia. Jäsenillä eli omistajilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja kehittää omaa alueosuuskauppaansa. Toiminta-ajatuksena on, ettei jäsenien lisäksi ole muita omistajia. Omistajille tarjotaan monipuolisia palveluita sekä rahallisia hyötyjä, kuten bonusta ja maksutapaetua sekä ilmaisia pankkipalveluita. Lisäksi omistajilla on mahdollisuus saada osuusmaksun korkoa sekä ylijäämäpalautuksia. Tässä opinnäytetyössä omistajalla tarkoitetaan jatkossa osuuskaupan jäsentä. (#arinalainen 2020 perehdytys ja henkilöstöohje 2020, 12, 13. Töissä Arinassa – perehdytysopas 2016, 5, 7.)

Osuuskauppa Arina on yksi S-Ryhmän alueosuuskaupoista ja se toimii laajalla maantieteellisellä alueella Pyhännältä Inariin. Tärkeä tehtävä on huolehtia Pohjois-Suomen elinvoimaisuudesta ja kehittää alueellista hyvinvointia. Arina tuottaa palveluita market- ja tavaratalokaupassa, liikenne- ja polttonestekaupassa, erikoiskaupassa sekä matkailu- ja ravitsemuskaupassa. Arinan työllisti vuonna 2019 keskimäärin lähes 3 000 työntekijää myynnin ollessa vuonna 2019 yli miljardi euroa. Osuuskaupan taloudellinen menestys johtaa pohjoissuomalaisten omistajien hyödyksi suoraan tai

välillisesti. Suurin osa Arinan myynnistä kertyy marketkaupasta, mihin tässä työssä keskitytään. (#arinalainen 2020 perehdytys- ja henkilöstöohje 2020, 12, 13.)

1.3 Marketkaupan esimiehen toimenkuva

”Minun työhön (kuuluu), että mää täällä ohjaan tätä henkilökuntaa tekemään niitä päivittäisiä asioita niin, että meillä saataisiin kaikki hommat tehtyä päivä- ja viikko tasolla. Ja minun työhön kuuluu myös se kaiken, kaikkien asioiden suunnittelu ja suunnitelmallisuus, että näen jo kauas tulevaisuuteen, mitä asioita siellä on tulevina meidän toiminnassa. Että suunnittelu ja ohjaus.” - Haastateltava.

Marketkaupan esimiehen toimenkuvan vastuu on laaja-alainen. Esimies ymmärtää Osuuskauppa-toiminnan idean. Hän tietää, mitä hyötyjä omistaja saa ja mitä omistajapalveluita esimerkiksi S-Pankista on saatavilla. Lisäksi hän osaa muun muassa määrätyn määrän S-pankin palveluita riippuen toimipaikasta. Päällikkö tuntee sen ketjun liikeidean, missä työskentelee. (Päällikön perehdytyslistaus 2020, 2020, viitattu 27.10.2020; Päällikön perehdytys - marketkauppa, 2016, viitattu 3.4.2017.)

”Mun perustyöhön kuuluu itse asiassa ihan samanlailla ne myyjän työt, että mää oon tosi paljon tuolla rivissä tekemässä hommia. Tavallaan teen myyjän hommia ja myyntialuevastaavan hommia, omia hommia, elikkä siis silleen hyvin monipuolisesti. Se helpoin tapa ohjata sitä työtä, on se kun tekee itse sitä työtä siellä. Siis tehokkuus näkökulmasta myös, että hyllyväliohjaaminen korostuu koska enää ei pidetä niin usein palavereita. Pystyy sitä työtä ohjaamaan ja tietoa jakamaan siinä työn ohessa.” – Haastateltava.

Päälliköllä on tulosvastuu. Hänen vastuullaan on, että oma yksikkö pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteita seurataan muun muassa budjetin ja tuloskortin avulla. Tuloskortissa on neljä eri näkökulmaa, jotka kuvaavat määrällisiä sekä laadullisia tavoitteita. Esimies viestii tavoitteista, onnistumisista sekä haasteista omalle työryhmälleen sekä esimiehelleen. Hän ymmärtää oman toimipaikansa tuloslaskelman ja tekee aktiivisesti töitä päästääkseen asetettuihin tavoitteisiin. Hän huolehtii kaupan yleisilmeestä ja ajankohtaisuudesta, sekä ymmärtää kaupan päivittäiset toiminnot ja huomioi turvallisuuden arjessa. Samalla päällikkö kehittää kaupan toimintaa päästäkseen yhä parempiin tuloksiin. Hän tietää kilpailijatilanteen ja seuraa kilpailijan toimintaa. (Päällikön perehdytyslistaus 2020, 2020, viitattu 27.10.2020; Päällikön perehdytys - marketkauppa, 2016, viitattu 3.4.2017.)

”Tavoitteellisuus, miten näkyy meillä? Noh just se, että halutaan päivä tasolla saada se homma tehtyä ja kuorma purettua. Että se lähtee juuri siitä ruohonjuuritasosta ja tavallaan hyvin yksinkertaisesti, että kun tavara on esillä, niin voidaan tehdä kauppaa. Siitä muodostuu ne suuremmat palaset, että myynnit ja tällaiset.” - Haastateltava.

Esimies on vastuussa työyhteisön työhyvinvoinnista, mitä mitataan esimerkiksi vuosittaisessa työtyytyväisyystutkimuksessa. Hän huolehtii vuosittaisista henkilökunnan kehityskeskusteluista. Päällikkö tuntee oman alansa työehtosopimuksen ja osaa soveltaa sopimusta muun muassa työvuoroja tarkistaessa. Lisäksi päällikkö tietää varhaisen tuen mallista sekä muista malleista, jotka ovat Arinalla käytössä sekä osaa tarvittaessa soveltaa käytäntöön näitä malleja. (Päällikön perehdytyslistaus 2020, 2020, viitattu 27.10.2020; Päällikön perehdytys - marketkauppa, 2016, viitattu 3.4.2017.)

Haastateltava kertoo omasta tavasta johtaa ja huolehtia työryhmän hyvinvoinnista: *”-- olen vuorovaikutteinen ja puhun paljon ihmisten kanssa ja kuuntelen paljon heitä ja -- myötäelän ja ideoin ja mietin niitä yhdessä ja aktiivisesti niitä asioita. Se on varmaan se, että olen aktiivisesti mukana siellä purkutyoössä ja tiedän (mitä myymälässä tehdään).” - Haastateltava.*

Esimiehellä on työyhteisötaitoja ja hän tietää, millainen on arinalainen johtaja. Arinalainen johtaja korostaa onnistumisia, antaa palautetta, haastaa yksittäistä työntekijää ja koko työryhmää yhä parempiin suoriutuksiin. Päällikkö on tavoitteellinen, tahtoo voittaa, luo voittavaa joukkuetta työryhmästään, puuttuu alisuoriutumiseen ja on vuorovaikutustaitoinen. (Päällikön perehdytyslistaus 2020, 2020, viitattu 27.10.2020; Päällikön perehdytys - marketkauppa, 2016, viitattu 3.4.2017.) Nämä ovat arinalaisten hyveiden perustana. Työn myöhemmässä osassa on kerrottu tarkemmin hyveistä ja niiden näkymisestä arjessa haastattelujen kautta.

Polso pohtii hyveiden merkitystä seuraavasti: *”Sitten se valmentava johtajuus. Meillähän on ne hyveet, jotka ovat tosi hienoja asioita ja samoten arvot. Niiden pohjaltahan meidän pitää, minun pitää johtaa omaa organisaatiota, joka menee sitten eteenpäin. Jos ajatellaan, että se ihmiskuva on positiivinen toista kohtaa niin silloinhan me ollaan sillä omalla esimerkillä pystynyt tekemään paljon asioita. Että käytännön esimerkki, että kun mä kävelen tuolla myymälässä niin mä oikeasti tervehdin asiakkaita ja tervehdin myyjiä ja olen läsnä ja saavutettavissa” Mikko Polso, Market- ja erikoiskaupan toimialajohtaja, Osuuskauppa Arina.*

Päällikkö tekee yhdessä työryhmän kanssa Arinapuun pohjautuen Arinan strategiaan. Hän huolehtii työryhmän osaamisesta ja on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Hän tuntee tilausjärjestelmät ja osaa hyödyntää niitä työssään. Lisäksi esimies osaa perehdyttää järjestelmiä

työryhmälleen. Päälikkö tuntee arinalaiset hyveet ja toimii hyveiden mukaisesti päivittäisessä työssään. Esimiehen tulee huolehtia omasta ajankäytöstään, jotta työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. (Päälikön perehdytyslista 2020, 2020, viitattu 27.10.2020; Päälikön perehdytys - marketkauppa, 2016, viitattu 3.4.2017.)

Haastateltava kertoo, miten saa työaikana tehtyä työt: *”(Sähköpostissa) kaks kansiota on sillä tavalla, mihin just tulee kaikki saapuneet ja sitten semmoinen, mihin mää haluan perehtyä ja paneutua uudelleen tarkemmin. Mää siirrän sitten sinne tärkeät kansioon. -- Mää saatan siirtää (viestin) sinne tärkeät kansioon, jos mulla on sillä hetkellä joku akuutti. Kun mulla on se seuraava toimistopäivä niin mää istun rauhassa ja luen sitten. En mää osaa oikeastaan sillä tavalla sanoa, että mikä auttaa siihen että se työaika niin kun pysyy.” - Haastateltava.*

Päälikkö tuntee ohjeistukset ja Arinan tavat toimia. Hän tietää ja osaa taloushallintoprosessit, kuten rahahuollon ja laskuntarkastuksen sekä esimerkiksi arkistoi ja hävittää tarvittavat asiakirjat. Päälikkö huolehtii tietoturvalisesta toiminnasta, ja kiinteistön kunnosta sekä tietää, mistä saa tarvittaessa apua. Esimies tekee riskien ja vaarojen arvioinnin yhdessä työryhmän kanssa sekä tuntee yksikön pelastussuunnitelman. Hän osaa toimia myös erikoistilanteissa, kuten muun muassa mahdollisen työtapaturman tai ryöstön tapahtuessa. Päälikön vastuulla on huolehtia turvallisuudesta työympäristöstä. (Päälikön perehdytyslista 2020, 2020, viitattu 27.10.2020; Päälikön perehdytys - marketkauppa, 2016, viitattu 3.4.2017.)

2 LÄHIESIMIEHEN ITSENSÄ JOHTAMINEN

Johtajan tärkein ja ensisijaisin väline johtamiseen on johtaja itse. Se, miten johtaja itse arvostaa ja suhtautuu omaan työhönsä, vaikuttaa johtajan tekemiin ratkaisuihin sekä valintoihin. Itsensä johtaminen on johtamisen lähtökohta ja ydin. Johtajan täytyy osata johtaa itseään, jonka jälkeen hän on valmis johtamaan pienestä tiimistä kohti suurempia osastoja ja yksiköitä. Organisaatioissa työympäristö muuttuu nopeasti vaatien yksilöiltä joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta sekä jatkuvaa uudistumista. Yksilön omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on välillä haasteellista kaiken kiireen keskellä. Vahva itsensä johtaminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin ylläpitoa. (Isoaho 2007, 105; Sydänmaanlakka 2006, 5, 15,16.)

Haastateltava koki itsensä johtamisen näin: "Itsensä johtamisen yks osa on sitä omasta jaksamisesta huolehtiminen, että sähän et aina jaks. Se vaihtelee, mutta välillä on saatava nollattua. Että jos on tosi kiire viikko ja rankkoja juttuja tulee vastaan, niin että pystyy puhumaan niistä. Totta kai mä pystyn oman työryhmäni kanssa puhumaan tosi paljon, mutta onhan semmoisia asioita, mitä sä et pysty puhumaan omien työntekijöiden kanssa. Niin sitten on näitä muita esimiehiä, joitten kanssa sen asian voi purkaa. Että se henkinen tasapaino, kun säilyy, niin sitten paljon paremmin huolehtia omista. Totta kai fyysinen hyvinvointikin on semmonen, että ulkoillaan. Olla sitä vastapainoa." - Haastateltava.

Hyvinvoiva ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hän kokee hallitsevansa elämänsä ja omaa myönteisen ajattelutavan sekä halun kehittyä. Nämä tekijät ennakoivat hyvinvointia, vähäistä sairastamista ja vahvaa stressinsietokykyä. Jokainen kohtaa elämänsä aikana haasteita ja ongelmatilanteita. Tilanteisiin voi suhtautua eri tavalla ja jokaisen on hyvä tunnistaa omat tulkinta- ja toimintatavat. Pessimisti uskoo ongelmien syyn olevan itsessään, ongelmat ovat pysyviä ja koskevat kaikkia elämänalueita. Optimisti uskoo haasteiden syyn olevan ulkopuolisissa tekijöissä. Haasteelliset tilanteet ovat olosuhteiden vaikutuksesta ja ongelmat ovat tilapäisiä ja koskevat vain yksittäisiä tapauksia. Optimisti keskittyy ratkaisun etsimiseen, kun pessimisti voi luovuttaa helpommin. (Manka 2010, 284, 285.)

Haastateltava kertoi muuttaneensa omia toimintatapojaan kokemuksen myötä: "Mä halusin tehdä kaiken itse (aikaisemmin), mutta nyt olen tajunnut, että ei siinä ole mitään järkeä eikä voikaan. Toiset vastuutta. Ja sillähän sää näytät sitä luottamusta. Uskaltaa luottaa, että ihmiset voi tehdä. Ei ehkä just samanlain kuin minä tekisin ja silti se voi olla aivan yhtä hyvä. Sillä tavalla tässä on joutunut kasvamaan." - Haastateltava.

Itsensä johtamisen onnistumiseen on välttämätöntä jatkuva itsetutkistelu ja itsensä kehittäminen. Lisäksi tärkeitä ovat oman tietoisuuden laajentaminen sekä käytännöllinen kehittäminen. Kun tietoisuus on kehittynyt, pystyy henkilö tarkastelemaan todellisuutta laaja-alaisemmin ja ymmärtämään ilmiöiden monikerroksellisuuden. Tieto, jonka henkilö tiedostaa, muuttaa henkilön toimintaa ja näin ollen käytännön tekeminen kehittyy ja muuttuu. (Sydänmaanlakka 2006, 34.).

