

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2012

Tiina Syrjälä

KERRO KERRO KUVASTIN, KUINKA KOHTAISIMME PAREMMIN?



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Syrjälä

KERRO, KERRO KUVASTIN, KUINKA KOHTAISIMME PAREMMIN?

Hiusalalla työskentelevä esimies kohtaa jatkuvasti erilaisia persoonia niin asiakkaina kuin työntekijöinä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiehen sosiaalisia taitoja tutustumalla erilaisiin persoonatyyppeihin. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen työkirjan avulla esimies tarkastelee omaa persoonallisuuttaan piirreteorian avulla ja peilaa ominaisuuksiensa merkitystä työyhteisön vuorovaikutukseen. Samalla esimies pohtii tehtävien avulla omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Esimiestyössä on tärkeää tuntea omat taipumuksensa ja pohtia, miten ne heijastuvat työelämässä. Esimiehen suhde itseensä onkin peilikuva suhteesta työyhteisöön.

Opinnäytetyön tuotoksessa käytetty piirreteoria jakaa ihmiset neljään eri pääväriin, joiden lisäksi on näiden värien yhdistelmiä, sävyjä. Näin saadaan tarkennettua ihmisten persoonallisia piirteitä, sillä usein ihmisissä on muutaman päävärin ominaisuuksia.

Oppiessaan ymmärtäämään itseään oppii ymmärtämään paremmin muita. Kun oma persoonatyyppi on löytynyt, voi pohtia työryhmäänsä kuuluvia henkilöitä ja hahmottaa heidän persoonatyyppinsä. Työkirja ohjaa esimestä muun muassa tavoitteiden asettamiseen ja palautteen antamiseen erilaisten ihmisten kanssa. Osaa työkirjan tehtävistä voi käyttää työryhmän vuorovaikutuksen parantamiseen ja sitä kautta ristiriitojen välttämiseen. Toimivassa ja toisiaan ymmärtävässä työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja se näkyy myös tuloksessa.

Opinnäytetyöhön kulmineituvat kolmannen vuoden projektit, jotka ovat tiiviisti liittyneet toisiinsa. Ensimmäinen projekti toteutettiin ryhmässä ja siinä käsiteltiin laajasti myynnin eri osa-alueita. Toinen projekti, myynnin käsikirja keskittyi myynnin edistämiseen niin esimiehen kuin työntekijöiden näkökulmasta. Sen käyttöönotosta saadun palautteen ja oman mielenkiinnon perusteella hahmottui opinnäytetyön aihe; ihminen myynnin takana. Kokonaistavoitteena on ollut saada kokoon monipuolinen kokonaisuus esimiehen tehtävistä, haasteista ja mahdollisuuksista.

ASIASANAT:

persoonallisuus, työkirja, esimiestyö, johtaminen, vuorovaikutus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Beauty care management | Bachelor of Beauty Care Management

2012 | 39

Arja Keltaniemi

Tiina Syrjälä

MIRROR MIRROR ON THE WALL- A MANAGERS WORKBOOK FOR UNDERSTANDING VARIOUS PERSONALITIES THROUGH SELFSTUDYING

Working in the hair business, the manager is constantly exposed to various personalities both as customers and employees. The goal of this thesis is to develop social skills by familiarizing the manager with different characters. With the workbook, produced by this thesis, the manager can reflect on their own personality. Through the tasks the manager can evaluate their strengths and weaknesses. Working in a supervisory position it is important to know one's tendencies and to understand how they reflect in professional life. The manager's relationship with oneself is a mirror image of their relationship with the workcommunity.

The trait theory, used in this workbook, divides people into four main colours. In addition there are combinations of the main colours, shades if you will. These shades are used to identify personality traits.

In getting to understand yourself you start to understand others. When you have a grasp on your own personality type you can start to identify the personality type of another person. The workbook can guide you in setting goals and giving feedback, among other things. Some of the tasks can be used to improve the interaction inside the team. A good team spirit can be seen in great results.

The cornerstones of this thesis have been the projects of the third year of studies. The first project was executed in a group and dealt with numerous aspects of sales. The second project "the handbook of sales" focused on promotion of sales from the view point of both the manager and the employees. The feedback from the handbook's introduction provided the topic for the thesis – the person behind the sales. The target has been to provide a comprehensive collection of the tasks, challenges and opportunities for the manager.

KEYWORDS:

hair business, trait theory, work- book, personality, leading

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE.....	8
3 OPINNÄYTETYÖHÖN VAIKUTTANEET PROJEKTIT.....	10
4 TYÖKIRJAN SISÄLTÖ.....	17
4.1 Piirreteoria	17
4.2 Itsensä johtaminen	20
4.3 Erilaiset oppimistyylit	21
4.4 Motivaatio	22
4.5 Tavoitteiden asettaminen	23
4.6 Palautteenanto	24
5 TYÖKIRJAN KOKOAMINEN.....	26
5.1 Pohdintatehtävien valikoituminen	26
5.2 Työkirjan mahdollisuudet	28
5.3 Työkirjan haasteet	29
6 TYÖKIRJAN KÄYTETTÄVYYS.....	31
7 POHDINTA.....	34
LÄHTEET.....	36

LIITTEET

Liite 1. Palautekysely myynnin käsikirjasta

KUVAT

Kuva 1. Opinnäytetyöhön vaikuttaneet projektit

Kuva 2. Myynnin käsikirjan sisällysluettelo

Kuva 3. Ihmisen toimintaan vaikuttavat tekijät

Kuva 4. Itsensä johtamisen tärkeimmät elementit

Kuva 5. Työkirjan sisällysluettelo

Kuva 6. Swot- analyysi omasta persoonasta

Kuva 7. Joharin ikkuna

1 Johdanto

Hiusalalla työskentelevät henkilöt sekä myynnin esimiehet kohtaavat jatkuvasti erilaisia haasteita päivittäisessä työssään. Haasteina voivat olla muun muassa oma epävarmuus myyntityötä kohtaan, erilaisten ihmisten kohtaaminen ja johtaminen sekä pelko epäonnistumisesta. Hiusalalla työskentelevien ihmisten täytyy omata hyvät ihmissuhdetaidot tullakseen toimeen erilaisten asiakkaiden ja työkavereiden kanssa. Esimiehen johtamistaidot ovat tärkeässä osassa työhyvinvoinnin, motivaation ja tuloksen rakentumisessa. Kuitenkin alan koulutuksessa ihmistuntemusta käydään läpi hyvin vähän, jos ollenkaan. Oppiakseen tuntemaan muita ihmistyyppejä, täytyy ensin tunnistaa oma persoonallisuus ja hyväksyä niin vahvuudet kuin heikkoudetkin. Kehittyäkseen esimiehenä täytyy osata johtaa ensin itseään - sen jälkeen voi onnistua muidenkin johtamisessa.

Opinnäytetyön tuotoksena valmistunut työkirja on suunnattu ensisijaisesti hiusalalla työskenteleville esimiehille ja se sisältää tiiviin koonnan erilaisista persoonatyypeistä, motivaatiosta, itsensäjohtamisesta ja -havainnoinnista sekä tavoitteiden asettamisesta ja palautteen annosta. Työkirja sisältää erilaisia pohdintatehtäviä, jotka auttavat esimiestä kehittymään oman persoonansa puitteissa sekä ihmissuhdetaidoissa. Lähtökohta työkirjassa on esimies itse, sillä hänen toimintansa heijastaa suoraan työryhmän toimintaan, onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Työkirja toimii apuvälineenä esimiehille omassa oppimisessa ja se voi auttaa löytämään uusia keinoja työskentelyyn. Sen tavoitteena on haastaa jokainen miettimään omaa toimintaansa ja kysymysten kautta etsimään ratkaisuja ongelmiin. Se auttaa esimiestä ymmärtämään paremmin omia luonteenpiirteitään johtajana. Työkirjan tarkoitus on löytää vahvistamaan omia vahvuuksia, ei jakaa luonteenpiirteitä hyviin ja huonoihin. Työkirja opastaa tunnistamaan persoonatyyppejä ja auttaa miettimään sopivia keinoja motivoida erityyppisiä ihmisiä. Se auttaa myös ymmärtämään henkilökemioiden toimintaa erilaisten ihmisten välillä.

Vaikka työkirjassa käsittelenkin ihmisen persoonatyyppejä psykologisesta näkökulmasta, en ole aiheen asiantuntija. Apunani käytän aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tärkeimpinä kirjalähteinä ovat olleet kirjat Ihmisosaaja onnistuu (1997), jonka on kirjoittanut Tero Kauppinen sekä Henkilökemia (1998), jonka kirjoittaja on Tony Dunderfelt. Lähteiden valintaan kysyin neuvoa työyhteisökouluttaja/ kirjailija Mikko Ojaselta, joka on kirjoittanut kirjassaankin eri ihmistyypeistä. Edelle mainittujen kirjojen piirreteorioista löytyi paljon yhteneväisiä piirteitä ja ne täydensivät toisiaan sopivasti. Näitä yhdistelemällä muodostin riittävän laajan käsityksen eri ihmistyypeistä.