Haastateltava kertoo, miten hän on järjestänyt oman ajan työssään: *”Mää pystyn keskeyttämättä tekemään sitä omaa työtä, että silloin kun mää oon ylimääräisenä sen jonkin päivän niin porukka sitten tuolla hoitaa hommat ja mää saan rauhassa keskittyä. Ei ärsytä se, että he menisivät vajaalla miehityksellä, kun mää oon täällä (toimistossa). Kun sehän on sitä työrauhaakin. Monesti mää käytän asialistoja. Saatan miettiä aamulla, kun tulen tähän toimistoon, että päivän tekemiset minulla ovat nämä. Kirjoitan ne ihan yksinkertaisesti muistilapulle ja sitten alan järjestyksessä tekemään niitä asioita ja viivaan yli aina kun joku asia on tehty. Monesti mää oon huomannut, että jos mulla ei ole sitä muistilappua niin sitten alkaa ajatus harhaileen ”ainiin tämäkin piti ja sitten tämä ja mitä mää olinkaan aluksi tekemässä”. Niin se (muistilista) auttaa sitten pysymään ajatuksessa, että mää olin tekemässä tätä asiaa.” - Haastateltava.*

Yllä olevassa kommentissa haastateltava on löytänyt itselleen hyvän tavan tehdä päätetyöntekävät. Hän on suunnitellut tähän oman ajan. Hän vielä jatkaa, että keskittyminen yhteen tehtävään kerrallaan, on tehokkainta.

”Välillä huomaan sen, että mulla se muistilappu ja mulla on ajatus karannut ja mää oon poikennut johonkin muualle. -- Että pitää tavallaan itse itsensä aina palauttaa sitten tekemään sitä asiaa, mitä oli tekemässä.” - Haastateltava.

2.1 Tunteet osana itsensä johtamista

Tunteet ovat olennaisessa osassa itsensä johtamisessa. Jotta pystyy rakentamaan hyviä vuorovaikutussuhteita, täytyy yksilön varmistaa tietoisuus omista tunteista sekä ymmärtää toisen henkilön tunteita. Tunteet ovat kuitenkin usein tiedostamattomia. Tunteet ovat jokaiselle tuttuja, mutta harvoin yksilö järjestelmällisesti tarkastelee tunteitaan ja tavoitteellisesti kehittää niiden hallintaa. Tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on itsensä johtamisen oleellinen, välttämätön ja tarpeellinen osa. Ihmiset arvioivat käyttäytyvänsä rationaalisesti, vaikka tunteet ohjaavat paljolti toimintaa. (Sydänmaanlakka 2006, 31, 204.) Haastatteluissa ei varsinaisesti tullut esille lähiesimiehen omien tunteiden hallintaa. Tietoperustaa rakentaessa tunteiden hallinta tuli esille useasta eri lähteestä ja tämän vuoksi työhön on haluttu tuoda esille tunteet osana itsensä johtamista.

Tunneosaava esimies tunnistaa omat ja toisten tunteet, mistä hän saa ihmisten johtamiseen tärkeää tietoa. Tunteiden tunnistaminen auttaa muun muassa mielihalujen hallintaan sekä myötäelämisen taitoon. Tunneälykäs johtaminen on omien tunteiden vakautta sekä tietoista pyrkimystä vaikuttaa omiin tunteisiin. Mieliä vaikuttaa ympäristön havaitsemiseen. Myönteisten tunteiden vallitessa syntyy enemmän uusia ideoita. Kielteisten tunteiden vallitessa keskitytään virheisiin ja pieniin yksityiskohtiin, mitkä eivät auta ongelmanratkaisussa. (Saarinen, Aalto-Setälä 2009, 59, 60, 61, 65, 66, 68.)

Tunteet ovat omakohtainen, subjektiivinen kokemus. Tunteissa on positiivista tai negatiivista energiaa, joka pistää ihmiset liikkeelle. Tunteet jaetaan perustunteisiin: viha, suru, pelko, onnellisuus, rakkaus, hämmästyminen ja inho, sekä sekundaaritunteisiin, jotka ovat perustunteiden monimutkaisia sekoituksia. Perustunteet ovat universaaleja eli yleismaailmallisia. Sekundaaritunteet puolestaan koostuvat aikaisemmista mielikuvista, aistimuksista, muistikuvista sekä tulkinnasta ja ne voivat kehittyä oppimisen kautta. (Sydänmaanlakka 2006, 173, 175.)

Esimiehen on tärkeää hallita omat tunteensa, erityisesti kielteiset tunteet. Toki inhimillisyys on hyväksyttävä ja suotava piirre esimiehessä, mutta täysin tunteiden vallassa on mahdotonta johtaa toisia ihmisiä. Tunteiden ottaessa vallan voivat esimiehen taidot kadota: hän ei muun muassa kuule, ajattele tai näe mitään positiivista. Tällöin esimiehen päämääränä on rauhoittaa oma mieli ja palauttaa rationaalinen ajattelu. Työkaluna tunteiden johtamiseen voi käyttää liikennevaloja. Tunteiden tasaannuttua tilanteen näkee selkeämmin ja pystyy miettimään erilaisia ratkaisuja ongelmatilanteeseen. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan liikennevaloista tunteiden johtamisen apuvälineenä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 154, 155.)

Liikennevaloissa ensimmäinen väri on punainen. Silloin on tarkoitus pysähtyä, ja tunnistaa, että tunteet ovat liian pinnalla. Voi olla puhumatta ja lähteä tilanteesta pois. Voi tehdä hetken itsekseen asioita, jotka rauhoittavat tunnekuohun. Esimerkiksi juomalla lasi vettä ja hengittämällä syvään esimies huomaa tunnekuohun rauhoittuneen ja olo kirkastuu. Toinen väri on keltainen. Silloin esimies odottaa. Tunnekuuhu on tasaantunut ja ajattelu on rationaalisempaa. Täytyy tunnistaa, mistä tunnekuuhu sai alkunsa. Rauhoituttuaan voi esimies pohtia, miten toimia seuraavaksi, minkälaisia toimintavaihtoehtoja on, ja mikä on paras sekä rakentavin tapa toimia. Viimeisenä valona tulee vihreä. Tällöin toimitaan. Tunteet ovat rauhoittuneet. Esimies on ehtinyt ajatella asiaa ja löytänyt

mielestään parhaan toimintatavan. On aika kokeilla, toimiiko päätetty tapa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 155.)

2.2 Arvot osana itsensä johtamista

Arvot ohjaavat olennaisesti yksilön elämää esimerkiksi ohjaten tunteita ja ajatuksia. Ihmisellä on tarve tuntea oma elämä merkityksellisenä. Arvo on ajatus, mihin on liittynyt tunne, ja se on käsitteenä moniulotteinen. Arvo muodostuu asioista, joita yksilö pitää tärkeänä. Se on valintoja, joiden avulla pyritään parempaan päämäärään. Lisäksi arvot täyttävät ihmisen tarpeen merkityksellisyydestä. Kukin kokee omat arvot ja periaatteet tärkeinä, joiden avulla koetaan eheyttä. Yksilön omien arvojen lisäksi usein yritykset määrittelevät omat arvonsa. Ajoittain on hyvä seisahtua ja pohtia omia arvojaan sekä toimiiko arvojensa mukaan. Arvot ovat ihmisessä syvällä eivätkä ne usein ole rationaalisia vaan tunnetasolla syntyviä. Tämän vuoksi arvojen muuttamiseksi vaaditaan syvää pohdintaa. (Sydänmaanlakka 2006, 31, 176, 207, 208, 209, 223.)

Haastateltava kertoo omista arvoistaan, ja kuinka ne näkyvät hänen työnteossaan: ”Kyllähän me saadaan tehdä työtä niin paljon kuin halutaan, mutta piti laittaa elämän arvot uusiksi -- mää pistän ylös (ylityötunnit) ja pidän hyvällä omalla tunnolla vapaan. Eihän kukaan esimies voi olettaakaan, että työ on sitä, että mää käyn kahdeksan tuntia ja lähden. Mutta meillä on varmasti paljon semmoisia esimiehiä, jotka ei ota takaisin aikaa.” - Haastateltava.

Ihmisen määritellesä omat arvonsa, hän ei välttämättä ole aina toiminut eikä välttämättä tulevaisuudessa tule toimimaan arvojensa mukaisesti. Arvot voivat olla ristiriidassa teoriassa ja käytännössä. Arvoja on kahdenlaisia: käyttöarvo ja tavoitearvo. Henkilöllä voi olla tavoitearvona ”perhe on tärkein”. Kuitenkaan hän ei aseta perhettään edelle, vaan esimerkiksi työskentelee jatkuvasti unohtaen perhetapaamiset. Tällöin henkilön tavoite- ja käyttöarvo ovat ristiriidassa. Arvot voivat olla piileviä ohjaten henkilön toimintaa. Omien arvojen pohtiminen ja kehittäminen ovat läsnä koko elämän ajan. On tärkeää olla rehellinen itselleen omia arvoja pohtiessaan. Henkilö kokee henkistä eheyttä, kun hän on tietoinen omista arvoistaan ja toimii niiden mukaisesti. Henkilön onnistuessa johtamaan itseään arvojensa mukaisesti tavoite- ja käyttöarvo ovat tasapainossa. On kuitenkin huomioitava, että pienet arvoristiriidat ovat ymmärrettävä ja hyväksyttävä osa arkea. Elämän aikana arvot voivat muuttua. Asiat eivät ole mustavalkoisia, ja ihmisellä täytyy olla taito tehdä tarvittaessa kompromisseja. (Ollila, 2010, 102, 106, 108; Sydänmaanlakka 2006, 212, 216, 220.)

”Oon tietoisestikin miettinyt, että pitää olla se oma elämä ja oma jaksaminen. Totta kai välillä (työpäivä) voi venyä, mutta se että pääsääntöset kuitenkin pääsisi aika lailla lähettyä (työpäivän päätyttyä). Eihän siinä ole mitään järkeä, että aina venyy. Kun ne (ylityöt) pitää kuitenkin sitten joskus ottaa pois. Kuka ne hommat sitten tekee? Että aina lähtee uusi kierre venymään sitten.” - Haastateltava.

Esimiehen oma arvotietoisuus auttaa päätöksenteossa sekä ristiriitatilanteissa. Muuttuvassa työympäristössä sääntöjä tai ohjeita on mahdoton laatia erillisenä jokaiseen tilanteeseen. Tällöin johtajan päätöksenteko nojautuu arvopohjaan. Johtajan halutaan olevan rehellinen sekä tasapainoinen itsensä kanssa. Arvojen pohjalta arvioidaan uuden tiedon vastaanottamista sekä suhtautumista siihen. (Paasivaara, 2010, 19, 20, 21.)

2.3 Motivaatio osana itsensä johtamista

On kaksi tapaa motivoitua; sisäinen ja ulkoinen. Nämä sisältävät neljä eri motivaatiotyyppiä. Ulkoiseen motivaatioon sisältyy ulkoinen kontrolli, milloin motivaation keinoina ovat niin sanotusti keppi tai porkkana, kiristys, uhkailu tai lahjonta. Ulkoisen motivaation toinen motivaatiotyyppi on sisään-otettu kontrolli, milloin henkilö pakottaa itsensä toimimaan. Toiminnan motivaationa voi olla syyllisyyden tai häpeän pelko. Henkilö kokee, että aiemmin mainitut motivaatiotyypit pakottavat hänet tekemään tietyn tehtävän. Itse tehtävän suorittaminen on itsensä pakottamista. Sisäiseen motivaatioon sisältyy sisäistetty motivaatio ja sisäsyntyinen motivaatio. Sisäistetyssä motivaatiossa koetaan tekemisen edesauttavan omaa arvomaailmaa sekä pääsyä kohti omia päämääriä. Sisäsyntyisessä motivaatiossa henkilö motivoituu itse tekemisestä. Hän kokee itse tekemisen olevan innostuttavaa sekä nautinnollista. Jokainen toimii työssään sisäisen sekä ulkoisen motivaation ohjajana, sekä eri motivaatiotyypit korostuvat eri tehtävissä. Henkilö voi tietoisesti pohtia, voiko vahvistaa sisäisen motivaatiota sisältävien tehtävien määrää. (Frank, Jarenko 2015, 32-35.)

On tärkeää huolehtia omasta työmotivaatiosta ja tunnistaa, mikä itseä motivoi. Sydänmaanlakka on kehittänyt jaksamismallin, jonka mukaan huippusuorituksiin pääsee, kun haasteet ja osaaminen ovat oikeassa suhteessa. Samalla pitkän ajan jaksaminen on taattu. Mallissa on suoritusalue jaettu kolmeen osaan: paniikkialue, tehokkuusalue ja kuhnurialue. Paniikkialueella haasteita on paljon, mutta osaamista ei. Henkilö kokee pakonomaista tarvetta onnistua ja epäonnistuminen herättää pelkoa. Jokainen on työssään välillä paniikkialueella, mutta liian pitkä olo tällä alueella aiheuttaa väsymisen ja lamaantumisen. Toisena alueena on tehokkuusalue, missä haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa. Henkilö kokee osaavansa työnsä ja samalla työ on sopivan haastavaa. Hän

nauttii työnteostqsuoriutuu erinomaisesti myös yllättävistä tehtävistä. Kolmantena alueena on kuh-nurialue, missä työntekijä kokee osaavansa, mutta ei koe työn olevan haastavaa. Tekijä ei koe työniloa ja tekee ainoastaan pakolliset työt. Sinänsä työsuorituksessa ei ole moitittavaa, mutta työntekijä ei aktiivisesti kehitä osaamistaan eikä koe työtään merkitykselliseksi. Jokainen työntekijä on välillä paniikki- ja kuhnurialueella, mutta jatkuvasti näillä alueilla olo aiheuttaa väsymystä. Siksi on tärkeää pohtia, miten tekijä itse voi vaikuttaa olevansa suurimmalta osin tehokkuusalueella. (Sydänmaanlakka 2006, 230, 231, 232, 233.)

Hyvällä itsensä johtamisella on mahdollisuus saada jatkuva tila, missä nauttii työstään. Sisäisesti motivoituneen henkilön tarkkaavaisuus on kohdentunut ja hän pystyy keskittymään täysin tehtäväänsä. Henkilö on sitkeä keksimään uusia ratkaisuja haasteellisissa tilanteissa, sillä hän käyttää luovuutta. Oman sisäisen motivaation löytämiseksi on olennaista tuntea itsensä. (Sydänmaanlakka 2006, 233, 234.) Luova työntekijä on sisäisesti motivoitunut. Motivoituneet työntekijät kehittävät jatkuvasti uusia sekä luovia tapoja toimia. Samalla yrityksen tehokkuus kasvaa ja yritys uudistuu ympäristön tapahtuvien muutosten mukana. Kun työympäristö on suotuisa uuden luomiselle, vuorovaikutus on avointa ja työyhteisö on kokonaisuutena innostunut. Työntekijä kokee arvokkaana ja merkityksellisenä tällaiseen työyhteisöön kuulumisen. Työntekijä on tietoinen päämäärästä, mihin työsuorituksella pyritään. Ilmapiiiri on avoin ja työntekijöitä kohdellaan arvokkaasti. Heitä tuetaan niin onnistumisen kuin epäonnistumisen tapahtuessa. (Malmelin 2015, viitattu 30.5.2017.)

Sisäisen motivaation nostamiseksi on seitsemän kohtaa. Ensimmäiseksi henkilö määrittelee tarkat, haasteelliset tavoitteet ja seuraa systemaattisesti, miten toivottuun päämäärään pääsee. Toiseksi hän huolehtii osaamisestaan sekä kehittää sitä jatkuvasti. Kolmanneksi on tärkeä pyytää aktiivisesti palautetta tehdystä työstä. Neljänneksi henkilö keskittyy omaan tekemiseen ja on läsnä teoissaan. Liika keskittyminen lopputulokseen, tekemisen sijaan, ei paranna lopputulosta. Viidenneksi henkilö ei ajattele vain itseään, vaan antaa työn viedä ja keskittyy suoritukseen. Kuudenneksi, kun antaa tekemisen viedä, on keskittyminen tehtävään korkealla ja samalla ajantaju voi hävitä. Lopputuloksesta on huippusuoritus, joka tuottaa työniloa. (Toikka 2015, viitattu 30.5.2017.)

Haastateltava on löytänyt itselleen sopivan tavan toimia: "Sit se oman työn organisointi. Just se, että mää käytän tosi paljon kalenteria, mää otan tosi paljon valokuvia asioita. Mää en ala edes muistelemaan. Mää on huomannut sen, että mää en hirveen hyvin muista. On niin paljon asioita mielen päällä. Jos mä otan jostain tietystä asiasta kuvan niin mun on helppo palata siihen asiaan. -- kun jos mä kirjoitan johonkin lapulle sen, niin mulla on se lappu hukassa. Tää on nyt vaan yks esimerkki" - Haastateltava.

2.4 Tietoisuus omasta toiminnasta

Ideana itsensä johtamisessa on juuri itsetuntemuksen kasvattaminen. Itseensä johtava esimies ymmärtää omat tunteensa, tarpeensa, ennakkoluulonsa, uskomuksensa ja motiivinsa. Esimiehen on arjessa hallittava useita asioita yhtä aikaa. Itsensä johtaminen on ajankäytön hallintaa omien arvojen mukaisesti sekä rohkeutta oppia tuntemaan itsensä. Näiden oivalluksien myötä ajattelu monipuolistuu. Itsensä tunteva johtaja omaa vuorovaikutustaitoja ja ymmärtää työntekijöitään. (Hämäläinen 2015, 21, 23; Jaba, Häkkinen 2010, 296, 297.)

Haastateltava kertoo, miten hallitsee omaa ajankäyttöä: ”Teen aika pitkälti sen päivän mitä mulla on seitsämän ja puoli tai kahdeksan tuntia. Ja siis kyllä, jos on joitakin niin kyllä määkin saatan sitten venyä. Mutta en mää tee mitään kymmentuntisia päiviä juuri koskaan. Jos mää oon eilen ollut vaikka puoli tuntia pitempään ja meillä on seuraavana päivänä hyvä tilanne, niin kyllä mää sitten aika nopealla tahdilla tasapainotan niitä tunteja. Mulla ei pääse kyllä hirveenä kertymään semmoisia ylityövapaita. Ehkä se on sitten jollain tavalla se, että mää mietin koko ajan, että jos joku semmoinen asia, että on akuutti hoitaa just nyt, niin se hoidetaan nyt. Yleensä, kun niitä asioita tulee, niin ne on helpompi hoitaa heti pois alta kuin sitten jättää niitä roikkumaan. Jos on joku semmoinen (sähköposti), että näkee, että tuo on semmoinen, jota katsotaan esimerkiksi ensi viikolla niin sitten sähköpostissa tärkeät kansioon ja se sitten katsotaan ensi viikolla.” - Haastateltava.

Tietoisuus on ymmärrettyä, sisäistettyä, sovellettua, testattua ja kokemuksellista tietoa, ja tämä tieto on muuttunut osaksi minua. Oma identiteettiään tulee etsiä useasta eri tasosta aloittaen ulkoisesta minästä ja päätyen ydinminään. Oman identiteetin löydyttyä ihminen tuntee itsensä syvälisesti. Tavoite on siis löytää sisäinen tarkkailija ja tietoisuus. Pelkkä tieto ei riitä, vaan tiedon täytyy muuttua tietoisuudeksi. Tieto voi olla kuormittavan sirpaleista älykkyyttä ja aiheuttaa infoähkyä. Kun tietoisuus on vapauttavaa, kokonaisvaltaista viisautta, saa se aikaan eheyttä. Tieto muuttuu tietoisuudeksi, kun se ymmärretään ja osataan soveltaa käytäntöön. Tietoisuus on aina käytännönläheistä ja konkreettista. Identiteetin eli minuuden voi jakaa kuuteen eri tasoon Sydänmaanlakan mukaan. Näistä tasoista on kerrottu tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Tätä kokonaisuutta kutsutaan minätietoisuudeksi. Minuuden kuudennen tason eli sisäisen tarkkailijan löytämisen, oivaltamisen ja ymmärtämisen myötä on mahdollisuus päästä kokonaisvaltaiseen itsensä johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 228, 256, 258, 259, 260, 264.)

Polso kertoo tekevänsä ajoittain itsensä kanssa niin sanottuja tilinpäätöksiä: ”..tai siis tilikatkoja. Mä oon joskus tai aika useinkin tehnyt. Mutta jos sä oot ollut vaikka vaihtamassa myymälää tai vaihdat tehtävää niin on hyvä pysähtyä vähä miettimään. Tehdä paperille --

Kun siis oma kokemus on, että on löytänyt hirveästi asioita, mistä on voinut kasvaa. Tehdä se tilinpäätöksen, että jos vain suorittaa koko ajan niin sitten se vain menee jollain tavalla. Ja sehän on hirveen hyvä, että pysähtyy välillä miettimään.” Mikko Polso, toimialajohtaja, Osuuskauppa Arina.

Identiteetti eli minuus koostuu kuudesta eri tasosta. Jokaisessa alla olevassa kappaleessa on kerrottu kaksi minuuden tasoa. Ensimmäinen taso on ulkoinen minä, se kuinka muut näkevät minut. Muiden mielipiteet koostuvat pienistä osista ja voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Omaa identiteettiään ei ole hyvä liikaa rakentaa muiden mielipiteiden varaan. Ulkoinen taso on hyvin pinnallinen mielikuva, mikä on hyvä muistaa, kun saa negatiivista tai positiivista palautetta. Toinen taso on opittu minä, missä ympäristö on muokannut minuutta. Vaikutuksen ovat antaneet kasvatus, kulttuuri ja eri roolit. Usein ihmisellä on roolimalli, joka muokkaa omaa roolia ja käyttäytymismalleja muun muassa työntekijänä, puolisona tai ystävänä. Aika ajoin on hyvä pysähtyä pohtimaan, miten, missä ja keneltä opittu rooli on peräisin. Onko syytä poisoppia tai uudelleen oppia rooleja kyseisessä tasossa minuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 257.)

Kolmas taso on minäkuva. Haluamme nähdä ja toivomme muiden näkevän itsemme tietynlaisena ihannekuvana. Todellisuudessa arvio perustuu vain mielikuviin ja voi olla kaukana todellisuudesta. Vahva minäkuva voi muokata ja muuttaa käyttäytymistä. Vaikka samalla henkilö on tietoinen, ettei kyseessä ole todellinen minä. Neljäs taso on sisäinen minä. Tason minän näkee vain ihminen itse. Jos ihmisellä on rohkeutta kohdata sisäinen minänsä, hän näkee itsensä suhteellisen objektiivisesti mukaan lukien kaikki vahvuudet ja heikkoudet. (Sydänmaanlakka 2006, 257.)

Viides taso on yliminä, joka koostuu aikaisemmista opeista ja kokemuksista. Kuten tavasta ajatella, mikä on väärin ja mikä on oikein sekä siitä, millainen minun tulisi olla. Kuudes taso on ydinminä, joka on minuuden tasoista syvin. Ydinminä on tietoisuutta sekä sisäistä tarkkailua, sillä omatunto nähdään ydinminän osana. On tärkeää oppia kuuntelemaan kyseistä tasoa ja elämään tasapainossa omatunnon kanssa. (Sydänmaanlakka 2006, 257, 258.)

Johtajan tietoisuus itsestään sekä omasta johtamistyylistään auttaa menestymään tehtävässä. Itsetietoisuuden kasvaessa johtaja ymmärtää, miksi käyttäytyy tietyllä tavalla, miten käytös vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin sekä mitkä ajatusmallit ja tunteet vaikuttavat hänen päätöksentekoonsa. Henkilöstön kokemusta esimiehen toimimisesta voidaan arvioida monin tavoin, jotta johtajana toimiva saa palautetta omasta työstään ja tulee tietoisemmaksi, miten työntekijät kokevat hänen

toimintansa. Huomionarvoista on tiedostaa käyttäytymismallit- ja tavat, jotka eivät toimi. Tapojen tiedostamisen avulla johtava pystyy muokkaamaan omaa toimimistaan. (Virolainen 2017, 17, 18, 27.)

3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12.)

Valmentava johtaminen on arvostavaa asennetta muita kohtaan, sillä toisten ihmisten arvostaminen on valmentavan johtamisen lähtökohta. Arvostaminen on aitoa uteliaisuutta ja kiinnostusta toista ihmistä kohtaan. Esimies ohjaa työryhmän lisäksi jokaista yksilönä, ja hän hyödyntää työryhmän yksilöiden erilaisuutta. Hän on reilu jokaista työryhmän jäsentä kohtaan. Haasteellisissa tilanteissa hän hakee ratkaisuja pitäen ihmiset sekä ongelmatilanteet erillään. Käytännössä esimies antaa aina palautteen työntekijän teoista, ei persoonasta tai luonteesta. Valmentavasta johtamisesta hyötyvät valmentava esimies, valmennettava työntekijä sekä koko organisaatio ja lopulta omistajat. Yhteistyön avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Valmentava johtaja johtaa omalla persoonallaan. Valmentavan johtajuuden onnistumiseksi valmennettavalla on halua kehittyä, ja valmentaja tarjoaa tähän mahdollisuuden. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 74, 75; Kurttila, Laane, Saukkola, 2010, 96; Ristikangas, Ristikangas 2013, 9, 12, 15.)

”Elikkä jos me lähetään siitä valmentavasta johtajuudesta, niin mun näkökulmasta tai mun oman filosofian mukaan se lähtee ihmiskuvasta eli siitä, että miten minä tai sinä koet toisen ihmisen. -- Että jos sä näet ja sun ihmiskuva on se, että tuo toinen ihminen on kykeneväinen, sä pystyt valmentavaan johtajuuteen. Ja siihen sä varmaan törmäät aika usein, sitte kun sä meet käymään kattomassa eri ihmisten johtamistyyliä. Elikkä siis kysehän on siitä, että uskooko se, että pitää käskyttää vai pystyykö sitä niinku täällä käytetään termiä hoksauttaa, että näitä asioita pitäisi tehdä. Ja kyllähän se fakta on, että tehokkuushan lähtee siitä aktiivisesta arkijohtamisesta ja siihen liittyy sit miljoona asiaa, mutta se on sitten toinen juttu.” Mikko Polso, Market- ja erikoiskaupan toimialajohtaja, Osuuskauppa Arina.

Esimiehen tehtävä on saada asioita aikaan, ohjata toimintaa toivottuun suuntaan ja auttaa työntekijöitä ajattelemaan ja löytämään merkitys työtehtäville. Valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät manager-, leader- ja coach-johtamistyyli. Kaikki kolme tyyliä ovat tasapainossa keskenään. Managerin roolissa esimies pitää huolen muun muassa siitä, että tarvittavat lakisääteiset toimet toteutuvat, työtehtävät ja prosessit hoituvat laadukkaasti ja yrityksen strategia toteutuu käytännössä. Leaderin roolissa esimies esimerkiksi näyttää suunnan, mihin ollaan menossa, toimii esimerkillisesti,

motivoi ja kannustaa sekä varmistaa, että jokainen työryhmän jäsen kulkee määriteltyyn suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 38, 39, 40.)

”Minä koen johtamisen sillä tavalla, että se on kuin joukkueen valmentamista. Neuvot, että mitä tekee ja mikä meidän tavoite on. Näin mä sen koen.” – Haastateltava.

Valmentavassa johtamisessa vaikutteita antaa vahvasti coaching. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21). Coachingissa yhdistyvät yksilön kehittyminen sekä yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Organisaatiolla täytyy olla selkeä tahtotila sekä johtajalla olla itsensä johtamisen taitoa, jotta coaching onnistuu. Tarkoituksena on luoda pysyvä arjen toimintatapa eli valmennetaan työryhmää päivittäisessä työssä. Johtaja ei ratkaise työntekijän ongelmatilanteita vaan auttaa haasteiden ratkaisemisessa. Coachingin tarkoitus on saada yksilön tiedot ja taidot parempaan hyötykäyttöön ja panostaa vahvuuksiin sekä onnistumisiin. Pyrkimys on löytää työntekijästä itsestään tietoisuutta ja johtavuutta ja tätä kautta työryhmälle toimivia sekä joustavia toimintatapoja. Keskeisenä ajatuksena on tehdä työt viisaammin sen sijaan, että juostaan aina vain kovemmin tehokkuuden saavuttamiseksi. Onnistuessaan coach johtaa yksilön ja organisaation menestykseen, tuottavuuteen, kannattavuuteen ja hyvinvointiin. (Räisänen 2007, 15 - 20.)