Opinnäytetyöni on jatkoa jo syksyllä 2011 alkaneisiin projekteihin, joissa olen tutkinut myynnin kaarta ja erilaisia keinoja edistää myyntiä. Niissä projekteissa olen kerännyt tietoa liittyen lähinnä myyntitapahtumaan ja sen haasteisiin. Aiempien projektien myötä nousseet kysymykset ovat johtaneet opinnäytetyöni aihevalintaan. Opinnäytetyön kannalta oleellisia kysymyksiä ovat: miten itseään voi johtaa ja kuinka esimiehenä voi kehittyä omaa persoonallisuutta hyödyntäen?

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Opinnäytetyön raportointi sisältää prosessin kuvauksen, taustan ja keskeisimmät seikat aiemmista projekteista sekä työkirjan kuvauksen ja kokoamisen vaihe vaiheelta. Toinen osa on produktio eli opinnäytetyön tuotos, joka on työkirja myynnin esimiehille. Työkirjan keskeisimpiä näkökulmia ovat itsensä johtaminen ja oman sekä muiden persoonallisuuden tunnistaminen. En julkaise työkirjaa opinnäytetyön liitteenä, koska haluan pitää oikeudet siihen itselläni tulevaisuutta varten.

2 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus ja sen tavoitteena on löytää ratkaisu käytännössä esiintyneeseen ongelmaan. Kehittämistyössä tarkoituksellista on huomioida kehittämisen kohteita ja tarttua niihin tavoitteellisesti. Oleellista on käyttää erilaisia lähteitä kriittisesti ja huomioida asioiden välisiä suhteita. Kehittämistyön myötä syntynyt tieto on osattava jakaa muiden asiantuntijoiden kanssa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 4-15.) Toimin itse esimiestehtävissä hiusalalla ja olen kohdannut työssäni erilaisten persoonien yhteentörmäyksiä väärinymmärrysten ja tietämättömyyden takia. Sen vuoksi koen tärkeäksi, että esimies tietää edes jonkin verran erilaisista ihmistyypeistä. Koska en ole aiemmin opiskellut, ei työkirjan sisältökään ole piirreteorian suhteen turhan syvälle menevä mutta uskon siinä olevien tehtävien kehittävän ja syventävän esimiehen asiantuntemusta aiheen suhteen. Pysin opinnäytetyössäni ja tuotoksessani käyttämään lähteitä monipuolisesti ja valikoimaan sen tiedon, mistä uskon esimiestyöskentelyssä olevan ihmistuntemuksen kannalta hyötyä. Toivon, että onnistun jatkossa viemään työkirjan sisältöä eteenpäin esimiehille ja liikkeenomistajille niin, että tarvittava tieto tavoittaa myös heidät. Kaiken kaikkiaan uskon, että oma ammattitaitoni ja esimiestyöskentelyni kehittyy paljon ottaessani haltuun kyseistä aihealuetta.

Kehittämistyöni tavoite on löytää esimiehelle keinoja myynnin edistämiseen oman kehittymisen kautta ja oppimalla tunnistamaan erilaisia persoonia. Oleellista on se, kuinka jokaisen osaamista voitaisiin hyödyntää tuloksellisesti ja niin, että henkilö tuntee olevansa omalla vahvuusalueellaan toimien persoonalleen luonnollisella tavalla. Tarkoitus on oppia ymmärtämään erilaisten ihmisten persoonallista tapaa toimia ja toisaalta oppia itse ymmärtämään, kuinka itseään voi kehittää oman persoonansa puitteissa. Käsitykseni mukaan parhaat tulokset syntyvät silloin, kun esimies ja työntekijä tuntevat toisensa ja näin oppivat ymmärtämään erilaisia toimintatapoja. Sen myötä esimies oppii tietämään, mitkä asiat motivoivat tietentyypisiä ihmisiä ja niin päästään parempiin lopputuloksiin kaikkien kannalta. Mielestäni on tärkeää ymmärtää,

että mikään persoonatyyppi ei ole toistaan parempi tai huonompi, sillä jokainen voi tahtoessaan kehittyä.

Koen aiheen olevan ajankohtainen, sillä persoonallisia piirteitä korostetaan tänä päivänä, kun pyritään erottumaan kovassa kilpailussa massan joukosta. Oma persoona voi olla myyntivalttina, kun sen osaa tuoda oikealla tavalla esille.

3 Opinnäytetyöhön vaikuttaneet projektit

Kaikki kolmannen vuoden projektit ovat olleet taustatyötä opinnäytetyölleni. Alla oleva kuva esittää aiemmat projektit ja niistä seuranneet ratkaisevimmat seikat työkirjan kannalta.



Kuva 1. Opinnäytetyöhön vaikuttaneet projektit

Ryhmäprojekti: Tuotemyynnin edistäminen eri näkökulmista

Syksyllä 2011 toteutuneessa projektissa tarkasteltiin tuotemyynnin edistämistä kampaamoyrittäjän, kouluttajan, kosmetologityöntekijän ja esimiehen näkökulmasta. Raporttiin kerättiin tietoa myynnin eri vaiheista ja siihen vaikuttavista seikoista kuten hinta, myyjän ammattitaito ja persoona sekä henkilökemia asiakkaan ja myyjän välillä. Tavoitteena oli löytää innostusta myyntiin ja oppia motivoimaan myös muita. Projekti tehtiin ryhmätyönä, koska toivottiin, että näin voidaan oppia toisilta keinoja myynnin edistämiseen ja saada laajempi näkökulma aiheeseen. Projektin aikana jokainen toteutti haastattelun tuntemalleen taitavalle myyjälle miltä tahansa alalta.

Haastattelu toteutettiin yksilohaastatteluna. Menetelmäksi valittiin haastattelu sen joustavuuden ja mahdollisuuksien vuoksi. Haastattelun etuihin kuuluu muun

muassa se, että kysymyksien järjestystä voi vaihtaa keskustelun suunnan mukaisesti ja vastauksia voidaan jatkuvasti tarkentaa keskustelun edetessä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 193.) Haittapuolena avoimissa kysymyksissä on se, että vastaaja voi jättää kokonaan vastaamatta tai vastata asian vierestä. Sen vuoksi vastausten analysointi ja yhteenvetäminen voi olla vaikeaa. (Aaltola & Valli 2007, 124.)

Esiin tulleet merkityksellisimmät tekijät työkirjan kannalta

Yhteisiä esiin tulleita asioita haastateltavien vastauksissa oli esimerkiksi se, että useilla myynnin aloilla työntekijöille on asetettu henkilökohtaiset tavoitteet myynnissä. Tämä kuulostaa itsestään selvältä, mutta kauneudenhoitoalalla se ei silti ole välttämättä kovin yleistä. Henkilökohtaisesti luulen, että osa hiusalalla työskentelevistä karttaa lisää ja- tuotemyyntiä, koska he ovat liian tuttuja omien asiakkaidensa kanssa ja pelkäävät jo etukäteen, että asiakas kokee joutuneensa pakkomyyntitilanteen eteen. Haastattelun perusteella muilla myynnin aloilla onnistuneitten tavoitteiden seurauksena saatu positiivinen ja kannustava palaute oli haastateltavien paras motivaattori. Tästä päätellen kauneudenhoitoalalla luotetaan liikaa itsenäiseen tekemiseen, jolloin tavoitteiden asettaminen jää jokaisen omalle vastuulle. Mitattava ja yhdessä asetettu tavoite kuitenkin motivoisi parhaiten. Etenkin, kun työntekijä tai työryhmä määrittelee itse tavoitteensa, he myös sitoutuvat siihen paremmin. Esimiehen tehtävänä on olla tukena ja vuorovaikutuksessa työryhmänsä kanssa ja aktiivisesti antaa palautetta siitä, kuinka osatavoitteisiin on päästy. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 52.)

Kaiken kaikkiaan projektin myötä ymmärsin, että ainakin oma myyntitietous ja taito on ollut vasta-alkajan saappaissa puhumattakaan siitä, että olisin ymmärtänyt myynninjohtamisesta tarpeeksi. Projektin lopputuloksena kokoon saatu tuotos oli laaja koonta myyntiin liittyvää tietoa monelta eri näkökulmalta. Oma osuuteni projektissa koski myyntitapahtuman kaarta ja esimiehen osuutta myynnin edistämiseen. Projektin aikana luin esimies- ja myyntityöskentelyyn liittyvän kirjan Kaswu, jonka on kirjoittanut Mikko Ojanen (2008) ja siinä kerrottiin työskentelystä erilaisten ihmistyyppien kanssa. Tässä vaiheessa

kiinnostuinkin aiheesta enemmän, sillä tiedostin oman tietämättömyyteni asian suhteen. Tämän projektin myötä ymmärsin paremmin, että tavoitteiden asettaminen ei ole välttämättä painostusta työntekijää kohtaan vaan se voi toimia kannustimena. Tavoitteet on vain osattava asettaa niin, että ne näyttäytyvät sopivalla tavalla erityyppisille ihmisille.

Projektina myynnin käsikirja kampaamoketjulle

Ryhmäprojektin jälkeen tuntui, että kokoonsaatua tietoa täytyisi pystyä jakamaan muillekin. Otin yhteyttä työnantajaani ja kysyin, kiinnostaisiko häntä saada toimipisteisiimme uutta myyntivälinettä, myynnin käsikirjaa. Koska mielenkiinto asiaa kohtaan oli meillä molemmilla, sovittiin, että kokoan käsikirjan niin, että se sisältää yrityksen omat myyntiteesit ja oleellisimman teorian myyntitapahtuman onnistumiseen. Käsikirja suunnattiin kaikille työntekijöille niin, että perehdyttäminenkin olisi jatkossa helpompaa. Sisällöstä ja ulkoasusta vastasin itse. Työnantaja painatti käsikirjan 35:een toimipisteeseen. Toimipisteet sijouttavat ympäri Suomea ja kaikenkaikkiaan työntekijöitä on noin 200.