Valmentamisessa on tarkoituksena tukea toista ihmistä ja auttaa häntä löytämään ratkaisuja haasteellisiin tilanteisiin, kuitenkin valmentaja ei anna valmiita ratkaisuja. Valmentaja auttaa valmennettavan löytämään omat voimavaransa ja vahvuutensa. Mentorointi ja valmentaminen eroavat toisistaan, vaikka usein nämä kaksi sekoitetaan. Mentori on alansa asiantuntija ja hän jakaa omaa tietoaan, mutta ei välttämättä ole läsnä oppimistapahtumassa. Valmentaja ei välttämättä ole kyseisen alan asiantuntija, mutta hän on kyseisen alan oppimisen asiantuntija. Toki mentorointi ja valmentaminen usein täydentävät toisiaan. Valmentajan roolissa tulee vahvasti esille läsnäolon taito. Hän on valmis jakamaan ja työstämään kokemuksia valmennettavan kanssa. Tähän taitoon liittyy kyky ottaa tarvittaessa etäisyyttä. Kun valmennettava tulee toimeen ja suoriutuu itsenäisesti, on hänelle annettava tila toimimiseen. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 61, 62.)

3.1 Arinalaiset hyveet

”Mun mielestä tommoiset (hyveet) on tosi tärkeitä ton tehokkuuden kannalta: selkeät pelisäännöt, toimintamallit. Semmoinen arpominen on tosi ärsyttävää. -- heti tiedettiin, että minä olen nyt tässä vuorossa, että minulle kuuluu (tietyt tehtävät).” - Haastateltava.

Hyveet ovat kasvamisen ja kehittymisen edellytyksiä. Niiden avulla yritys viestii, mitä se arvostaa, vaatii ja odottaa työntekijöiltä. Organisaatiossa hyvin määritellyt hyveet antavat esimiehelle väli-
neen muun muassa johtamiseen, toiminnan suunnitteluun ja vahvuuksien määrittelyyn. Lisäksi niiden mukaan toimiminen lisää työn mielekkyyttä, ainakin yksilötasolla. Hyveiden avulla voidaan pyrkiä muokkaamaan yrityksen kulttuuria. (Kylliäinen 2012, 54, 55, 56, 103.) Arinan hyveet ovat omistajakeskeisyys, tavoitteellisuus, aktiivisuus, rohkeus, vastuullinen joukkuepelaaja, ammattiosaaminen ja itsensä arvostaminen. Seuraavissa kappaleissa käsitellään jokaista hyvettä tarkemmin. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 5, 6.)

Omistajakeskeisyys tarkoittaa työntekijän taitoa katsoa toimipaikkaa omistajan silmin. Hän ymmärtää omassa käytännön työssään, mitä tarkoittaa omistajahyödyn tuottaminen. Tekijällä on taito palvella omistajia lämminhenkisesti myös haastavissa tilanteissa. Hän ymmärtää tunnesiteen merkityksen ja osaa muodostaa sen. Omistajakeskeinen työntekijä ymmärtää palvelun arvon, mikä näkyy palveluhenkisenä toimintana. Hän ymmärtää yllä mainitut toiminnot ja huolehtii niiden toteutumisesta jokapäiväisessä työssään. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 5; Arinalaiset hyveet 2016, viitattu 7.4.2017.)

Tavoitteellisuus näkyy innostuksena sekä nautintona työtä ja uusia haasteita kohtaan. Henkilö kehittää jatkuvasti omaa työtään sekä itseään työntekijänä käyttäen olemassa olevia järjestelmiä ja apuvälineitä hyödykseen. Hän on myynti- sekä tuloshakuinen, osaa arvioida tehtyä työtä ja näkee onnistumiset. Henkilö on aktiivinen ja aloitteellinen pyrkien aina parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Hän tekee enemmän kuin ohjeistetaan ja toimii suunnitelmallisesti. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 5; Arinalaiset hyveet 2016, viitattu 8.4.2017.)

”(Tavoitteellisuus tulee) lukujen kautta. Se, että niihin haluaa pyrkiä ja ylittämään aina. Ja tavoitteena myös pitää meillä myymälä kunnossa. Itse pyrin ainakin olemaan hyvin aktiivinen myös siinä myymälätyöskentelyssä koko aika.” - Haastateltava.

Aktiivisuus on kiireen hallitsemista ja taitoa työskennellä tarvittaessa myös paineen alla. Tekijä osallistuu yhteisiin asioihin sekä jakaa tietoa ja osaamista. Hän hakee aktiivisesti uutta tietoa ja on idearikas sekä visiointikykyinen. Viestintä on monipuolista, selkeää sekä tehokasta ja puhe on enemmän positiivis- kuin negatiivissävytteistä. Henkilö kysyy apua tarvittaessa sekä omaa kuuntelemisen taidon. Hän osaa priorisoida asioita ja reagoida muuttuviin tilanteisiin tarvittavalla tavalla. Hän toimii tehokkaasti ymmärtäen, mitkä tehtävät tuovat lisäarvoa. Aktiivinen työntekijä on

työyhteisön innovatiivinen, osallistuva sekä tehokas jäsen. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 5; Arinalaiset hyveet 2016, viitattu 8.4.2017.)

Rohkeus on ennakkoluulottomuutta uusia asioita kohtaan. Rohkea työntekijä arvostaa itseään eikä pelkää epäonnistumista. Hän uskaltaa puolustaa omia arvojaan sekä mielipiteitään, on utelias ja haastaa itseään. Hänellä on uskallusta heittäytyä ja innostua sekä samalla innostaa muita työyhteisön jäseniä. Työntekijä nauttii työstään ihmisten parissa sekä kohtaa rohkeasti omistajan. Rohkea työntekijä on utelias, ennakkoluuloton uudistaja. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 5; Arinalaiset hyveet 2016, viitattu 8.4.2017.)

” -- meillä siitä oli viime palaverissa, että porukka sano, että ne olisivat rohkeampia toisilleen ja (antaisivat) toisilleen palautteen. - (kertoo esimerkin, kun on annettu rohkea palaute työkaverille) - Niin hän oli, että ai, miten se pitää tehdä. Hän oli ihan mielissään siitä, että hänelle tuli työkaveri sanomaan siitä, että oli tehty huonosti. Olla rohkeutta sanoa toisille asioista.” - Haastateltava.

Vastuullinen joukkuepelaaja laittaa yhteisen edun oman edun edelle. Hän ymmärtää yhteisten arvojen sekä heimoutumisen eli ryhmäytymisen merkityksen ja tiedostaa yhteistyönvoiman. Hän kokee menestyksen hetkiä. Vastuullinen joukkuepelaaja osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta arvostaen muita ihmisiä. Hän on luotettava ja lojaali omaa esimiestään sekä työkavereitaan kohtaan. Hän on työyhteisön kannustava hengenluoja saaden toiset yhteisön jäsenet ilmaisemaan omat mielipiteensä. Vastuullinen joukkuepelaaja on esimerkillinen työryhmän jäsen, joka laittaa itsensä likoon tiimin edun nimissä. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 5; Arinalaiset hyveet 2016, viitattu 8.4.2016.)

Haastateltava pohtii, miten kokee omassa työssään vastuullisen joukkuepelaajan roolin: *”Mää oon ehkä sillain joukkuepelaaja, että haluan huolehtia asiat silloin kun on kiire - tehdä tietyt asiat aikatauluihin.” - Haastateltava.*

Toinen haastateltava kertoo, kuinka hän kokee jokaisen työryhmän jäsenen roolin vastuullisena joukkuepelaajana: *”Vastuullinen joukkuepelaaja on sellainen, joka pyrkii tekemään oman vuoronsa aikana justinsa ne tehtävät, mitä hänelle kuuluu. Sillä tavalla, että ne ei jäisi venymään ja haluaa toimia työporukan parhaaksi. että on valmis välillä joustamaan työvuoroissa, jos tulee sairastumisia tai muuta.” - Haastateltava.*

Ammattiosaaja on valmis oppimaan uutta ja omaksuu helposti uusia asioita. Tällainen työntekijä osaa työnsä ja löytää sekä luo haasteellisissa tilanteissa uusia, joustavia ratkaisuja. Hän näkee

tilanteiden kokonaisuuden ja pystyy perusteltuihin ratkaisuihin sekä päätöksiin. Ammattiosaaja ymmärtää hyveiden merkityksen työssään ja kehittää niitä jatkuvasti käytännössä. Työntekijä hallitsee toimintamallit ja työvälineet. Hän käyttää saatavilla oleviin raportteihin ajan tehokkaasti ja osaa tulkitä tärkeimmät tunnusluvut. Ammattiosaaja kykenee benchmarkkaamaan eli vertailukehittämään omaa sekä myymälän osaamista ja toimintaa. Hän käyttää tuloskorttia johtamisen työvälineenä ja osaa konkretisoida tuloskortin tavoitteet toimintasuunnitelmaksi ja teoksi Arinapuuhun. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 5, 6; Arinalaiset hyveet 2016, viitattu 8.4.2016.)

”Kaikillahan tulee tavallaan se asiakaspalveluminä niin se koostuu siitä itsensä arvostamisesta, että saa olla omana itsenään töissä, että ei tarvitse mennä mihinkään samaan muotiin, mitä tulee nyt päällimmäisenä mieleen. Ja se että kaikenlaiset persoonat voi kuitenkin toimia samalla työpaikalla ja tehdä yhdessä töitä.” - Haastateltava.

Itsensä arvostaminen näkyy panostuksena itsensä johtamiseen. Työntekijä näkee muutoksen tarpeet itsessään ja kykenee kehittämään itseään. Hän ymmärtää levon, palautumisen, liikunnan ja terveellisen ravinnon merkityksen fyysisessä hyvinvoinnissa ja toimii ymmärryksensä mukaan. Hän ymmärtää ergonomisuuden ja turvallisuuden tärkeyden sekä merkityksen työssään ja toimii ymmärryksensä mukaisesti. Itseään arvostava henkilö löytää omasta elämästään kiitollisuuden aiheita ja elää positiivisesti ajatellen. Hän osaa käsitellä vastoinkäymisiä ja on rehellinen itseään kohtaan. Hän arvostaa omaa sekä muiden työroolia ja työsuorituksia. Itseään arvostava kokee aikaansaamisen tunnetta ja on ylpeä itsestään sekä työstään. (#arinalainen perehdytys- ja henkilöstö ohje 2020, 6; Arinalaiset hyveet 2016, viitattu 8.4.2017.)

Hyveet edistävät toimintatapojen luomista ja näin ollen auttavat rakentamaan vahvaa organisaatiokulttuuria. Tietoisuus perustehtävästä luo selkeyttä, sujuvuutta ja laadukasta työnjälkeä sekä parempaa jaksamista töissä, motivaation nousua ja iloa työstä. Hyveiden avulla voi muun muassa määritellä, millaista on hyvä esimiestyö ja johtaminen yrityksessä. Selkeästi määriteltynä ne kirkastavat organisaatiossa jokaisen työntekijän tietoa omasta perustehtävästään. Kun hyveet hallitaan, pystytään niitä soveltamaan arjen erilaisiin tilanteisiin. Edellä mainitut ilmiöt tuottavat lopulta yritykselle parempaa tulosta. (Kylliäinen 2012, 131.)

3.2 Vuorovaikutus

Valmentavan esimiehen on oleellista ymmärtää etenkin oma vuorovaikutustyylinsä, sekä erilaiset vuorovaikutustavat eri käytännötilanteissa. Esimies osaa hyödyntää erilaisuutta voimavarana työryhmän rakentamisessa ja kehittämisessä. Merkittävä ominaisuus hyvän ilmapiirin kehittämisessä on esimiehen taito kuunnella toisia sekä olla läsnä. Nämä taidot osoittavat arvostusta toista henkilöä kohtaan. (Kansanen 2004, 99, 104, 105.)

Haastateltava kertoo omasta johtamistyylistä kertoen omasta vuorovaikutustyylistään: *”Varmaan minun johtamistapa on semmoinen, sanotaanko vähän semmoinen suostutteleva, ja että paljon keskusteluja. Tuolla hyllyn välissä johdan sitä työtä sillain, että jos näen, että kun käyn kierroksella, että vaikka maito alkaa olemaan vähä tiukalla niin mä sitten menen ja sanon sitten jollekin teollisen tyypille, että menisitkö sää maitoon jeesiin. Ja paljon kommunikoin myyntialuevastaavien kanssa, että miltä heillä tilanne näyttää. Kokonaisuushan meidän pitää saada kasaan, että jos jotakin pitää jättää tekemättä. Että ehkä mä en hirveenä silleen käske, vaan mä näitisti kysyn, että voisitko mennä. Ja sitten ollaan jo valmiiksi menossa.” - Haastateltava.*

Esimiehen tulee tunnistaa oma rooli vuorovaikuttajana, minkä avulla hän pysty muodostamaan toimivan ilmapiirin työyhteisössä. Työssä viihtyminen näkyy hyvänä työtyytyväisyytenä sekä taloudellisina tuloksina. Johtaja, joka omaa vahvat vuorovaikutustaidot, pääsee tiiminsä kanssa asetettuihin tavoitteisiin. Koko ryhmä onnistuu tehtävässään, kun yksilöt kiinnostuvat yhä enemmän omasta työstään. Esimiehen ja työntekijän kahdenkeskisillä keskusteluilla saadaan aikaan työntekijässä motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Näitä keskusteluja voidaan käydä kasvotusten tai puhelimitse. Esimiehen on tärkeää huomioida, että kahdenkeskiset keskustelut jakautuvat tasaisesti jokaisen työryhmän jäsenen kesken. Tällöin työntekijä kokee, että hänestä on kiinnostuttu ja häneen luotetaan. Esimiehen on varmistettava, että hän kannustaa sekä antaa palautetta säännöllisesti ja tasapuolisesti. Hän on kiinnostunut kokonaisuudesta sekä siitä, mistä organisaatiossa keskustellaan. Esimiehen on tärkeää pyytää myös ajoittain itselleen palautetta. Näin toimimalla onnistutaan vuorovaikutuksellisesti eri tilanteissa. (Kuusela 2013, 11, 35, 36.)