Myynnin käsikirjan tarve ja tavoite

Esimiehenä olen usein kohdannut ongelman, että työntekijöiden myyntitaidot ovat hyvin vaihtelevia, vaikka jokaisen tulisi pystyä tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman samankaltainen myyntitapahtuma. Vuorion (2008, 22) mukaan yleinen kuvitelma ehkä on, että myyntityö ja asiakaspalvelu on helppoa ja onnistuu luontaisesti niiltä, jotka ovat syntyneet myyjiksi. Kuitenkin työ vaatii tekijältään paljon enemmän. Jokainen asiakas täytyy palvella alusta loppuun täydellä intesiteetillä. Itseluottamuksen ja stressinsietokyvyn merkitys on suuri ja tunnelmat vaihtuvat nopeasti tilanteesta toiseen. Ajattelin, että voidakseen saavuttaa myynnissä työntekijöiden kesken edes suurinpiirtein samanlainen taso, täytyisi teoriaperusta olla kaikilla sama. Etenkin liikeketjussa palvelun tason ja myyntitapahtuman edellytetään olevan työntekijöillä sama, jottei asiakkaan tarvitse pettyä vieraillessaan saman ketjun liikkeissä eri kaupungeissakaan. Tavoitteena oli siis saavuttaa työntekijöille sama teoriaso,

kannustaa, herätellä mielenkiintoa myyntiä kohtaan ja opettaa toimimaan yhdessä myyntitiiminä.

Myynnin käsikirjan sisältö

Myynnin käsikirjan sisältö hahmottui lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Suoritin vuoden aikana aiemminkin mainitun työyhteisökouluttaja Mikko Ojasen esimieskoulutuksen ja sieltäkin sain hyviä ajatuksia käsikirjan sisältöön. Koulutuksessa esiteltiin yksi piirreteoria, joka herätti lisää mielenkiintoani aiheeseen. Halusin kuitenkin myynnin käsikirjan olevan selkeä ja helppolukuinen työväline nimenomaan myyntiin liittyen, joten jätin siksi piirreteoria-aiheen kokonaan käsikirjan ulkopuolelle. Kerätessäni tietoa ja dokumentteja käsikirjaan, luin paljon esimiehelle suunnattua kirjallisuutta. Tuntuikin, että käsikirjasta jää puuttumaan paljon sellaista, mitä nimenomaan esimiehen tulisi tietää. Käsikirja suunnattiin pääsääntöisesti työntekijöille, vaikka se toimiikin liikkeenhoitajan apuna perehdyttämisessä ja ongelmakohtien käsittelyssä. Myynnin käsikirjan sisältö ja ulkoasu toimi kuitenkin hyvänä perustana opinnäytetyön tuotokseen. Vaikka sen sisältö on paikoitellen tuttua jokaiselle myyntialalla työskentelevälle, painettuna ja konkreettisenä julkaisuna asioihin tulee palattua helpommin uudelleen.

Sisällysluettelo	
1. Myynnin vaiheet	4
2. Huippumyyjä	7
3. Hairlekiinin viisi teesiä	9
4. Testaa taitosi myyjänä	11
5. Kahdeksan keinoa lähemmäs onnistumista	12
6. Ekstrovertti vai introvertti?	14
7. Työryhmän dynamiikka ja kuinka siitä voi hyötyä	15
8. Tavoitteiden asettaminen	17
9. Huippumyyntitiimin rakennusaineet	19
10. Palvelupolku	20
11. Huippumyyjälle ominaisia luonteenpiirteitä	22
Lähteet	23

Kuva 2. Myynnin käsikirjan sisällysluettelo

Uuden työvälineen lanseeraminen liikkeenhoitajille

Kun uutta tuotetta tuodaan esille ja markkinoidaan työntekijöille, on syytä etukäteen miettiä, mitä on tekemässä ja minkälaisille ihmisille tuotetta ollaan viemässä. Koska tuote on välineellinen on olennaista miettiä, miten tuote esitellään ja kuka sen tekee. Viestintätavan ja tuotteen esittelyn merkitys on suuri, jotta saavutetaan kohderyhmän intressi ja motivaatio oikealla tavalla. (Rope 1999, 107.) Esitellessäni myynnin käsikirjaa liikkeiden hoitajille kiinnostuin lisää siitä, miten erilaiset ihmistyypit reagoivat muutoksiin ja uusiin asioihin. Ryhdyin tutkimaan persoonallisuuspsykologiaan liittyvää kirjallisuutta ja pyrin myynnin käsikirjan esittelytilaisuudessa ottamaan huomioon mahdollisimman monen eri persoonan tavan ottaa vastaan uutta tietoa.

Palautekysely myynnin käsikirjasta

Myynnin käsikirjan esittelyn jälkeen lähetin siitä koskevan palautekyselyn jokaiseen toimipisteeseen. Kysely toimi seurantana siihen, että jokaisessa toimipisteessä käsikirja on käsitelty yhdessä läpi. Palautekysymysten vastausten tarkoitus oli edistää ja kehittää opinnäytetyön tuotoksena valmistuvaa työkirjaa. Halusin osallistaa muutkin esimiehet miettimään, mitä työvälineitä myynnin edistämiseen tarvitaan. Kysymykset olivat avoimia, sillä toivoin mahdollisimman monipuolisia ja luovia vastauksia. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa sen, mitä he todella ajattelevat (Hirsjärvi ym. 2000, 188.)

Lähetin palautekyselyitä 24 ja vastauksia sain 22 toimipisteestä. Kaksi vastaamatta jäänyttä ilmoittivat, että ajankohta oli kiireinen tai muuten epäsojiva käsikirjan läpikäymiseen.

Yleinen tunnelma ja vastaanotto käsikirjan suhteen oli melko positiivinen. Täytyy kuitenkin huomioida, että vastaajina toimivat esimiehet ja heidän asenteensa myyntiä kohtaan on alunperinkin positiivisempi ja innostuneempi kuin monen työntekijän. Tämän vuoksi vastauksia täytyy tulkita kriittisesti.

Oman esimieskokemuksen kautta tiedän muutoksen aiheuttavan pääsääntöisesti myös vastarintaa. Se kuuluu muutoksen hyväksymisprojektiin, eikä se katoa kieltämällä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 160.) Se oli nähtävissä osassa palautekyselyn vastauksissakin. (Liite 1.) Osaltani olikin tärkeää kuulla sekä esimiesten että työntekijöiden mielipiteitä ja palautetta, sillä niiden avulla pystyin suunnittelemaan työkirjasta kaikkien tarpeita vastaavan.

Merkityksellisimmät tekijät työkirjan sisällön toteutumisen kannalta

Toivoin, että palautekyselyn myötä esiin olisi noussut kehitysehdotuksia ja kritisointiakin käsikirjaan liittyen. Halusin osallistaa palautekyselyn myötä juuri niitä henkilöitä, jotka jatkuvasti ovat erilaisten haasteiden edessä esimiestyössään. Kirjassa Kehittämistyön menetelmät (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2010, 59) kehoitetaan yhdessä kehittämään niitä asioita, jotka säännöllisesti nousevat esiin. Kehittävä palaute oli kuitenkin vähäistä, vaikka muutamassa vastauksessa nousikin esille mielenkiinto erilaisten ihmistyyppien käytöstä kohtaan. Huomasin, että esittämäni kysymykset olisivat voineet olla tarkempia ja olisivat vaatineet täydentäviä kysymyksiä. Mietin, että olisi kenties ollut työkirjan kehittämisen kannalta hedelmällisempää haastatella vain muutamia esimiehiä, jolloin vastaukset olisivat voineet olla huomattavasti kattavampia.

Palautekysely tuottikin tulosta hieman odotetusta poikkeavalla tavalla. Koska jollain tasolla tunsin lähes jokaisen kyselyyn vastanneen esimiehen, pystyin peilaamaan vastauksia heidän persoonallisuuteensa. Huomasin, että vastaukset heijastavat paljon juuri niitä tuntemuksia, mitä esimies oli kokenut tutustuessaan käsikirjaan. Ymmärsin, että esimiehen itsensä johtamisella ja avoimella tilalla on suuri vaikutus työntekijöiden vastaanottoon uuden työvälineen kohdalla. Avoin tila ja tutkiva asenne ovat itsensä havainnoinnin tärkeimpiä apukeinoja. Ne edellyttävät tiedostettua ajattelua asioista syvemmin ja laajemmin olematta ennakkoluuloinen. (Mäkrintala 2011, 126.) Usein olen uusien asioiden kohdalla itsekkin epäluuloinen, ennen kuin olen tutustunut asiaan sen paremmin. Esimiehenä olisikin hyvä muistaa, että vaikka täytyy toisinaan olla valikoiva niin mahdollisuuksiakin voi silti antaa. Koska asenne on

tarttuvaa ja hyvin havaittavissa, on esimiehellä olennainen merkitys siihen, kuinka työntekijät ja alaiset suhtautuvat.

4 Työkirjan sisältö

Vuoden 2012 tehtyjen projektien myötä nousi esiin kiinnostukseni esimiehen itsensäkehittämiseen ja ihmissuhdetaitoihin. Materiaalia projektien ohessa on kertynyt paljon ja sieltä olisi pystyttävä rajaamaan olennaisin. Rajaaminen ja toisaalta uuden valikoidun tiedon löytyminen on ollut siksi vaikeaa, että esimiestyöskentely sinällään kiinnostaa minua niin paljon. Koska toimin myyntityössä, tekisi mieli laajentaa aihealuetta aina erilaisiin tulostekijöihin asti. Silti itselleni mielenkiintoisin, mutta myös haastavin aihe on piirreteoria, joka näyttäytyy työkirjan pääroolissa. Piirreteorioita on lukuisia erilaisia joten saadaksesen haltuun jonkinlainen yleiskäsitys, täytyi muutamaa niistä tutustua perusteellisemmin. Toisen projektini aikana tutustuin esseeseen myötä Tony Dunderfeltin väripiirreteorian ja siksi se valikoitui työkirjan persoonallisuus teoriaksi. Koska en ole piirrepsykologian asiantuntija, luotan asiaan enemmän perehtyneen kirjailija Mikko Ojasen kirjasuositukseen. Tiedän myös, että kyseistä teoriaa on käytetty erään suuren kosmetiikkayrityksen asiakasanalyysikoulutuksessa.

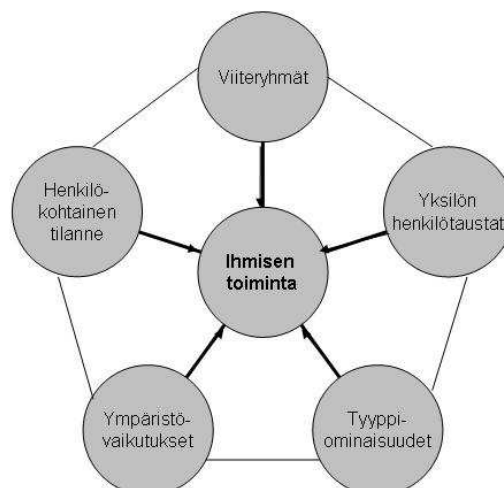
Työkirjan sisällön pääaihealueita on syytä avata tarkemmin. Näin käsitys työkirjan tarkoituksesta tulee selkeämmäksi.

4.1 Piirreteoria

Piirreteorioiden avulla pyritään ymmärtämään ihmisten tyylejä ja tapoja toimia. Temperamentin osuutta persoonan kokonaiskuvan hahmottumisessa ei voi väheksyä. Persoonallisuus kehittyy synnynnäisen temperamentin ja ympäristön vaikutuksen tuloksena. (Keltikangas-Järvinen 2004, 36-37.) Ihmisen käyttäytyminen johtuu viiden eri asian yhteisvaikutuksesta.

1. Viiteryhmät, eli ryhmät mihin ihminen kuuluu tai haluaa kuulua. Jäsenryhmästä puhutaan silloin kun kyse on perheestä, työyhteisöstä tai urheilujoukkueesta. Sekundaariryhmä on se, mihin halutaan kuulua kuten taitelijat, muusikot, älykkäät.

2. Henkilötaustat, jolla tarkoitetaan kulttuuria, perhetaustaa, ikää, koulutusta jne. Näiden asioiden kautta ihminen peilaa kokemuksiinsa ja muodostaa ajatusmaailmansa.
3. Tyyppiominaisuudet, jotka muodostavat ihmisen persoonallisuuden (esim. Big Five- teoria, mistä kerron lisää myöhemmin).
4. Ympäristövaikutukset, kuten keskustelut muiden ihmisten kanssa sekä mainonta. Ihmisten toimintatapaan ja ajatusmaailman vaikuttaa herkästi tapahtumat ja muoti-ilmiot, jotka sillä hetkellä ovat pinnalla ja nekin muuttavat ihmisen toimintaa.
5. Henkilökohtainen elämäntilanne, sen kokeminen ja vaikutukset. Ihmisen elinvaihe vaikuttaa omalta osaltaan toiminnan kulkuun. Elämän eri vaiheissa ihminen toimiikin eri tavoin, kuin miten aiemmin olisi toiminut samankaltaisessa tilanteessa. Sosiaalinen tilanne eli se, kuinka suuri miellyttämisen, pätemisen ja hyväksytyksi tulemisen tarve on, vaikuttavat henkilökohtaisessa elämäntilanteessa toiminnan tapaan. (Rope & Pyykkö 2003, 102- 130.)



Kuva 3. Ihmisen toimintaan vaikuttavat tekijät

Ymmärtääkseen ihmisten toimintaa, on huomioitava edellä mainitut asiat. Työkirjassa kuvataan ihmisten persoonallisuutta ja toimintaa eri värien kautta ja lokeroidaan henkilöt melko karrikoidustikin eri tyyppeihin. Siksi tulee muistaa, että asiat eivät ole kuitenkaan niin yksiselitteisiä, vaan sama ihminen saattaa käyttäytyä eri elämäntilanteessa täysin odotetusta poikkeavalla tavalla.

Vaikka ihmisessä on lukuisia erilaisia piirteitä, ovat tutkijat pystyneet valikoimaan viisi olennaista piirrettä, joiden perusteella voidaan persoonallisuutta hahmottaa. Tällöin puhutaan niin sanotusta Big five-teoriasta. Otsikko kuvaa kyseisen piirteen ääripäätä.

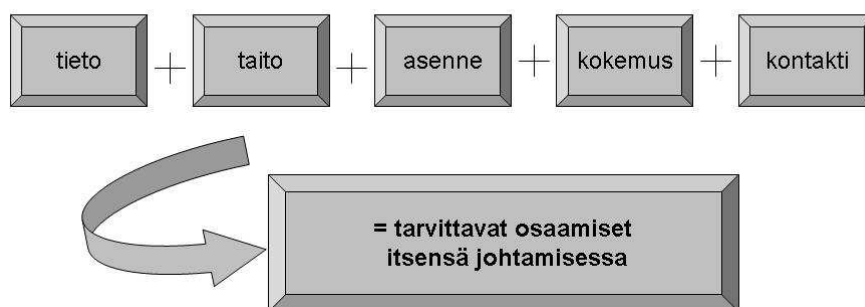
1. *Neuroottisuus*. Puhutaan tunne-elämän tasapainosta. Tutkimuksissa tätä mitataan kysymällä stressinsietokykyyn, masentuneisuuteen ja vihamielisyyteen liittyviä kysymyksiä.
2. *Ekstroversio*. Tällä tarkoitetaan ulospäin tai sisäänpäin suuntautuneisuutta. Tätä mitataan esimerkiksi seurallisuuteen ja iloisuuteen liittyvillä kysymyksillä.
3. *Sovinnollisuus*. Otsikolla kuvataan vuorovaikutuksen tapaa, myönteisyyttä tai kielteisyyttä. Tämä näkyy muun muassa yhteistyöhalun, sopeutuvuuden ja lämminhenkisyyden kautta.
4. *Tunnollisuus*. Otsikko ilmentää kykyä keskittyä oleelliseen. Puhutaan määrätietoisuudesta, tehokkuudesta ja vastuuntuntoisuudesta.
5. *Avoimuus*. Tämä kuvaa ihmisen älyllistä mielenkiintoa ja avoimuutta kokemuksille. Alakohtia ovat joustavuus, suvaitsevuus ja luovuus. (Dunderfelt 1998, 25.)

Näiden pääpiirteiden erilaisista kokoonpanoista muodostuu lukuisia erilaisia piirreteorioita. Big five -teoria on löydettävissä myös käyttämästäni väripiirreteoriasta, sillä jokaisen värin toimintaa luonnehditaan näiden viiden otsikon kautta.

4.2 Itsensä johtaminen

Oppiakseen tuntemaan ja hyväksymään oman persoonansa ominaispiirteet, täytyy olla valmis kohtaamaan ne ja kehittymään ihmisenä. Tarja Nummelinin kirjassa *Keskusteleva esimiestyö* opitaan kokemuksesta (2007, 25) sanotaan, että esimiehen suhde itseensä luo perustan kaikille suhteille. Mielestäni tämä kuvaa hyvin, kuinka suuri merkitys esimiehellä todella on. Pelkään silti, että näinkin tärkeä seikka jää kiireisessä ja rutinoituneessakin työarjessa huomioimatta. Kuinka moni esimies tai johtaja varaa viikossa tai edes kuukaudessa aikaa itsensä kehittämiseen?

Keräsin työkirjaan sellaisia pohdintatehtäviä, jotka eivät ajankaan kuluessa vanhene, vaan niihin voi palata omalla ajallaan sopivan hetken koittaessa. Itsensä johtamiseen tarvitaan erilaisia osaamisia ja niitä voi tahtoessaan kehittää. Ne ovat tieto, taito, asenne, kokemus ja kontakti. Ei riitä, että tietoa ja taitoa on paljon, sillä asennekin on osa osaamista. Asenne motivoi käyttämään omia taitoja ja positiivisuudella on siinä oma osuutensa. On asioita, joita ei voi oppia tai sisäistämään ilman kokemusta ja siksi myös sitä tarvitaan oppimiseen. Kontaktit voivat olla kannustajia, yhteistyökumppaneita tai muita tukijoita, mutta heidän kauttansa asiat saavat uusia näkökulmia. (Sydänmaanlakka 2006, 86-87.) Näillä teemoilla itsensä johtaminen on mahdollista.