Haastateltava kertoo omasta tavasta johtaa, ja tavoitteesta antaa palautetta: *”Mun johtaminen. Semmoista rentoa siis ihmisläheistä tuota -- Silleen hyvällä hengellä, omalla esimerkillä ja palautteella pyrin päivittäin. Mutta se on aina (minun) kehityskohde.” - Haastateltava.*

Esimiehen läsnäolo luo työryhmän jäsenille tunteen oikeudenmukaisuudesta. Läsnäolo on kiinnostusta ja myötäelämistä muita ihmisiä kohtaan, kuuntelemista ja näkemistä sekä tietoa, miten työyhteisössä toimitaan. Se on rauhoittumista ja keskittymistä juuri käytävään vuorovaikutustilanteeseen, sekä reagoimista toisen henkilön sanoihin, ilmeisiin ja eleisiin. Jos esimiestä on hankala lähestyä sekä hän on aina kiireellinen osaamatta pysähtyä käytävään keskusteluun, pidetään työryhmässä hänen päätöksiään usein epäoikeudenmukaisina. Vaikka päätöksen sisältö ei välttämättä ole epäreilu, niin kokemus kaltoinkohtelusta sekä puutteellisesta mahdollisuudesta keskustella ja vaikuttaa päätöksiin, synnyttävät tuntemuksen epäreiluiden. Kun esimies on läsnä yhtenä jäsenenä työryhmässään, hän viestii luottavansa työryhmäänsä. Tietoista läsnäoloa voi harjoitella kehittymisen paremmaksi, kuten muitakin työelämän taitoja. Läsnä olevaa esimiestä arvostetaan. (Kuu-sela 2016, 128-131.)

Haastateltava kertoo tärkeäksi päivittäisestä yhdessä tekemisestä: *”Minun johtaminen on mielestäni semmoista hyvin ihmisläheistä, että mää tykkään olla tuolla porukan kanssa yhdessä tekemässä. Haluan olla heidän kanssaan tekemässä sitä tulosta ja minusta silloin parhaiten näkeekin sen myymälän ja kaiken mitä siellä tapahtuu ja miten siellä tapahtuu. Että itse tekee myös niitä työtehtäviä, mitä ne työkaverit tekee.”* - Haastateltava.

3.3 Valmentava esimiestyö

Valmentavan esimiestyön lähtökohtana on esimiehen itsensä johtamisen kehittäminen. Esimiehellä on mahdollisuus saada aikaan yhteistyöstä innostunut tiimi, kun hän ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä on valmis vastaanottamaan palautetta. Valmentava esimies kehittää pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti itsensä lisäksi työryhmäänsä. Esimies rakentaa yhteistyötä tekevää joukkuetta ja auttaa tiimin keskinäisen luottamuksen syntymisessä. Tavoitteellinen esimies ei tyydy keskinkertaiseen suoritukseen. Hän puuttuu arvostavasti, rohkeasti ja ratkaisukeskeisesti haasteellisiin tilanteisiin ja tekee tarvittavat päätökset. Esimies on kiinnostunut työryhmänsä jäsenistä ja luo olosuhteet ammatilliseen kasvuun. Tarkoitus on saada työntekijöistä yhä parempia osaajia. Hän hyödyntää yksilöiden omia vahvuuksia, ja samalla yksittäisen työntekijän osaamisen potentiaali tulee koko työryhmän käyttöön. Esimies johtaa työntekijää välillä epämuukavuuksialueelle, missä oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat. Valmentajana hän ohjaa työntekijää huolehtimaan omasta sekä muiden tiimin jäsenien suorituksista sekä ottamaan oma-aloitteellisesti vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava esimiestyön perusajatus on siis tehdä työntekijöistään tähtiä. (Ristikangas, Grundbaum 2014, 19, 20, 21.)

”Koska meillä arvoissa on, että kiinnostus ihmisiin niin se pitäis olla sillalaila, että esimies-työssä jokainen huomioidaan. Jokainen otetaan yksilönä huomioon. Luottamus on hirvittävän tärkeä, että siellä esimies-alaisuudessa pitää olla semmonen selkeä luottamus-suhte, että jotta voidaan toimia molemmin päin. Toki psykologi ei pidä eikä tarvi eikä saakaan oikeestaan olla, koska se on oikeesti aika vaarallinen polku. Mutta ihminen pitää kyllä yksilönä huolehtia.” Mikko Polso, toimialajohtaja, Osuuskauppa Arina

Valmentavassa johtajuudessa on tavoite tehdä työntekijöistä siis tähtiä ja näin ollen koko työryhmästä tähtijoukkue. Tähtijoukkue ei välttämättä synny parhaista tekijöistä, kuten muun muassa urheilumaailmassa on usein todistettu. Parhaista pelaajista koostuva joukkue ei takaa menestystä, vaan voittava joukkue koostuu tasapainoisesta kokonaisuudesta. Valmentaja joukkueurheilussa tai esimies työelämässä uskoo jokaiseen joukkueen jäseneseen vaatiensa jokaiselta huippusuorituksia. Tiimin jäsenet ottavat vastuuta ja ovat valmiita tekemään kaikkensa joukkueen menestyksen eteen. Näin syntyy tähtijoukkue. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 70.)

Polso pohtii työntekijöiden tähdiksi tekemistä: *”Kyllä ja sitten taas toisaalta negatiivisina piirteinä on tuossa tähtenä (tekemisessä). Jos jääkiekkjoukkue on joku hyökkääjä, joka ei syötä koskaan, koska se haluaa tehdä itse maalin niin se ei toimi joukkueessa eikä toimi meidän kaupoissa ollenkaan. Elikkä silloin se vastuullinen tiimipelaaja menee mun mielestä yli sen tähteyden.”* Mikko Polso, toimialajohtaja, Osuuskauppa Arina.

Haastateltava kertoo, miten ohjaa motivoituneita työntekijöitä, sekä miten hän pyrkii motivoimaan työryhmää: *”No ne, jotka on motivoituneita ja on haluja eteenpäin, niin totta kai (tulee) tuettua enemmän. Ja sitten on niitä (ei motivoituneita) – mää niitten kohdalla enemmän yritän motivoida. - yleensä parhaimpia motivointikeinoja on, että saa kokemaan joitakin onnistumisia”* - Haastateltava.

Valmentava esimies tuntee yksilöllisesti työntekijänsä heikkoudet ja vahvuudet sekä ottaa huomioon ne. Valmentavalla esimiehellä on taito vaatia enemmän tai hellittää oikeassa kohdassa. Hän auttaa tavoitteiden asettamisessa ja antaa arjen keskellä palautetta suoritetuista tehtävistä. Jokainen työryhmän jäsen on yksilö, jolla on kykyjä, taitoja, asenteita ja persoonallisuuden piirteitä. Esimiehen tulee huomata nämä ainutlaatuiset piirteet jokaisen yksilön vahvuutena. Taitava, valmentava esimies osaa hyödyntää yksilöiden vahvuuksia huomioimalla ne. Kun esimies keskittyy työntekijän vahvuuksiin, on työntekijän motivaatio korkeammalla ja hän on valmis uusiin vastuisiin. Esimies on aina riippuvainen työntekijöistään. Löytäessään ja huomioidessaan yksittäisen työryhmän jäsenen henkilökohtaiset vahvuudet voi esimies toimia arvostettuna johtajana, jota kuunnellaan. Näin tapahtuessa jokainen työryhmän jäsen on valmis tekemään kaikkensa yhteisen päämäärän

saavuttamiseksi. (Frank, Jarenko 2015, 115, 116; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 71, 72.)

Haastateltava kertoo erilaisista työntekijöistä, ja miten hän heihin suhtautuu: ”-- *valitettavasti meidän joukossa on se viis prosenttia semmoista, että pitäisi saada enempi irti jollakin tavalla -- pitää itse miettiä sitä kokonaisuutta ja kaikki ei voi olla nopeita juoksemaan, että osa voi syöttää.*” - Haastateltava.

Valmentavassa johtajuudessa päämääränä on saada työntekijä itse pohtimaan mahdollisia ratkaisuja haasteellisiin tilanteisiin. Esimies saa yksinkertaisilla kysymyksillä työntekijän ajatteluprosessin liikkeelle. Kysymykset ovat: mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Kahteen ensimmäiseen kysymykseen johtajalla pitää olla vastaus, muuten esimiehellä itsellään on hukassa työn tarkoitus, tulevaisuuden näkymät sekä työn mielekkyys. Työntekijällä on vastaus kysymykseen, miten tehdään. Hänen tiedossaan on haluttu suunta, mutta hän itse pääsee vaikuttamaan, miten parhaiten päästään haluttuun lopputulokseen. Esimies ei siis anna valmiita ratkaisuja, vaan työntekijän tai työryhmän tulee löytää ratkaisut. Kehittyäkseen esimiehen on hyvä kysyä samat kysymykset myös itseltään. Painopisteenä kysymyksissä voi olla johtaminen; ”Mitä hyvä johtaminen minulle tarkoittaa?”, ”Miten minun johtajana tulisi ihannetilanteessa toimia?” ja ”Miksi onnistun tai epäonnistun?”. Johtajan vastattua rehellisesti itselleen esimiestyön laatu kasvaa sekä johtaja oivaltaa johtamisen tärkeyden. Hyvät kysymykset herättävät miettimään päivittäistä toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas 2016, 26, 27.)

Haastateltavalta kysyttiin, miten he ovat onnistuneet tehokkuudessa: ”*Siihen vaikuttaa aina monet asiat, että miten onnistutaan. Porukka on tosi aktiivista ja meillä on vilkas keskustelu. Ihmiset ottaa (vastuuta), haluaa kehittää toimintoja täällä meillä.*” - Haastateltava.

Valmentava esimiestyö on siis kokonaisvaltaista, tavoitteellista, osallistuttavaa ja arvostavaa tekemistä ja vaikuttamista. Siinä yhdistyvät asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. Tavoitteena on vuoropuhelun avulla saada valmennettava oivaltamaan, oppimaan ja johtamaan itseään paremmin. Yksilön vahvuudet saadaan parempaan käyttöön. (Ristikangas, Grundbaum 2014, 30, 31.)

4 TEHOKKUUS JOHTAMISESSA

Myyväläpäällikkö vastaa myymälästä kokonaisuutena, kuten myymälän tuloksesta, operatiivisten toimintojen suunnittelusta ja toteutuksesta, sekä henkilökunnan ohjaamisesta. Hän huolehtii, että henkilökunta tekee oikeita asioita, jotka auttavat perustehtävän onnistumisessa sekä samalla työtehtävät tehdään tehokkaasti. Päällikkö suunnittelee työvuorot ja käytetyt tunnit, missä perusedellytyksenä on tehoihin pääseminen. Organisaatiossa myymälöiden päälliköillä on suurin vastuu tehokkuuden saavuttamiseksi. (Janhonen, sähköpostiviesti, 5.5.2017.)

Haastateltava koki haasteelliseksi aamun ensimmäiset työtunnit ja hän on reagoinut tähän: *”Mää ennen tein sitä kahdeksasta neljään, nyt mää oon vaihtanut (omaa työaika). Näin vähä näissä aamuhommissa sitä ongelmaa, että kun mää tulin aina kahdeksaksi niin oli semmoista säheltämistä tuo aamu. Että pääsee ohjaan ja opettamaan” - Haastateltava.*

Osuuskauppa Arinassa tehokkuudella tarkoitetaan työtehoa, mikä lasketaan toteutunut myynti jaettuna toteutuneilla työtunneilla. Tehoa seurataan viikko- sekä kuukausitasolla. Jokaiselle toimipaikalle on asetettu tehotavoite ottaen huomion muun muassa yksikön myynnin rakenne ja keskiostos. Henkilöstökuluja suhteessa liikevaihtoon seurataan myös. Henkilöstökulujen suuruuteen vaikuttavat esimerkiksi toimipaikan kokonaismyynti ja henkilöstörakenne. (Janhonen, sähköpostiviesti, 5.5.2017.)

Haastateltavalta kysyttiin, mikä on hänen mielestään tehokkuuden avain: *”Oikea mitoitus oikeaan aikaan. Tietenkin se, että tietää tavaramäärät, että mitä tulee milloinkin. Että pystyy mitoittamaan.” - Haastateltava.*

Tehokkaiden toimintatapojen löytymiseksi esimies pohtii omaa työ- ja esimiesrooliaan eri näkökulmista. Tärkeää on oivaltaa, mikä on omassa työssä keskeistä, mikä tuo tulosta ja lisäarvoa. Ja toisaalta, mikä työnosa on vähemmän tärkeää, niin sanottua puuhastelua. Tehtävät tulee panna tärkeysjärjestykseen. Työskentely on terävämpää ja tehokkaampaa, kun keskittyy olennaisiin tehtäviin. Johtamisen näkökulmasta on tärkeä huomioida, että ihmiset ovat erilaisia. Jokaisen työntekijän osaaminen painottuu eri osa-alueille ja työntekijät motivoituvat eri asioista. Kysymykseen, miten toimia tehokkaasti esimiehenä, ei ole yhtä oikeaa vastausta. Esimiehen täytyy löytää omat, tehokkaat tapansa toimia. Usein tapojen löytäminen vie aikaa. Ne löytyvät kokeilun, erehdyksen ja onnistumisen kautta. (Jalava 2001, 51. 52; Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 25.)

”Miten sää saat sitten nykyään motivoitua porukkaa? Lähinnä tsemppaamalla, että tänään tehdään (tietyt tehtävät) ja mitä ollaan saatu tehtyä tähän mennessä. Hyvin menee, että kun sitä palautetta antaa. Ehkä semmoinen yleisesti positiivisesti asioita puhuminen, että hei tämmöinen uusi juttu. Tosi mukavaa lähetään tekemään tätä. Vaikka itseä voi ärsyttää se (naurua) kun on pakko tehdä niin on pakko olla innostunut. Mieltä sitten. Ensin pitää motivoida itsensä. -- samallahan sä motivoit myös ne muut. Etsiä ne positiiviset asiat siitä, että me kun tehdään se äkkiä ja heti tästä näin, niin sitten me ollaan mukana siinä jutussa. Sitten voidaan mieltä, että oliko siinä järkeä tai oliko se hyvä juttu vai pitäisikö sitä kehittää vai onko se vaan pakko tehdä.” - Haastateltava.

Tehokkuuden saavuttamisen edellytyksenä on, että toimipaikassa perusasiat ovat kunnossa. Toimipaikassa keskitytään sen ydintehtävään eli omistajapalveluun sekä tavaravirran hallintaan. Myymälän päällikkö huolehtii, että henkilöstörakenne on asianmukainen, ja työvuorosuunnittelu on tarkoituksenmukaista. Työtä ohjataan usein tehtäväkortin avulla. Tehtäväkortissa on lueteltu päivittävät tehtävät ja mahdollisesti aikarajat yksittäisen tehtävän suorittamiseen. Sen avulla varmistetaan, että kaikki päivän tehtävät tehdään oikeaan aikaan ja tehokkaasti. Esimiehen oma esimerkki on tärkeässä roolissa tehokkuuden saavuttamiseksi. Myös toimipaikan työkuultuuri sekä työnohjaaminen ovat tärkeässä osassa. Työnohjaamisen tulee olla selkeää: annetuissa aikarajoissa tulee pysyä. Hukka-aikaa tulee välttää esimerkiksi poistamalla tehtäväkortista turhat tehtävät, jotka eivät edesauta ydintehtävän toteutumista. (Janhonen, sähköpostiviesti, 5.5.2017.) Tehokas työryhmän luominen onnistuu, kun esimies saa työntekijän toimimaan ja pystyy tukemaan työtä. Esimies ei voi ainoastaan omalla panoksellaan saada aikaan tehokkuutta, vaan koko ryhmän työpanos vaikuttaa. Esimies valmentaa työryhmän jäsenistä taitavia osajia ja työryhmästä kasvaa kokonaisuutena tehokas tiimi. Osaamisen myötä työntekijöiden sitoutuminen kasvaa. (Jalava 2001, 14.)

”(Tehokas työryhmä) lähtee mun mielestä aikalailta siitä työvuorosuunnittelusta. Tavallaan tehtäväkorteistakin sinänsä, koska meillä on muodostunut tehtäväkortit tekemisten kautta. Kaikille on selvää, mitä tehdään missäkin vuorossa ja kauanko sitä tehdään. On tavallaan ruutiinit. On siinä mielessä hyvä, että semmoinen turvallinen asia. Että kun toinen tulee seitsemäksi - puoli kahdeksaksi niin mä tuun vaikka kahdeksaksi niin meillä on selkeä työnjako.” - Haastateltava.

Haastateltava vastaa, mistä hänen mielestään koostuu tehokkuus: *”Mää luulen, että kaikki lähtee hyvästä, että silloin kun meillä on mukava tehdä töitä, niin varmasti on myös tehokkaampaa tehdä. Että jos tympäsee tulla töihin ja aina vähä silleen, että kyllä sitten kun siinä kaverit tsemppaa ja on hyvä ryhmä niin varmasti tietää ja tuntee sen oman motivaationsa.” - Haastateltava.*

Valmentavalla johtamisella pystytään rakentamaan tehokas toimintakulttuuri. Esimiehen tehtävä on näyttää suunta, mihin ollaan menossa. Työntekijä voi onnistua odotusten mukaan tehtävissään, kun hän on tietoinen halutusta suunnasta. Esimies löytää jokaisen työntekijän henkilökohtaiset motivaation ja inspiraation lähteet. Töistä innostuminen kasvattaa sitoutumista. Lisäksi työntekijä tarvitsee esimiehen tuen. Hän tietää, keneltä tarvittaessa saa apua. Tukeminen ja auttaminen ovat tärkeimpiä osia esimiestyössä. Tarkoitus on saada työntekijä kantamaan itse vastuuta. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 71.)

Haastateltava kertoo, miten oman työryhmän tavoitteista, ja kuinka hän on antanut vastuuta yksittäisille työntekijöille: *”Se, että jokainen vuoro pystyy sen oman vuoron määrättyt tehtävät suorittamaan. Niin sehän on joka päivän tavoite. Omistajakortin kysymisestä ollaan puhuttu paljon, että se on nyt uutena, uutena semmoisena tavoitteena. Että kaikki alkaisi sitä kysymään ihan aktiivisesti kassalla. Ja tietyille ihmisille olen antanut semmoisia pieniä oman käden oikeuksia väkerellä ja miettiä jotakin uusia hyllyn päätyjä tai jotakin massa-alueita. Että kate-euroja lisää kaupalle niin se on vähän semmoista itse niille työntekijöille.”* - Haastateltava.

Toinen haastateltava kertoo, esimiehenä rohkeudesta jakaa vastuuta: *”Ehkä se on just sitä, että pystytään tuomaan niitä ideoita ja ajatuksia. – sekin että mää aina (kysyn), että mitä ideoita muilla on, että ei semmoista suoraan saneltua. Ja sitten, että itsellä on rohkeutta antaa ihmisten hoitaa ne omat vastualueet ilman, että koko ajan on heitä valvomassa. Antaa tavallaan niitä apuja kyllä ja mietitään yhdessä vaikka sesonkia ja tilauksia ja tälleen. Mutta he saavat itse rohkeasti tehdä.”* - Haastateltava.

4.1 Visio arkijohtamisessa

Visio on tulevaisuuden tahtotila. Hyvin määritelty visio kertoo suunnan, mihin halutaan mennä sekä näin ollen auttaa työntekijöitä keskittymään oikeisiin asioihin arjessa. Selkeästi määritelty visio edistää isojenkin muutoksien läpiviemistä. Toimiva visio on kuviteltavissa eli jokainen pystyy tekemään mielikuvan tulevaisuuden näkymistä. Visio on haluttava eli vetoaa kaikkien sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin ja on toteutettavissa eli tavoitteet ovat realistisia. Visio pitää olla hyvin rajattu eli antaa selkeän suunnan päätöksien tekemisille, ollen kuitenkin joustava eli antaa ihmiselle mahdollisuuden oma-aloitteisuuteen sekä mahdollisuuden reagoida muuttuviin tilanteisiin. Se on helposti viestittävässä. Visiolla on tarkoitus, kun jokainen organisaation jäsen ymmärtää sen. (Manka 2010, 78, 79.)

Päivittäistavarakaupat palvelevat maanantaista sunnuntaihin laajoilla aukioloilla. Haastateltava kertoo, että on tehnyt kaikkia vuoroja: *"(Kun) itse tekee ne kaikki päivät -- niin näkee, että mitä tekemistä täällä on. Niin sitä kautta sitten (näkee)--, että mitä asioita kannattaa tehdä minäkin päivänä."* - Haastateltava.

Arkijohtaminen on tärkeässä roolissa strategian toteuttamisen sekä työntekijöiden sitouttamisen onnistumiseksi. Johtajan tulee tiedostaa työyhteisön perustehtävä ja samalla havaita ympäristön muuttuvat vaatimukset. Työelämän arjessa tehdään rutiininomaisesti päivittäin lähes samankaltaisia tehtäviä. Arkijohtaminen on aikaansaamista; johtamisjärjestelmän tulee tukea nimenomaan yrityksen perustehtävää ja toimintaa. Johtajan on syytä pohtia olemassa olevia rutiineja ja soveltaa vaihtoehtoisia ajattelu- ja toimintamalleja. Henkilöstöllä tulee olla tarvittava osaaminen onnistuakseen työssään. Vastuut ja velvollisuudet ovat sopivassa tasapainossa ja työnjako on selkeä. Taivoitteet ovat jokaiselle selvät perustuen yrityksen asettamiin arvoihin. Edellä mainitut arkijohtamisen elementit luovat luottamusta organisaatioon. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 7; Isoaho 2007, 205, 206.)

Haastateltava kertoo, mikä on tärkeää arkijohtamisessa: *"Pitää olla kaikille selkeä tehtäväkortti, että se on se yks työhjaamisväline. Kun en itse ole täällä paikalla, niin (jokainen) tietää, mitä pitää olla tehtynä. Ja sitten kun itse paljon myymälässä touhuua, tosiaan ihan kaikkia työtä mitä muutkin tekevät. Vaikka ehkä mun mielestä paras on, kun itseä kiinnostaa tai että päälliköllä kiinnostaa tehdä."* - Haastateltava.

Johtamisesta voidaan puhua johtamisen kaksoistehtävänä: asiatehtävä ja tunnetehtävä. Asiatehtävä pitää sisällään ryhmän perustehtävän, miten työ on organisoitu sekä mitkä ovat työtavat sekä käytännöt. Tunnetehtävän tarkoitus on pitää ryhmä koossa vuorovaikutuksen, hyvinvoinnin, motivaation sekä työhaluun liittyvässä johtamisessa. Esimiehen täytyy päivittäisen työn ohella panostaa kumpaankin tehtävään jatkuvasti arvioiden ja kehittäen. Käytännössä tämä tapahtuu suunnitelmallisesti sekä säännöllisesti työntekijöiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen avulla. Jos toista tehtävää kaksoistehtävistä laiminlyö, ajan myötä laiminlyönti ulottuu myös toiseen tehtävään. Tarkoitus on tietoisesti asennoitua omaan johtamistyöhön sekä ajankäyttöön. Ajankäyttö on kiireen halluun ottamista. Kiire ei lopu koskaan, vaan kiireen keskellä on hyvä välillä pysähtyä. Esimiehen tehtäväkenttä on laaja ja on tärkeä erottaa kiireelliset ja tärkeät tehtävät toisistaan. Kun tärkeät tehtävät on suoritettu ensin huolella, samalla kiire hellittää. Tärkeiden tehtävien johtaminen on päivittäistä johtamista. (Rope, Kettunen, 2012, 38, 39, 40.)

Päivittäisessä työssä on usein kiire haasteena. Kiire on jännitteinen tila suhteessa aikaan. Se on tunne riittämättömyydestä, siitä, ettei ehdi tehdä kaikkia suunniteltuja tehtäviä. Usein kiire syntyy samalla kaavalla: Henkilö on suunnitellut ajan käyttönsä, että ehtii tehdä sovituksessa ajassa sovitut tehtävät. Sitten odottamaton, tärkeä ja äkillinen tehtävä ilmaantuu. Suunniteltu työ väistyy tärkeämmän työn taka-alalle. Sama kaava toistuu useasti ja pian tekemättömiä töitä on paljon. Aiemmassa kuvatussa kaavasta syntyy kiire. Keskenkäiset työt häiritsevät mieltä, minkä elimistö tulkitsee uhaksi ja elimistö on ylivirittynyt. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 189.)

”Aika hyvin (siedän kiirettä), koska sitä on vähän tottunutkin siihen, että on aina sitä kiirettä. Hyvin usein on se tilanne, että on aina jotakin tekemättä. Aika harvoin on tilanne, että kaikki on tehty ja mitä tässä nyt tekisi, kun kaikki tehty. Että tavallaan on tottunut siihen, että menään semmosella tuntumalla ja semmosella reippaalla tahdilla tehdään.” - Haastateltava.

4.2 Suorituksen johtaminen

”Valmentavaan johtajuuteen liittyy myös se, että kun sä oot antanut tavoitteet ja sä oot kuvannut ne tavoitteet ja kerrot koko ajan ihmisille, missä tavoitteessa ollaan, niin sitten sä annat myös palautetta. Palaute voi olla sitten enimmäkseen positiivista, mutta myös sitä korjaavaa, rakentavaa palautetta eli puuttumisenhan on tosi iso osa valmentavaa johtamista.– jos ajatellaan niitä hankalia keissejä, joita tulee niin kyllä mun kokemus on kuitenkin ollut se, että kaikki hyötyy kun niihin asioihin puututaan kunnolla.” Mikko Polso, Market- ja erikoiskaupan toimialajohtaja, Osuuskauppa Arina.

Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suoritusten parantaminen. Se lisää tietoisuutta, miksi asia tehdään, mitä osaamista tarvitaan ja mitkä ovat tavoitteet. Tämä tietoisuus täytyy löytyä yksilön, tiimin ja koko organisaation tasoilta. Parempiin suorituksiin päästäkseen asetetaan tavoitteet, seurataan sekä valmennetaan, annetaan palautetta tehdystä työstä ja lopuksi kehitetään. Painopiste on nykyisyydessä sekä tulevaisuuden kehittämisessä. Päivittäisjohtaminen on avainasemassa suoritusten johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2007, 81-83.)

”Kun on itse koko ajan (arjessa) mukana, niin me koko ajan mietitään sen päivän tekemiset ja tavoitteet. Kuka tekee mitään ja sitten, kun iltavuorolainen tulee, meillä on illassa yksin, niin hänelle sitten on tavoite purkaa (tietyt kuormat) tai tehdä hyllynpääty. Sitten hänelle tulostetaan kaikki materiaalit siihen. Jos ei (ole) mahdollista suullisesti antaa sitä ohjetta, sitten kirjallisesti jätetään. Meillä on semmoinen viestivihko. Se itseasiassa tuli nyt kun purettiin työyhteisötutkimusta niin ideana henkilökunnalta, että voisi ottaa viestivihon pöydälle. Puolin ja toisin: aamuvuorosta iltavuoroon, iltavuorosta tai viikonlopusta

aamuvuoroon jätetään viestejä. Mitä pitäisi tehdä tai mitä on tehty ja sitten kysymyksiä.” - Haastateltava.

Avainasemassa suorituksen johtamisessa on suunnitelmallisuus. Esimies löytää uusia tapoja motivoida jatkuvan ideoinnin sekä suunnitelmallisuuden kautta. Johtajalla on tarkasti tiedossa, millainen on hyväksyttävä suoritus ja puolestaan, milloin suoritus on odotusten ylä- tai alapuolella. Näin toimimalla esimies varmistaa sovitun ja tasaisen suoritustason jatkuvuuden. Hän tiedostaa syyt alisuoriutumiseen löytääkseen keinot suorituksen parantamiseen. Esimies puuttuu alisuoriutumiseen, mikä on alisuoriutujan sekä työyhteisön yhteinen etu. Jokaiselle työntekijälle tulee antaa mahdollisuus parantaa suoritustaan kohtuullisessa ajassa. (Kansanen 2004, 83, 84, 85.)