Kuva 4. Itsensä johtamisen tärkeimmät elementit

4.3 Erilaiset oppimistyyli

Esimiehenä on tärkeä muistaa, että ihmiset oppivat ja ymmärtävät asioita eri tavoin. Jos halutaan mahdollisimman hyviä tuloksia, oppimistyylihin ja omaan ohjaamiseen sekä ulosantiin on tärkeä keskittyä.

Oppimistyyliä on karkeasti jaoteltuna neljä:

1. *Käytännön toteuttaja* kerää tietoa, suunnittelee ja kokeilee sekä hakee nimenomaan käytännön ratkaisuja.
2. *Harkitseva tarkkailija* haluaa kerätä rauhassa tietoa ja arvioida sitä. Oppiminen tapahtuu havainnoimalla. Seuraa mieluiten sivusta eikä sisäistä nopeita muutoksia helposti.
3. *Looginen päättelijä* miettii järkevästi ja johdonmukaisesti rakentaen erilaisia malleja. Päättelijä haluaa pohtia asioita kaikilta näkökulmilta ja kyselee paljon.
4. *Aktiivinen osallistuja* oppii osallistumalla ja soveltamalla yhdessä. Osallistuja nauttii haasteista ja osallistuu moneen asiaan yhtä aikaa, eikä aina jaksaa perehtyä niin syvästi kaikkiin asioihin. Nopeatempoisen toiminta sopii hänelle hyvin. (Sydänmaanlakka 2006, 85.)

Esimiehen tulisi huomioida näitä seikkoja muun muassa työtehtäviä jakaessaan. Kun tehtävänanto ja oppimistyyli ovat tasapainossa, tuntee työntekijä olevansa omalla vahvuusalueellaan ja työ tulee tehtyä hyvin. Usein tällöin on motivaatiokin kohdallaan, kun työntekijä tietää, mitä on tekemässä ja osaa tehdä sen. Jos taas esimerkiksi aktiiviselle osallistujalle annetaan liian syvä pohdintatehtävä, hän todennäköisesti turhautuu ja menettää mielenkiintonsa. Sen sijaan harkitseva tarkkailija olisi ottanut tehtävän mielellään vastaan ja suoriutunut siitä kunnialla.

Juuri tämän vuoksi esimiehen tulisi osata joustavasti ja monipuolisesti ilmaista itseään. Sillä se, kuinka asiat esitetään eri tyyppisille ihmisille, on uskomattoman suuri merkitys. Omassa esimiestyöskentelyssä huomaan, että

tähän asiaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Löytämällä jokaisen työntekijän kanssa kommunikointitapa, joka persoonalle sopii, olisi tulokset todennäköisesti parempia kaikkien osapuolien kannalta.

4.4 Motivaatio

Motivoituminenkin on itsensä johtamista sillä kaiken toiminnan taustalla on aina itsensä johtaminen. Asioihin, jotka kiinnostavat, ei itseään tarvitse motivoida, vaan tekeminen tulee kuin luonnostaan. Kun kyse on toiminnasta, joka on tehtävä vaikkei se niin kiinnostaisikaan, tarvitaan itsensä johtamista ja motivoimista paljon enemmän. Itsensä johtaminen perustuu pitkälle itsensä tuntemiseen. Tuntemalla omat tietonsa, taitonsa, tarpeensa ja halunsa voi motivoida itseään. Tämä kuulostaa helpolta, mutta ei ole sitä. Johtaminen, niin itsensä kuin muidenkin, on todellinen taitolaji. Itsensä ja toisen tunteminen on motivoinnissakin avainasemassa. Kun tuntee ihmisen ja tietää hänen mielenkiintonsa kohteen, voi vetää oikeista naruista ja näin ollen motivoida häntä oikealla tavalla.

Joskus motivaatio syttyy kuin itsestään mutta toisinaan se vie aikaa enemmän. Joihinkin asioihin motivaatiota ei tunnu löytyvän koskaan. Arvot toimivat motivaation lähteenä enemmän tai vähemmän ja ohjaavat toimintaa. Ne asettavat meille säännöt ja samalla virittävät toimintaan. Joskus voisi olla hyväksi miettiä asioita ilman mitään logiikka ja järkeä, ihan mielivaltaisessa järjestyksessä. Tällöin voisi löytyä uusia toimintatapoja ja se voisi innostaa tekemään asiat erilailla ja innokkaammin. Itsetuntemuksen kautta voisi päästä seuraavaan malliin: tunnista vahvuutesi, niistä löytyy motivaatio, ala tehdä, kohtaa este ja selvitä se, unelma vahvistuu ja sen olemassa olo on palkitsevaa -näin kehityn. (Aaltonen ym. 2005, 33.)

Työkirjassa nämä asiat näkyvät erilaisilla motivointikeinoilla niin, että ne ovat sopivia ja kannustavia kyseiselle persoonalle.

4.5 Tavoitteiden asettaminen

Toiminnalla on aina jokin tavoite ja tavoitteen saavuttaminen on se, mikä motivoi. Kun ihmisellä on esimerkiksi nälkä, hän etsii ruokaa, että saa energiaa ja tuntee olonsa paremmaksi. Motiivina on tällöin nälkä, tavoitteena saada ruokaa ja palkintona energiaa ja hyvä olo. Työ- ja kouluelämässäkkin tulisi löytää itselleen selkeitä tavoitteita, jotka motivoivat toimimaan. Tavoitteiden tulisi olla riittävän haasteellisia, jotta mielenkiinto ja yritys pysyvät yllä, mutta niiden tulisi olla kuitenkin realistisia ja saavutettavissa. Tavoitellessa jotakin on löydettävä oma visio, kuinka toivottuun päämäärään päästään. Hyvä visio on:

- riittävän haastava
- uskottava ja saavutettavissa oleva
- oman elämän kokonaisuuteen sopiva
- tunteeseen ankkuroitunut ja vetoava
- selkeä
- moraalisesti hyväksyttävä
- sellainen, että toteutuminen voidaan tunnistaa.

Mietitty visio auttaa asettamaan sopivia tavoitteita ja sen avulla voi löytää omia keinoja onnistumisen saavuttamiseksi. Visio on määritelty tahtotila, johon pyritään tosissaan ja se on työkalu tarkoitukselliseen toimintaan, jolla saavutetaan asetettu päämäärä.

Päämääränä on palkinto, joka voi olla henkilökohtainen tai sosiaalinen. Erilaiset palkinnot motivoivat ihmisiä pyrkimään tavoitteisiin eri tavalla, siksi tulisikin löytää jokaiselle henkilölle sopiva palkitsemiskeino, sillä se ei aina ole raha tai taloudellinen hyöty. (Aaltonen ym. 2011, 81.) Tuotoksessani selvitetään, miten erityyppisille ihmisille voidaan asettaa tavoitteita ja mitkä asiat he kokevat tärkeiksi onnistumisen kannalta.

4.6 Palautteenanto

Onnistunut palautteenanto tukee yrityksen strategiaa ja kannustaa työntekijöitä muutoksiin ja uudistumiseen. Palautteenanto onkin esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Siitä huolimatta, onko annettu palaute positiivista vai rakentavaa, tulisi henkilön persoonallisia piirteitä huomioida sitä annettaessa. Palaute voi olla aineellista tai aineetonta ja se kumpi on tehokkaampaa, riippuu tilanteesta ja persoonasta. On kyse erittäin herkästä ja henkilökohtaisesta asiasta ja siksi viestinnän osuus on oleellinen (Sistonen 2009, 210-224.) Aihe on mielestäni tärkeä ja haastava ja siksi se valikoituikin yhdeksi työkirjan sisällön aihealueeksi. Pyrin esittämään keinoja esimiehelle palautteen antamiseen huomioon ottaen erilaiset ihmistyytit. Tämän aiheen olennaisin tietoperusta löytyi Tero Kauppisen (1997) kirjasta ihmisosaaja onnistuu.

Jotta työkirjan sisältö avautuisi vielä paremmin, on seuraavalle sivulle lisätty kuva sen sisällysluettelosta.