Haastateltava kertoo erilaisista tavoitteista, ja kuinka tavoitteet muotoutuvat työryhmän osaamisen mukaisesti: *”Sehän on ainakin tavoitteissa, että sehän riippuu aika paljon, että minkälainen henkilökunta sulla on. Ennen kun meillä oli (paljon osaamista, työryhmästä jäänyt useita tekijöitä erilaisille vapaille) niillähän ne tavoitteet oli erilaisia kuin tällöisille uusille. Uusille lähinnä ne tavoitteet on, että alkaa pääsee lähelle aikamääreisiin. Aikamääreisiin, kun päästään, niin sitten aletaan kiinnittämään (huomioita) tällöisiin, vaikka juusiinsa tuo varasto on tuossa: varastonkin siisteys ja tavara määrän hallinta” - Haastateltava.*

Toinen haastateltava kertoo tavoitteista seuraavasti: *”Noh me puhutaan aina palaverissa, miten on mennyt, että miten myynnit on käynyt ja miten budjetti ja käydään aina niitä kuukausikohtaisia lukuja. Sitten tehtäväkortti auttaa päiväkohtaisia ja viikkokohtaisia tavoitteita pitämään yllä. Mihin mennessä suunnilleen mikäkin kuorma pitäisi olla valmiina ja purettuna. Se on ehkä semmoista pienemmän tason tavoitteita ja sitten se, että ehkä työkaveritkin siinä ohjaavat toisiaan tavallaan. Palveluvastaavat ohjaavat toimintaa silloin, kun mää en ole (paikalla), että päästään niihin tavoitteisiin.” - Haastateltava.*

Myyväläpäällikön apuna on Suomen osuuskauppojen keskusliiton kehittämä Tahti-työpöytä. Tämä raportointijärjestelmä ennustaa tulevaisuuden kuormamääriä, sekä kuinka kauan niiden purkamiseen menee aikaa. Toinen järjestelmän ominaisuus on kassapaineraportti, joka kertoo kassojen lukumäärän sekä aktiivisen käytön päiväkohtaisesti myymälän eri aukioloaikoina. Myymälän päällikkö käyttää kyseisiä raportteja apuna suunnitellessaan työvuoroja sekä tehtäväkorttia. Tehtäväkortissa on määritelty päiväkohtaiset tehtävät. Kuormamäärät vaihtelevat eri päivinä, ja hiljaisemille päiville sijoitetaan myymälän muita tehtäviä. Tahti-työpöytä antaa myymäläpäällikölle oivan työkalun suunnitelmallisuuteen. Samalla hän voi viestiä henkilökunnalle tavoiteajoista sekä kertoa, mikä esillepanoryhmä vie eniten aikaa kyseisenä päivänä. (Janhonen, sähköpostiviesti 6.6.2017.)

Osa haastateltavista koki tahtiraportoinnin todella tärkeäksi päivittäisessä työssä. Osa koki, että ainoastaan sesongeissa on tarvetta raportin käytölle. Yksi haastateltavista kertoi: *”Mää käytän Tahti-raporteista sitä tuntityömäärä ennustetta, että kuinka paljon esimerkiksi tulee minäkin päivänä mitäkin tuorekuormia ja teollista. -- Ehkä ne muut on nyt jäänyt silleen varjoon. Ne kuormamäärät tosi paljon jaksottaa. Varsinkin ennen sesonkiaikoja näkee, mikä määrä oikeasti tulee jonakin päivänä purettavaa. -- Ei ne (ennusteet) ehkä aina ihan mene nappiin, mutta kyllä niistä on suuri apu. Kyllä tuntuu vaikealta, jos pitäisi työvuorot julkaista sillä tavalla, että ei olo mitään ajatusta siitä, että mikä on se ennuste siellä. Että kyllä mää käytän sitä.” - Haastateltava.*

Toinen haastateltava ei kokenut tarvitsevansa työmääräennusteita: *”Minä en ole kauheesti käyttänyt sitä raporttia. Suottahan mää sitä käytän, kun se on meillä jo kondiksessa.” - Haastateltava.*

4.3 Palautteen anto

”Onnistuminen on tosi tärkeätä, että siinä kun se ihminen onnistuu, niin siitä sitten annetaan palaute. Mun mielestä johtamisessa on tärkeätä, että se on aito, se palaute. Mitään päälleliimattua ei saa tehdä johtamisessa, koska se syö sitä luottamusta. Jos nyt sanotaan jotain ihan ihan, että joo mä voin sanoa jotain asioita, että mää oon sitä mieltä, mutta sitten kehonkieli ja kaikki muut viittaa johonkin ihan muuhun. Se vie kyllä..se on paljon huonompi asia. Sitten on parempi olla hiljaa ja olla sanomatta, jos ei pysty kannustamaan” Mikko Polso, toimialajohtaja, Osuuskauppa Arina.

Johtajan tulee antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta työn lomassa. Rakentavan palautteen antaminen on tärkeää, jotta heikon työsuorituksen tekijä pystyy kehittymään. Kehityksen tapahduttua johtaja antaa palautetta hyvästä suorituksesta. Samalla työntekijän työtyytyväisyys nousee ja koko työyhteisön suoritustaso paranee. (Isoaho 2007, 216.)

”Annan palautetta ja pitäisi antaa paljon enemmänkin. Heti aloin miettimään, miten annoin viime viikolla palautetta. Kun mää annan positiivisen palautteen, sen annan vaikka kuulua koko Oululle. Sitten jos on kahdenkeskistä eli rakentavaa palautetta niin (se käydään kahdestaan). Pysin siihen, että koko työryhmä tietää, miten meillä menee.” -Haastateltava

Jos henkilö alisuoriutuu annetuista tehtävistä, esimies pohtii ja analysoi syitä siihen. Syiden etsiminen onnistuu kysymällä muun muassa seuraavia asioita: Onko alisuoriutujan suorituksen ja odotustason välinen ero suuri? Mitkä tekijät vaikuttavat alisuoriutumiseen? Ovatko huonon suoritustason syynä epäselvät odotukset työpanoksesta? Ovatko mahdollisesti ulkopuoliset tekijät estäneet

työtehtävien tekemisen tai onko työntekijän kyvyt riittävät suorittamaan annettu tehtävä? Tärkeää on kysyä, onko alisuoriutuja ylipäättään tietoinen alisuoriutumisesta, sillä jokaiselle täytyy antaa mahdollisuus parantaa suoritustaan. Jos henkilö on tietoinen halutusta työn tasosta, mutta siitä huolimatta ei selviä tehtävistään, on tiedostettava syyt alisuoriutumiseen. Syy voi olla puute taidoissa, jolloin tekijä ei osaa soveltaa tietoja käytäntöön. Tällöin valmentava esimies pystyy valmentavalla otteella auttamaan työntekijän parempiin suorituksiin. Jos syy on työkäyttäytymisessä, ovat syyt alisuoriutumiseen moninaisia ja kytkeytyvät henkilön persoonallisiin taipumuksiin. Tällöin esimiehen on haasteellisempaa saada suorituksen taso nousemaan ja alisuoriutuja ei itse välttämättä pysty vaikuttamaan heikkoon suoritustasoon. Työkäyttäytymisessä esiintyvät ongelmat tulee tunnistaa, määrittää syyt ja pyrkiä löytämään yksilöllinen ratkaisu. Edellä mainittujen kysymysten avulla esimies löytää syyn tai syitä heikkoon suorituksen tasoon. Syyt voivat siis olla organisatiossa, toimintaketjussa tai suorittajassa itsessään. Johtaja tunnistaa, onko syy tiedollisen, taidollisen vai työkäyttäytymisen tasolla. Tärkeintä on puuttua ajoissa puutteellisiin suorituksiin, jotta saadaan ylläpidettyä tasainen suoritustaso. (Kansanen 2004, 85-89.)

”Ja sitten yksilötasolla niin ehkä alisuoriutumiset tulee parhaalla sillä tavalla esille, kun tekee niiden henkilöiden kanssa töitä. Että jos siinä sitten näkee, että jotakin semmoisia asioita, mikä ehkä voi mennä paremmin niin sitten ihan vaan mennään porisemaan sillain hyvällä mielellä, että hei ootko ajatellut tätä näin ja sillä tavalla että. Oon huomannut sen, että alisuoriutumiseen on kaikista paras (puuttua näin). Ja sitten kun se asia käsitellään ja puhutaan, niin sitten se on ok ja sitten jatketaan ihan normaalisti.” - Haastateltava.

Tehokas johtaja muodostaa mielikuvan haasteellisesta tilanteesta ja pohtii konkreettisesti syitä tilanteelle tai tapahtumalle. Pohdinnan avulla johtaja löytää toimivia ratkaisuja arjen ongelmatilanteisiin. Vastoinkäymisiä ei pidä jäädä liian kauaksi aikaa murehtimaan, vaan ratkaisuja tulee etsiä avoimin mielin yhdessä työryhmän kanssa. Järjestelmällisesti näin toimimalla löydetään keinot kasvattaa kilpailuetua muihin vastaaviin yrityksiin. Aikaansaava johtaja saa tavoitteet toteutettua ja tuottaa hyötyä omistajille. (Isoaho 2007, 109.)

4.4 Tehokas ryhmä

Tehokkaan ryhmän luominen on pitkäaikaista, johdonmukaista ja järjestelmällistä työtä. Tehokas ryhmä toimii itseohjautuvasti, kun ryhmässä yhdistyvät tavoitteiden saavuttaminen, ryhmätyöskentelyn edellyttämät sosiaalinen ja tekninen osaaminen sekä ympäristön muutoksiin sopeutuminen. Tuloksellisessa ryhmässä ymmärretään, että tehokkuuden saavuttaminen vaatii yhteistyötä.

Jokainen tekee parhaansa ryhmän etua ajatellen, sekä jokaisen työpanos on tärkeä lopputuloksen kannalta. Toimivassa ryhmässä kannustetaan toisia. Jokainen ryhmän jäsen osaa kyseenalaista aika ajoin rutiineja ja yhdessä ryhmän kanssa kehittää sujuvampia ratkaisuja. Haasteena tehokkaan ryhmän valmentamisessa on, että ryhmän toimintaan vaikuttavat useat eri tekijät. (Havunen 2007, 65, 66, 67.)

”Käyn keskustelua heidän kanssa aktiivisesti, että sieltä löytyy toisin tai voidaanko tehdä jotakin (paremmin). Nyt on tulossa esimerkiksi se osaamiskartoitus, joka käydään sitten läpi. Niin varmistetaan, että siellä oikeasti hyvä hyvänä apukeinona varmasti se osaamiskartoitus.” - Haastateltava.

Ryhmän toimintaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan: toiminnan perusedellytykset, toimintakulttuuri ja tulos. Toiminnan perusedellytykset kattavat strategian soveltamisen käytäntöön, yleiset tavoitteet ja niiden tarkoituksenmukaisuuden. Lisäksi perusedellytyksiin liittyvät roolit ja odotukset, pelisäännöt ja vastuut sekä osaamisen ja suorituksen johtaminen. Toiminnan perusedellytykset vaikuttavat suoraan, millainen toimintakulttuuri ryhmän sisällä syntyy. Toimintakulttuuri näkyy ryhmän vuorovaikutustapoina, yksilön haluna osallistua yhteiseen toimintaan ja ryhmän yhteishenkenä. Kulttuuri näkyy ryhmän kiinteytensä ja keskinäisenä luottamuksena ja haluna oppia uutta. Toimintakulttuuri muuttuu ryhmän toimiessa. Toimintakulttuuria on hankala muuttaa tahdonvaltaisesti, mutta toiminnan perusedellytyksiä muuttamalla voidaan saada aikaan myös muutoksia toimintakulttuurissa. Kun toiminnan perusedellytykset ovat kunnossa ja toimintakulttuuri on hyvää, näkyvät nämä tekijät tuloksessa. Tuloksena on tehokasta ja tuottavaa toimintaa sekä parempaa jaksamista töissä. (Havunen 2007, 68-73.)

Haastattelu pohtii seuraavasti: ”Siinähan pitää aika paljon yksilöitä jumpata. Sitähän se on ihan hirviästi, että ensinnäkin tavoitteet pitää olla ja ne pitää olla semmoiset, että niihin pitää päästä. Kaikkien pitää päästä, että pitää osata opastaa.” - Haastateltava.

Johtaja ei anna työntekijöille yksittäisiä, ennalta määrättyjä tehtäviä, vaan vastuita. Vastuu on kokonaisuus ja työntekijän täytyy selvittää saamastaan vastuusta. Onnistuakseen työntekijän tarvitsee kokea turvallisuutta, joka syntyy hyvästä johtajuudesta läpi organisaation. (Isoaho 2007, 23.)

Polso kertoo, kuinka hän haastaa omia lähialaisiaan: ”Että nytkinhän mulla porukka miettii, että mitenhän Mikko tästä miettii. Se voi se vastaus olla, niinku se luultavasti on, erilainen, mitä sää oisit antanut. Aika usein se on aika samanlainen. Mutta jos se on niin sanotusti, mä itse ajattelen, että jos se on niin sanotusti tolppien välissä, niin se on ihan ok. Että

meillä on kuitenkin se tavoite, se iso juttu. Siihen tavoitteeseen voidaan päästä muutamaa vaihtoehtoista tapaa. Jos menee niitten kulmien sisälle, niin se on ihan ok. Mutta tärkeintä on se, että se ihminen alkaa itse miettiä sitä.”

Kulttuurimuutoksen edellytyksenä on työryhmän jäsenien kokemus, että heihin luotetaan. Samalla jokaisella syntyy tunne mahdollisuudesta todella vaikuttaa asioihin. Edellä mainituiden ilmiöiden myötä syntyy innostuksen ilmapiiri, joka haastaa samalla jokaisen ottamaan enemmän vastuuta työyhteisön kehittämisessä. (Hämäläinen 2015, 65.)

”Mun mielestä kaiken kaikkiaan se yhteen hiileen puhaltaminen lähtee ihan siitä yleisestä hyvästä työilmapiiristä. Kun meillä on täällä mukavaa porukalla olla. Ollaan ystävällisiä toisille ja mää oon ystävällinen heille -- ja tavallaan myös se, että palaverissa puhutaan yhdessä niistä yhteisistä toimenkuvista, että mitä tehdään missäkin vuorossa ja kaikilla on selkeänä se, että mitä tehdään. Tietenkin tehtäväkorttiakin käydään läpi ja uudet ihmiset sitten vanhemman mukaan. Perehdytetään niihin tehtäviin.” - Haastateltava.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Haastatteluun valitut ovat onnistuneet tehokkuudessa eli myynti suhteutettuna tehtyihin työtunteihin. He ovat edustamansa ketjun parhaimmistoa. Työn tarkoitus on löytää käytännönläheisiä toimintatapoja marketkaupan esimiehille. Seuraavissa kappaleissa on koottu haastatteluissa toistuneita teemoja.

Kaikkia haastateltavia yhdisti nöyryys omaan tekemiseen, ihmisläheisyys sekä keskusteleva ote johtamiseen. Haastateltavat olivat kehittäneet itselleen omia tapoja johtaa omaa toimintaansa. Esimerkiksi sähköposti jaettiin eri kansioihin, kuvien ottaminen tärkeistä asioista, jotta niihin on helppo palata sekä muistilappujen käyttäminen. Osa haastateltavissa toi esille oman ajanoton toimistossa tehtävään päätetyöhön. Pääsääntöisesti työ painottui jokaisella myymälätyöhön, samalla muistettiin, että työviikon aikana tulee olla aika, milloin rauhoitutaan päätetyöhön. Tällöin usealla oli selkeä suunnitelma, mitä asioita pitää hoitaa.

Jokaisessa haastattelussa tuli esille, miten esimiehen aika jakaantuu myymälätyön ja päätetyön välillä. Jokainen kertoi, että suurin osa työajasta menee myymälätyöhön. Tämä oli mielenkiintoinen tutkimustulos. Vastaus toistui haastateltavien kesken eri ketjujen ja myymälän myynninrakenteiden eroista huolimatta. Työtapojen eroavaisuuksia olisi voinut olla enemmän, sillä työskentely-ympäristöt ovat hyvin erilaisia. Käytännössä osassa haasteltavien yksiköissä osa työajasta on yksintyöskentelyä ja osa teki töitä osana suurempaa työryhmää. Työryhmät vaihtelivat neljästä työntekijästä noin viiteenkymmeneen työntekijään. Myymälätyössä koettiin tärkeäksi päivittäinen niin sanottu hyllyväliohjaaminen.

Useassa haastattelussa tuli esille uusien työntekijöiden pääseminen asetettuihin aikatavoitteisiin. Tämä koettiin haasteeksi. Ymmärrystä löytyi, ettei työtahti voi olla yhtä nopea kuin kokeneimmilla työntekijöillä. Ensimmäinen tavoite oli saada uudet tekijät annettuihin aikamääreisiin, minkä jälkeen päästään kehittämään kaupan toimintoja.

Haastateltavista kukaan ei kokenut kiirettä haasteeksi. Kiire koettiin jatkuvasti olemassa olevaksi tilaksi. Puolestaan jokainen haastateltava toi esille kuormittavana tekijänä sairauspoissaolojen paikkaamisen:

”Ja sitten ku tulee paljon saikkuja ja tämmösiä. Syöpi miestä” - Haastateltava.

”Stressiä aiheuttaa enemminkin se, että jos tulee vaikka joku äkillinen sairausloma. Semmoinen aiheuttaa stressiä, mulla ainakin vaikuttaa.” - Haastateltava.

”Sairauslomat on yks tosi stressaava tekijä, kun on vähän porukkaa niin niitten paikkaaminen ei ole aina kovin helppoa. Painetta. Tää on tätä ja kyllä näistä on aina selvitty” - Haastateltava.

Haastatellut päälliköt kertoivat, että ovat oppineet delegoimaan asioita. Lähes jokainen kertoi oppineensa, että kaikkea ei voi itse tehdä. Tämä on helpottanut oman työn- ja vapaa-ajan eroa. Päälliköt kokivat palvelu- ja myyntialuevastaavat tärkeiksi oman arjen apureiksi. Jokaiseen myymälään on nimetty ketjun ohjeistuksen mukaisesti palvelu- tai myyntialuevastaava tai vastaavia. Vastavien määrä on riippuvainen myymälän myynnistä. Yhdessä myymälässä voi olla useita vastaavia.

Arinapuu koettiin haastateltavien kesken pääosin hyväksi työkaluksi. Samalla suurin osa haastateltavista toi esille, että arinapuuta pitäisi käyttää vahvemmin ja paremmin arjessa. Tässä työssä ei tuoda vahvasti esille Arinapuuta. Arinapuu on Arinan strategian jalkauttamiseen tarkoitettu väline. Puolestaan hyveet tuodaan, jotka ovat osa Arinapuuta. Osa haastateltavista koki aluksi haastavaksi kertoa omasta ja työryhmänsä työstä hyveiden kautta, osa koki hyveet tärkeäksi osaksi omaa työtään. Pienen pohdinnan jälkeen jokainen löysi hyveiden toteutumisen omassa ja työryhmänsä työssä.

Miten esimiehet sitten olivat onnistuneet tehokkuudessa? Haastateltavat esimiehet ovat aktiivisesti yhdessä työryhmän kanssa miettineet ja etsineet tehokkaita tapoja toimia. Työryhmät olivat pohtineet, mistä syntyy niin sanottua hukkaa ja miten on järkevin tapa hoitaa työtehtävät. Käytännön esimerkeiksi nousi pitkät välimatkat varaston ja myymälän välillä. Näillä matkoilla pyrittiin aina hyödyntämään ”vie mennessä ja tuo tullessa” -ajatusta. Kaikessa tekemisessä pyrittiin välttämään turhia askeleita.

Työryhmät olivat optimoineet kuorman purun ajoittamisen. Esimerkiksi yksintyöskentely-toimipaikoissa kaukana kassasta olevia purkutöitä tehtiin, kun myymälässä oli useampi työntekijä. Puolestaan yksin ollessa tehtävät suunniteltiin lähelle kassapistettä. Työtehtävät tehtiin oikea-aikaisesti huomioiden myymälän rakenne. Keskusteluissa tuli ilmi, että yhdessä työryhmän kesken oli kehitetty eri tapoja. Osa oli todettu toimiviksi, ja ne olivat jääneet tavaksi toimia. Osa oli todettu toimimattomaksi, ja oli palattu vanhaan tapaan toimia.

Tehokkaiden toimintatapojen löytäminen on jatkuvaa pohtimista ja lopulta tehokkuus syntyy pienistä oivalluksista kohti suurempaa kokonaisuutta: *"Varmasti niitä (tehokkaampia tapoja toimia) koko aika etsii, että miten vois. Jos semmoinen tulee mieleen niin ei se auta muuta kuin kokeilleen, jos ei ollutkaan hyvä niin palataan takasin. Että tämä on varmasti semmoista, jota kaikki päälliköt käy siinä päässään läpi, että miten me voitaisiin tehdä. (Pienistä) juttuistahan kaikki sitten koostuu."* - Haastateltava.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe on laaja, ja kokonaisuus on kattava. Tietoperusta on saatu laajuudesta huolimatta kokonaisuudeksi, joka on tiivis ja perusteellinen. Työ alkaa itsensä johtamisesta. Kun sen hallitsee, on mahdollista johtaa muita valmentavasti. Valmentava johtaminen on Osuuskauppa Arinassa tapa johtaa. Samalla Marketkaupan ketjuissa tehokkuus on noussut yhdeksi kehittämisen teemaksi. Keskustelua on käyty siitä, miksi osa pääsee asetettuihin tehotavoitteisiin ja miksi osassa työryhmissä tavoitteet on haastava saavuttaa. Tässä työssä on etsitty onnistujien tapoja, jotta ne saadaan jokaisen esimiesasemassa toimivan tietoon.

Osuuskauppa Arinan Marketkaupan ketjuissa toimii noin satakymmenen esimiestä. Heistä haasteltiin yhdeksää onnistujaa. Koska ketjuja on useita, haluttiin haastatella jokaisesta ketjusta useampaa esimiestä. Onnistujien vastauksissa toistuivat samat teemat ja haastattelut alkoivat toistaa itseään. Toistuvat teemat tuovat uskottavuutta työn tuloksille. Sekä lisäksi tiedon, mitkä toimintatavat johtavat onnistumisiin. Oman arvokkaan näkökulman yrityksen tahtotilasta sekä millaista johtamisen halutaan olevan, tuottaa erillinen haastattelu toimialajohtajalta Mikko Polsolta.

Toimeksiantaja Osuuskauppa Arina voi hyödyntää tätä työtä sisäisesti. Tuloksia voi hyödyntää kokenut esimies. Samalla työssä esille tuotuja teemoja on hyvä tuoda esille uuden esimiehen perehdyttämissä. On kaikkien osapuolten etu, että esimies pääsee yhdessä työryhmänsä kanssa asetettuihin tavoitteisiin. Tämä työ tuottaa etua toimeksiantajalle. Lisäksi tätä työtä voidaan soveltaa useilla eri aloilla.

Tämä työ antoi minulle paljon ajateltavaa, miten toimia parhaalla mahdollisella tavalla omassa työssäni. Toimin itse esimiesasemassa. Opinnäytetyötä tehdessä olen tutustunut laajasti eri lähteistä itsensä johtamiseen sekä valmentavaan johtamiseen. Näitä oppeja olen pystynyt toteuttamaan omassa työssäni. Näillä opeilla olen onnistunut luomaan työtyytyväisiä työryhmiä sekä löytänyt tehokkaita sekä toimivia tapoja johtaa omia työryhmiäni.

Haastatteluissa lähiesimiehet eivät nostaneet esille omia tunteitaan tai niiden merkitystä johtamistyöhön. Useat eri lähteet toivat esille tärkeänä osana itsensä johtamista omien tunteiden johtamisen. Tämän työn jatkotutkimusaiheena voisi olla tunteet osana lähiesimiehenä toimimisessa. Lisäksi tässä työssä ei ole otettu huomioon ikäjohtamista. Työryhmissä voi olla hyvin eri-ikäisiä

työntekijöitä. Miten eri-ikäisiä johdetaan kohti tehokkaita tapoja toimia? Miten ikä otetaan huomioon johtamisessa vai otetaanko sitä huomioon laisinkaan? Polso otti haastattelussa esille ikäjohtamisen. Tämä aihe oli rajattava pois jo valmiiksi laajasta tietoperustasta. Myös ikäjohtaminen ja tehokkuus olisivatkin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe tälle työlle.

7 LÄHTEET

Aaltonen, T. Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Arinalaiset hyveet. 2020. Osuuskauppa Arina. Sisäinen materiaali. Viitattu 27.10.2020. Tekijän hallussa.

Furman, B. Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Frank, M. & Jarenko, K. 2015. Draivi voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Helsinki: Talentum Oy.

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 3.4.2018.

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 4.4.2018.

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 4.4.2018.

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 5.4.2018

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 6.4.2018.

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 9.4.2018.

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 10.4.2018.

Haastattelu 2018. Toimihenkilö. Osuuskauppa Arina. 12.4.2018.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hellbom, K. Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Jaba, M. Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jalava, U. 2001. PRO Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Janhonen, I. 2017. VS: Opinnäytetyö – Tahti –työpöytä. 6.6.2017. Sähköpostiviesti. Tekijän hallussa.

Janhonen, I. 2017. VS: Opinnäytetyö: miten tehokkuus määritellään?. 5.5.2017. Sähköpostiviesti. Tekijän hallussa.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Kurttila, M. Laane, T. Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kylliäinen, A. 2012. Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen hyveet työssä ja elämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Malmelin, N. 2015. Työelämä kaipaa luovuuden johtamista. Viitattu 30.5.2017, <http://www.talouselama.fi/uutiset/tyoelama-kaipaa-luovuuden-johtamista-6057339>.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osuuskauppa Arina – Osuuskauppa Arina, 2017. Arina esittäytyy. Viitattu 7.4.2017, <https://www.skanava.fi/web/arina/etusivu>.

Paasivaara, L. 2010. itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Polso, Mikko 2017. Toimialajohtaja. Osuuskauppa Arina. Haastattelu 29.6.2017.

Päivittäistavarakauppa RY, 2020. Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoa. Viitattu 20.11.2020, <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/>.

Päivittäistavarakauppa RY, 2020. Suomen päivittäistavaramarkkinat 2020. Viitattu 21.11.2020, <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>.

Päällikön perehdytyslistaus 2020. Osuuskauppa Arina. Sisäinen materiaali. Viitattu 27.10.2020. Tekijän hallussa.

Päällikön perehdytys – marketkauppa 2016. Osuuskauppa Arina. Sisäinen materiaali. Viitattu 3.4.2017. Tekijän hallussa.

Ristikangas, M-R. & Grundbaum, L. 2014. Valmentava esimies onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rope, T. Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Saarinen, M. Aalto-Setälä, P. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 1. taskukirjapainos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Gummerrus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Toikka, V. 2015. Näin löydät sisäisen motivaation. Viitattu 30.5.2017, <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-loydat-sisaisen-motivaation-3418582>.

Töissä Arinassa –perehdyttämisosas. 2016. Osuuskauppa Arina. Sisäinen materiaali. Tekijän hallussa.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

#arinalainen 2020 perehdytys- ja henkilöstöohje. 2020. Osuuskauppa Arina. Sisäinen materiaali. Tekijän hallussa.

LIITE 1

Haastattelu

29.6.2017

Valmentava johtaminen Arinassa

Mikko Polso, toimialajohtaja

Vapaamuotoinen, muutamia kysymyksiä: lähinnä tarkentavia

Miksi Arinassa halutaan johtamisen olevaa valmentavaa/mihin pyritään?

Mitä on valmentava johtaminen Arinassa?

Arinalaisesta valmentavasta johtamisesta, miten näkyvät käytännössä:

- Ihmisten arvostaminen
- Halu tehdä toisista tähtiä
- Onnistumisen korostaminen
- Haastaminen
- Kysyminen/oivaltaminen
- Palaute on prosessi

Muuta esille tullutta?