Sisällysluettelo	
1. Itsensä johtamisen taito	4
2. SWOT omasta persoonasta	6
3. Yksilöllisyyden alku	8
4. Piirreteoria värien kautta	10
5. Erilaisia sävyjä	13
6. Kysymyksiä, asenteita, unelmia ja vahvuuksia	15
7. Erilaiset oppimistyyli	16
8. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	18
9. Tavoitteiden asettaminen	20
10. Joharin ikkuna	22
11. Toiminta, motivointi ja odotukset	24
12. Palautteen anto	28
13. Eri värit johtajina	30
Lopuksi	32
Lähteet	33

Kuva 5. Työkirjan sisällysluettelo

5 Työkirjan kokoaminen

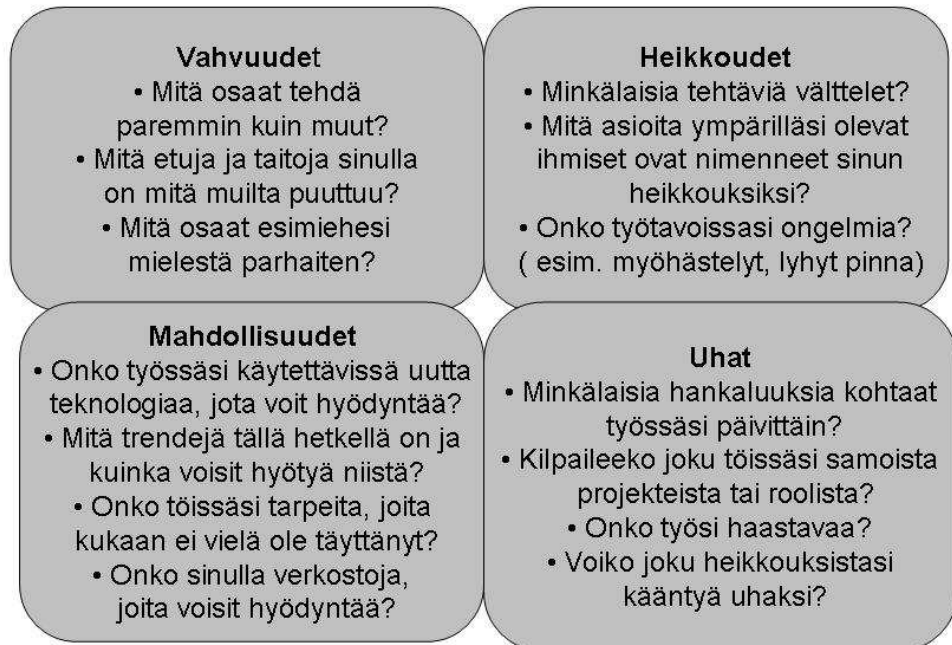
Työkirjan kokoaminen on ollut haastavaa, mutta antoisaa. Materiaalia aiheeseen liittyen on paljon, mutta tavoitteenani on ollut pitää työkirjan sisältö suhteellisena opinnäytetyön laajuuteen. Vaikka aiemmissa projekteissa olenkin tutustunut useimpiin työkirjan aihealueisiin, olen pyrkinyt nyt löytämään niihin näkökulmaa eri persoonien ja esimiehen kannalta. Aikaisemmin olen käsitellyt aihealueita enemmänkin yleisellä tasolla. Teoriasisältö on ollut alusta alkaen mielestäni melko selkeä ja johdonmukainen, mutta koska kysessä on työkirja, oikeanlaisten tehtävien löytyminen on ollut tärkeää.

5.1 Pohdintatehtävien valikoituminen

Useissa esimiehille suunnatuissa kirjoissa on kysymyksiä ja pieniä tehtäviä. Työkirjan tarkoitus on auttaa esimiestä kehittämään omia itsensä johtamisen taitojaan ja sitä kautta muiden johtamista pohtimalla omaa osaamista. Vaikka tuotoksessa on paljon teoriaosuuksia, halusin tehtäviäkin löytyvän niin, että voin puhua tuotoksesta nimenomaan työkirjana. Tutustumalla laajasti alan kirjallisuuteen olen saanut poimittua tarpeeksi sisältöön liittyviä tehtäviä. Olen luonnollisesti joutunut muokkamaan tehtäviä sisältöön sopiviksi ja yhtenäistämään niin, että kokonaiskuva työkirjassa on selkeä. Halusin työkirjaan muutaman laajemmankin tehtävän ja sen vuoksi tutustuin sivustoon <http://www.mindtools.com/>. Sivustolta löytyi useita eri työvälineitä muun muassa johtamiseen, itsensä johtamiseen ja tiimityöskentelyyn. Tärkeimpiä löytöjä työkirjaan oli SWOT- analyysin tekeminen ihmisestä itsestään ja Joharin ikkuna, jolla voi vaikuttaa vuorovaikutuksen parantamiseen.

Vaikka SWOT- analyysia käytetään usein esimerkiksi projektin alkuvaiheen kartoituksesta, se sopii erinomaisesti myös itsensä tutkimiseen ja kehittämiseen. Sivustolta löytyi paljon täsmentäviä kysymyksiä, kuinka analyysiä voi täyttää ja malliesimerkki vastausten tyylistä. SWOT- lyhennelmä

syntyy sanoista Strengths- Vahvuudet, Weaknesses- Heikkoudet, Opportunities- Mahdollisuudet, Threats – Uhat.



Kuva 6. Swot- analyysi omasta persoonasta

Joharin ikkuna on työväline vuorovaikutussuhteiden parantamiseen. Sen kehittäjät ovat Joseph Luftin ja Harry Inghamin. Kun Joharin ikkunaa käytetään parantamaan vuorovaikutusta, tärkeintä olisi kasvattaa ” kaikille näkyvää” osaa. Asioista tulisi siis keskustella ja kertoa itsestään avoimesti pienentäen ”muilta salattua” ikkunaa. Kaikille näkyvää ikkunaa voi myös suurentaa käyttämällä hyödyksi saamaansa palautetta ja oppia ymmärtämään omaa ”sokeaa pistettä”. Kaikille näkyvän ikkunan laajennuttua voi esiin nousta jotain, mikä on ollut aiemmin kaikille tuntematonta. (Mäkirintala 2005, 166-168.)

	Minä tiedostan	Minä en tiedosta
Muut tiedostavat	Kaikille näkyvä	Itselle näkymätön (sokea piste)
Muut eivät tiedosta	Muilta salattu	Kaikille tuntematon

Kuva 7. Joharin ikkuna

5.2 Työkirjan mahdollisuudet

Henkilökohtaisesti koen, että työkirjasta on apua ainakin aloitteleville esimiehille ja heille, jotka haluavat parantaa omaa ammattitaitoaan ja saada uudenlaista syvyyttä työskentelyynsä. Vaikka esimiestyöskentelyn eri aihealueisiin liittyen on paljon kirjallisuutta, ei vastaani ole tullut sellaista, mikä yhdistäisi itsensäjohtamisen, persoonallisuusteorian ja erilaisia tehtäviä. Monenlaisia kursseja on kyllä tarjolla niin internetissä kuin lehdissäkin. Silti luulen, että jokaisella esimiehellä ei ole mahdollisuuksia, aikaa tai rahaa osallistua kursseihin. Siksi työkirja on sopiva työväline itsenäiseen työskentelyyn ja itsensä kehittämiseen. Toisaalta, jos oma mielenkiintoni asiaa kohtaan pysyy ja mielenkiintoa muualtakin esiintyisi, voisin hyvin ajatella pitäväni koulutusta esimiehille tukemaan työkirjan sisältöä. Vastaamalla itse työkirjan kysymyksiin koen, että voi oppia olemaan ihmisläheisempi esimies ja uskon sen näkyvän työpaikalla positiivisesti. Keskustelemalla eri alojen ihmisten kanssa ja havainnoimalla ilmapiiriä muun muassa kauneudenhoitoalan yrityksissä olen huomannut, että tulemalla vähän lähemmäs työntekijän arkea ja oppimalla tuntemaan toisensa, saadaan paljon molemminpuoleista tyytyväisyyttä aikaan. Ymmärtämällä itseään ja alaisiaan esimies voi parantaa yhteishenkeä, joka taas motivoi työskentelemään tehokkaammin ja puhaltamaan ”yhteen hiileen”.

Seurauksena tästä päästään parempiin tuloksiin, mikä miellyttää niin esimiestä kun työntekijääkin.

5.3 Työkirjan haasteet

Työkirjan aihealue on laaja ja sisältöön on täytynyt tutustua perusteellisesti, että saa aikaiseksi järkevän ja toimivan kokonaisuuden. Kun tekee yksinään näin laajaa projektia, kaipaisi aika ajoin työryhmää ympärilleen, jonka kesken voisi tehtäviä jakaa. Tehtäviä on ollut paljon: dokumenttien valikoituminen, puhtaaksi kirjoittaminen, sisällön sommittelu, kuvien piirtäminen, pohdintatehtävien muotoilu ja tuotoksen kriittinen tarkkailu. Jos olisin tehnyt projektin yhdessä jonkun toisen kanssa, tuotoksesta olisi todennäköisesti tullut vielä kattavampi ja monialaisempi. Yksin työskentelyn ongelmana on se, että vaikka omaa työtään yrittää tarkastella kriittisesti, niin aina ei näe siinä olevia virheitä tai muita epäkohtia. Teksti tuntuu itselle selvältä, mutta kun sitä lukee henkilö, jolle aihealue on uusi, saattaakin asiat olla ilmaistu liian suppeasti tai vaikeaselkoisesti.

Vaikka tuotoksen pääaihealueena on esimiestyöskentelyn kehittäminen, siihen liittyy oleellisesti persoonallisuuspsykologia. Ihmisten persoonallisuus kiinnostaa minua ja siksi halusinkin tutustua aiheeseen lähemmin. Psykologia on kuitenkin hyvin moniulotteinen ala ja siihen täytyy syventyä ymmärtääkseen perusteellisesti, mitä oikeastaan on kirjoittamassa. Näin ajatellen, olisi ollut järkevää ottaa yhteyttä alan asiantuntijaan ja keskustella asiasta niin, että kokonaiskuva olisi selkeytynyt entistä paremmin. Samalla olisin hankkinut uusia verkostoja itselleni. Tuttavapiiristäni löytyy kuitenkin lastenpsykologi, jolta olen voinut kysyä mielipiteitä. Keskustelin myös toisen psykologin kanssa, joka varmisti minulle sen, että juuri Big five- teoria on perusta useimpiin piirreteorioihin.

Kirjoittaminen ja tekstin sujuva tuottaminen on taito, jota voi opetella. Internetistä löytyneessä sivustosta www.kirjoittaminen.opassivut.net kerrotaan, kuinka voi päästä onnistuneeseen lopputulokseen kirjan kirjoittamisessa. Siinä kerrotaan, että työtä tulee muokata useaan otteeseen ja että

luonnosteluvaiheeseen kannattaa käyttää aikaa riittävästi. Koska tuotoksessa on sivuja 33, on sen tekemiseen mennyt aikaa, jotta kokonaisuus olisi yhtenäinen. Silti en tiedä riittääkö puolikaan vuotta siihen, että tuotos on mielestäni täydellinen.

Joka tapauksessa tavoitteenani on ollut, että teen työkirjasta esittelykelpoisen. Tämä tarkoittaa sitä, että kielen täytyy olla oikeaoppista ja sujuvaa ja sisällön todenperäistä. Koko tuotoksen teko on siksi paikoitellen tuntunut haastavalta, vaikka mielenkiintoa ja innostustakin on löytynyt.

6 Työkirjan käytettävyys

Mielestäni työkirja on selkeä työväline esimiehelle, joka haluaa kehittyä esimiestaidoissaan ja on valmis kehittämään itseään. Kehittämisjohtaja Irmeli Sinkkonen kirjoittaa blogissaan <http://www.adage.fi/blogi> siitä, millainen hänen mielestään on käytettävä kirja. Peilaankin hänen arviointiaan omaan tuotokseeni.

Tärkeimmäksi ominaisuudeksi hän listaa luettavuuden, millä hän tarkoittaa niin kannen kuin itse teoksenkin selkeyttä, tekstin kokoa ja kuvien asettelua. Työkirjani kansi on yksinkertainen, sisältäen työkirjan nimen ja piirtämäni kuvan. Värityys on muuten mustavalkoinen, mutta piirreteoriassa esiin tulevat värit sininen, punainen, keltainen ja vihreä esiintyvät kannen kuvassa pienenä yksityiskohtana. Fontin olen valinnut tuotokseen sen helppolukuisuuden vuoksi. Se ei sisällä koukeroita ja on siksi selkeä. Tekstin koko on sopivassa suhteessa sivun kokoon nähden, jotta näkymä lukijalle on miellyttävä. Kuvia tuotoksessa on muutamia ja ne ovat minun piirtämiäni. Ne ovat yksinkertaisia ja sisältävät mietelauseita tai selkeyttävät teoriaa. En halunnut tuotoksen olevan täysin tietokoneella kirjoitettu ja ajattelin, että oman käsialan näkyminen pienissä määrin korostaisi persoonallisuutta ja tekisi tuotoksesta mielenkiintoisemman.

Toinen tärkeä ominaisuus Sinkkosen mukaan on tekstin ymmärrettävyys. Sillä tarkoitetaan aiheen vaikeutta, käsitemaailman ja sanaston tuttuutta, teorian ja käytännön yhdistymistä ja jäsentelyä. Oman tuotokseni eli työkirjan aihe on jokseenkin haastava. Pystyäkseen selittämään aiheesta muille, on täytynyt itse ensin sisäistää aihe hyvin. Esimiestyöskentely on pitkälle juuri itsensä johtamista, eikä se olekaan ollut se vaikein aihe, vaan hankaluutta on nimenomaan tuottanut piirrepsykologian yhdistäminen siihen. Molemmat aiheet ovat hyvin laajoja, joten rajauksia on täytynyt tehdä, vaikka oman innostukseni ja mielenkiinnon vuoksi asioista olisi voinut kirjoittaa kokonaisen kirjan. Ennen kuin työkirja oli kuitenkaan täysin valmis, olen antanut sen luettavaksi kolmelle henkilölle, joille aihe on ollut entuudestaan tuntematon. Tällä pyrin siihen, että

sain kommentteja työkirjan ymmärrettävyydestä. Yksi lukijoista työskentelee johtotehtävissä, yksi hiusalan opettajana ja yksi yrittäjänä hiusalalla. Heidän mukaansa aihe on kiinnostava ja työkirjan jaksaa hyvin lukea läpi. Teksti on lukijoiden mukaan sujuvaa ja asiat on avattu hyvin, joten sanasto ei jää epäselväksi. Näihin asioihin olenkin pyrkinyt kiinnittämään huomiota, sillä vaikeaselkoinen teksti ei houkuttele ja se vie liikaa aikaakin. Koelukijoiden huomioi kiinnittyikin työkirjan nimeen, mitä he kehottivat vielä miettimään sellaiseksi, että se varmasti on sopiva, mielenkiintoinen ja tarpeeksi kattava työkirjalle.

Työkirjan ulkoasu

Säästääkseni aikaa käytin työkirjan muotoilussa 2. projektiini (Myynnin käsikirja) suunnittelemaani pohjaa. Koska myynnin käsikirja on jo painettuna ja hyväksikin todettu, koin järkeväksi hyödyntää siihen luotuja sivuasetuksia. Sisältö ja kuvat oli kuitenkin suunniteltava työkirjaan sopiviksi. Koska työkirjassa korostetaan persoonallisuuden merkitystä, halusin, että siinä näkyy tekijänkin persoonallisuus. Siksi työkirjassa olevat kuvat ja mietelauseet ovat käsintehtyjä. Koin, että ne keventävät ulkoasua ja herättävät mielenkiinnon. Usein hiusalan ihmiset arvostavat käsintehtyä ja vieroksuvat turhaa tietokoneen käyttöä. Ajattelin, että työkirjaan on näin helpompi tarttua. Aiemman tuotoksen kannesta sain palautetta, että se voisi olla houkuttelevampi. Siksi mietinkin paljon, minkälainen kuva työkirjan kanteen tulee, jotta se herättää mielenkiintoa. Halusin kuvan olevan kuitenkin selkeä ja yksinkertainen. Kun työkirjan sisältö oli koottu ja nimi teokselle keksitty, suunnittelin kansikuvan, joka kuvasi mielestäni niin nimeä kuin sisältöäkin. Tavoitteena kuvassa oli, että se herättää lukijassa kiinnostuksen ja halun tietää, mistä tarkalleen ottaen on kyse.

Jokaisen teoriaosuuden jälkeen työkirjassa on kuva ja pohdintakysymyksiä. Vastauksille on varattu muutamia rivejä tilaa työkirjaan. Olen silti miettinyt, että kun esittelen työkirjaa muille, kehotan heitä kirjoittamaan vastauksensa erilliseen vihkoon. Tähän päädyin siksi, että työkirjassa oleviin tehtäviin voi palata aika ajoin ja silloin on hyvä miettiä asioita puhtaalta pöydältä, ilman aiempien vastausten vaikuttamista ajatuksiin.

Työkirjan tulevaisuus

Olen tehnyt työkirjan omaan käyttööni, mutta uskon, että esittelen sen tulevaisuudessa muillekin hiusalan esimiehille tai yrittäjille. Tällä kertaa en edes ehdottanut, että tekisin työkirjan esimerkiksi nykyiselle työpaikalleni, vaan halusin pitää sen oman nimeni alla. Näin voin esitellä sen esimerkiksi työnhakutilanteessa, sillä uskon, että sillä on lisäarvoa. Muutamme pian toiselle paikkakunnalle ja silloin työnhaku tulee ajankohtaiseksi.

Työkirjani koelukijoista kaksi työskentelee hiusalalla. Toinen toimii opettajana ja kirjan luettuaan hän totesi, että sitä voisi hyvin käyttää koulumaailmassa ja soveltaa oppilaisiin. Toinen on hiusalan yrittäjä ja hän totesi työkirjan olevan erittäin käyttökelpoinen liiketyöhön. Johtotehtävissä työskentelevä koelukija totesi, että jokaisen esimiehen olisi hyvä lukea ja sisäistää työkirjaan kootut asiat. Näin yhteistyö ja vuorovaikutus olisi avoimempaa, eikä arvailun varaan jäisi liian paljoa.

Näiden kommenttien perusteella olen toiveikas siitä, että työkirja otetaan vielä laajemminkin käyttöön.

7 Pohdinta

Koko kolmannen opiskeluvuoden tavoitteenani on ollut kehittää ja syventää omia esimiestaitojani. Nyt kun prosession loppusuoralla, on aika miettiä, mitä olen sen myötä saavuttanut ja mitä on jäänyt puuttumaan.

Opinnäytetyöni kannalta toinen projektini, myynnin käsikirja on ollut tärkeässä asemassa. Sen myötä esiin nousi opinnäytetyön aihe, mutta se toimi myös eräänlaisena inspiraation lähteenä. Myynnin käsikirjan pääaiheita olivat myynnin edistäminen ja työryhmän toimivuuden parantaminen. Saadessani positiivista palautetta käsikirjasta totesin, että haluan luoda sellaisen kokonaisuuden esimiehille, että se kattaa niin myyntityön tärkeimmät osa-alueet, kuin erilaisten ihmisten toimintatavat ja persoonallisuudenkin. Näin syntyi työkirja Kerro, kerro kuvastin, kuinka kohtaisimme paremmin?

Molemmat tuotokset ovat omissa kansissaan, mutta yhtälailla ne voisivat olla samaa teosta. Niiden sisällöt täydentävät toisiaan ja ovat tyylillisesti samankaltaisia. Toisaalta tulevaisuuden kannalta voi olla silti hyvä, että tuotokset ovat erilliset. Ajattelen näin siksi, että jos pidän aiheista koulutusta toisille esimiehille, voi heille olla mielekkäämpää, ettei kerralla tule liian paljoa tietoa. Myynnin käsikirja toimii ajatusten herättäjänä ja Kerro kerro kuvastin-työkirja syventää ja tarkentaa esimiehen tietoperustaa ja auttaa itsensä kehittämisessä.

Kokonaisuudessaan prosessi on ollut mielekäs, mutta haasteita täynnä. Erityisesti opinnäytetyöni tuotoksen, työkirjan parissa on kulunut paljon aikaa. Tämä johtuu siitä, että aihealueena psykologia ja siihen liittyvät piirreteoriat ovat minulle uusia. Vaikka olenkin pitänyt itseäni kohtalaisena ihmistuntijana, sain teoriasta paljon täydennystä ja selityksiä siihen, kuinka ihmiset toimivat usein persoonatyypilleen uskollisella tavalla. Kuitenkin ennen kuin pystyin aiheesta kirjoittamaan, minun täytyi saada kokonaisuus haltuun. Se vaati toisinaan palaamaan taaksepäin lukemassaan ja sisäistämään asian uudelleen.

Työkirjaan valikoituneita tehtäviä oli mielenkiintoista, mutta hankalaakin valita. Tärkeää oli, että esimies joutuu vastauksia miettimään ja samalla oppii itsestäänkin jotain uutta. Testasin näitä tehtäviä itselläni ja valikoin lopulta ne, joista mielestäni erityisesti oli hyötyä. Jälkeenpäin ajateltuna, olisin voinut käyttää tehtävien valikoimiseen muitakin esimiehenä työskenteleviä.

Yksinään työskentely toi siis omat vaikeutensa. Ryhmä- tai parityössä asiat saavat useita eri näkökulmia ja ideoita kumpuaa toisen aloitteesta helposti vielä lisää. Nyt tuntui välillä, että työkirjan suunnitteluvaiheessa olisin tarvinnut kritisoijaa ja kyseenalaistajaa saadakseni lopputuloksesta täydellisen. Vaikka käytinkin apunani testilukijoita, olisi kommentit varmasti olleet monipuolisempia, jos työkirjaa olisi lukenut ja tehnyt kanssani sellainen, joka olisi ollut kiinnostunut samasta aiheesta. Toisaalta, nyt voin olla kuitenkin tyytyväinen siitä, että olen selvinnyt työstäni itsenäisesti ja lopputulos on onnistunut.

Sain mielestäni koottua tuotokseen oleellimmat pääseikat erilaisista persoonista. Niiden avulla esimies ymmärtää paremmin erityyppisiä työntekijöitään ja alaisiaan. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut sekään, että lopputulos on liian psykologinen ja syvälinen vaan se, että työkirjasta oikeasti olisi työelämässä ja käytännössä hyötyä.

Se, että olen luetuttanut työkirjaa eri alan ihmisillä, on vahvistanut ajatustani siitä, että se on tarpeellinen. Vaikka molemmatkin teokset ovat ensisijaisesti suunnattu hiusalan esimiehille ja yrittäjille, ne eivät rajaa pois mitään muuta alaa. Se antaa minullekin enemmän mahdollisuuksia ja laajemman lukijakunnan.

Olen miettinyt tuotosteni tulevaisuutta ja olisin kyllä kiinnostunut kouluttamaan muita esimiehiä. Tämän hetkinen elämäntilanne ei juuri nyt anna siihen sopivaa tilaisuutta, mutta uskon sellaisen olevan vielä edessäpäin. Ajatuksissani on, että työkirja voisi saada vielä yhden jatko-osan, jotta tulevaisuudessa toteuttamani esimieskoulutus olisi kolmeosainen. Koska opiskeluni jatkuvat vielä, uskon, että jatkokoulutuksesta löytyy sopiva aihe esimieskoulutuksen kolmanteen osaan.

LÄHTEET

Aaltola Juhani, Vuorio Pauli, 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Aaltonen Tapio, Pajunen Heikki, Tuominen Kallu, 2005. Syty ja sytytä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Dunderfelt Tony, 1998. Henkilökemia. Juva: WSOY.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula, 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Joharin ikkuna. Viitattu 10.9.2012. www.mindtools.com. > communication skills > undestanding others better > the johari window

Kauppinen Tero, 1997. Ihmisosaaja onnistuu, tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen. Keuruu : Otavan kirjapaino.

Keltikangas- Järvinen Liisa, 2004. Temperamentti –ihmisen yksilöllisyys. Juva: WS Bookwell Oy.

Kirjan käytettävyys. Viitattu 10.9.2012. www.adage.fi > uutiset ja blogi > Irmeli Sinkkonen > kirjan käytettävyydestä

Kirjoittamisen opassivu. Viitattu 10.9.2012. > kirjoitustaito <http://www.kirjoittaminen.opassivut.net/index.html>

Mikko Ojasen koulutus 2012 esimiestyöskentelyn vuoden ajat

Mäkirintala Eija, 2011. Luova ote huippusuoritukseen resonanssi ratkaisee. Hämeenlinna : Kariston kirjapaino Oy.

Nummelin Tarja, 2007. Keskusteleva esimiestyö opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.

Ojanen Mikko, 2008. Kaswu. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ojasalo Kari, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo, 2010. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rope Timo, 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Rubanovitsch Mika, Elina Aalto, 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki : Libris Oy.

Sistonen Samuli, 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Swot- menetelmä. Viitattu 10.9.2012. www.mindtools.com > strategy tools > core strategy tools > swot analysis

Sydänmaanlakka Pentti, 2006. Älykäs itsensäjohtaminen. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Oy.

Vuorio Pauli, 2008. Myyty! Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Bly Sari, Hulmi Virpi, Isotalo Maria, Syrjälä Tiina, 2011. Myynnin edistäminen eri näkökulmista. Ryhmäprojektin tuotos.

Syrjälä Tiina, 2012. Myynnin käsikirja – huippua kohti. 2. projektin tuotos.

Syrjälä Tiina, 2012. Kerro, kerro kuvastin, kuinka kohtaisimme paremmin? Opinnäytetyön tuotos.

LIITE 1.

1. Minkälaisen vastaanoton myynnin käsikirja sai toimipisteessäsi?

Käsikirja koettiin tarpeellisena muistutuksena ja kertauksena. Se herätti mielenkiintoa ja keskustelua niissäkin henkilöissä, jotka muutoin myynnin suhteen ovat olleet passiivisempia. Käsikirjan koettiin sisältävän paljon tietoa ja olevan kannustava. Kaiken kaikkiaan oli hyvä, että tuttuakin tietoa löytyy nyt selkeänä tekstinä.

Muutamassa paikassa kärsittiin negatiivisesta asenteesta myyntiin, joka oli olemassa jo ennen käsikirjan näkemistä. Sen vuoksi asiaan palataan vielä uudestaan.

2. Mitkä asiat myynnissä koetaan erityisen haastaviksi?

Myynnin onnistumisen yleisimpiä haasteita ovat: kilpailevat markettituotteet, oma rutinoituminen myyntiin, tuotteen tarpeellisuuden perustelevinen, oma riittävä rohkeus ja itseluottamus, asiakkaan ennakkoluuloinen asenne, asiakkaat jotka ostavat vain palveluja ja se, että ei tunnusteta asiakkaan ostosignaalia. Teorian vieminen käytäntöön aiheuttaa ongelmia, sillä kiireessä toimii vain tutuksi tulleella tavalla. Haasteena voi olla sekin, että työntekijä ei ymmärrä tuotemyynnin kuuluvan palvelukokonaisuuteen.

3. Mitä haasteita myynnin johtamisessa on?

Myynnin johtamisen yleisimmät haasteet ovat: passiivinen asenne työntekijällä, innostaminen ja motivointi myyntiä kohtaan, oma asenne ja viitsiminen jatkuvaan kannustamiseen sekä uudistusten läpivienti. Oman asiantuntijuuden ja osaamisen välittäminen työntekijöille koetaan toisinaan hankalaksi, samoin uusien myyntitapojen omaksuminen ja vieminen käytäntöön. Oikeiden sanojen valitseminen ja viestintä siitä, että tuotemyynti on tärkeää ja kuuluu kokonaisuuteen.

4. Mihin asioihin uskot voivasi käsikirjan avulla vaikuttaa?

Käsikirjan avulla on helpompi perustella työn toimenkuva ja se, miksi tavoitteita on tärkeää asettaa. Käsikirja toimii jokaisella oman kehittymisen välineenä ja auttaa asiakastyypin tunnistamisessa. Se opettaa asenteen muutokseen ja myyntitapahtuman ymmärtämiseen. Käsikirja edistää tuotemyynnin merkityksen ymmärtämistä ja vaikuttaa siten tulokseen. Käsikirjaa voi käyttää perehdyttämiseen ja apuna kehityskeskusteluissa ja se voi parantaa yhteistyötä

5. Mitä jäit kaipaamaan käsikirjalta? Kehitysehdotuksia?

Käsikirjan kansi voisi olla houkuttelevampi. Mielenkiintoista olisi tietää erilaisten ihmistyyppien käyttäytymisestä. Vertauskuvia, esimerkkejä myyntitilanteisiin ja myyntilauseita kaivattiin myös.