



## **Tiimiläisestä tiimin lähijohtajaksi**

Emilia Söderholm

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Emilia Söderholm
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tiimiläisestä tiimin lähijohtajaksi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 35
<p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin tiimin jäsenen siirtymää tiimin lähijohtajaksi. Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä keskityttiin kolmeen pääteemaan: luottamuksen rakentamiseen, vuorovaikutuksen vahvistamiseen ja tiimityön edistämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli reflektoida johtajuustaitojen kehittymistä ja tunnistaa käytännön menetelmiä lähijohtamisen tehostamiseksi. Työ koostui kahdeksan viikon mittaisesta seurantajaksosta 23.9.-15.11.2024, jonka aikana raportoitiin päivittäisiä havaintoja sekä reflektoitii työssä tapahtuneita lähijohtamistilanteita.</p> <p>Tietoperustassa hyödynnettiin alan kirjallisuutta ja artikkeleita, joissa käsiteltiin johtajuutta, luottamusta, viestintää ja vuorovaikutusta, palautteen antamista ja tiimimotivaatiota. Päiväkirjamerkintöjen ja viikoittaisten analyysien avulla tarkasteltiin käytännön johtamistilanteita ja niiden vaikutusta tiimin toimintaan. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin elokuussa 2024 ja päätettiin marraskuussa 2024.</p> <p>Lähtötilanteeseen peilaten lopputilanne osoitti, että onnistunut siirtymä johtotehtäviin vaatii johtajalta tilannetajua, selkeää viestintää sekä sitoutumista tiimin kehittämiseen. Luottamuksen rakentaminen osoittautui kaikkia teemoja yhdistäväksi tekijäksi, ja se saavutettiin yhdistämällä läsnäoloa, tekoihin perustuvaa auktoriteettia ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen parantamiseksi tunnistettiin ajanhallinnan ja valmistautumisen puutteellisuus, mihin panostamalla vuorovaikutustilanteista saatiin selkeämpiä jo seurantajakson aikana. Tiimihengen ja motivaation ylläpitäminen edellytti yksilöiden tarpeiden huomioimista sekä työn merkityksen korostamista. Johtopäätöksenä on todettu, että johtajuuden kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii tulevaisuudessakin reflektointia sekä opitun teorian soveltamista käytännön tilanteissa.</p>
<b>Asiasanat</b> Lähijohtaminen, ammatillinen kehitys, luottamus, vuorovaikutus, tiimityö

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Lähtötilanteen kuvaus.....	4
2.1 Oman nykyisen työ analysointi .....	4
2.2 Sidosryhmien esittely .....	5
2.3 Työpaikan vuorovaikutustilanteet .....	6
3 Seurantajakson raportointi viikkoanalyysiin .....	8
3.1 Seurantaviikko 1: Luottamuksen rakentaminen .....	8
3.2 Seurantaviikko 2: Luottamuksen rakentaminen .....	11
3.3 Seurantaviikko 3: Vuorovaikutustaitojen kehittäminen .....	13
3.4 Seurantaviikko 4: Luottamuksen rakentaminen .....	16
3.5 Seurantaviikko 6: Tiimihengen ja motivaation ylläpitäminen .....	21
3.6 Seurantaviikko 7: Vuorovaikutustaitojen kehittäminen .....	23
3.7 Seurantaviikko 8: Tiimihengen ja motivaation ylläpitäminen .....	25
4 Pohdinta .....	29
Lähteet.....	33

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee siirtymää tiimin jäsenestä tiimin johtajaksi ja siihen liittyviä haasteita sekä ammatillista kehittymistä. Toteutan työni päiväkirjamuotoisena 23.9.-15.11.2024 aikavälillä. Tänä aikana reflektoin päivittäisiä työtehtäviä, johtamistaitojen kehittymistä sekä auktoriteettiä kehittäviä tekijöitä, kuten luottamuksen ansaitsemista, viestinnän selkeyttä ja tiimin motivointia.

Työympäristöni on ulkomailla sijaitseva toimisto, josta tehdään markkinointia etänä eri toimialoilla toimiville B2B-yriyksille. Päätehtäväni on auttaa noin 5-10-henkisen tiimini jäseniä kehittymään omissa työtehtävissään sekä kasvattamaan ammatillisia valmeuksia etenemään uralla.

Toimenkuvani keskeisimpiin vastuualueisiin kuuluu tiimin päivittäisten tehtävien johtaminen ja työn jatkuvuuden varmistaminen, mikä edellyttää vahvoja projektijohtamis-, viestintä- ja johtamistaitoja. Yrityksen liiketoimintaympäristö on dynaaminen, mikä vaatii nopeaa sopeutumista sekä kykyä hallita vaikeita tilanteita yhtäaikaisesti sekä tehdä päätöksiä muuttuvissa tilanteissa.

Työtehtävissäni tarvittava osaaminen korostuu erityisesti johtajuuden, viestinnän ja tiimityön hallinnassa. Tehtävässä onnistuminen edellyttää selkeää kommunikointia, kykyä priorisoida omaa sekä tiimiläisten tekemistä, läsnäoloa, palautteen antamista ja vastaanottamista, sekä kykyä motivoida tiimiä. Lisäksi tiimin sisäinen luottamus, tunnelma ja yhteistyökyky ovat avainasemassa tuloksellisen työskentelyn takaamisessa.

Ammatillisen kehittymisen tavoitteeni on syventää erityisesti johtajuustaitoja ja viestintäosaamista, sekä oppia paremmin vaatimisen ja välittämisen välistä tasapainoa huomioiden tiimiläisten tarpeet yksilötasolla. Kehitykseni seuranta on rajattu tähän opinnäytetyöhön kirjatun ajanjakson aikana tapahtuneisiin konkreettisiin tilanteisiin ja tehtäviin, joissa analysoin päivittäistä toimintaani sekä ammatillista kehitystäni johtamistaitojen näkökulmasta peilaten tekemistäni teemoihin liittyviin tietoperustoihin.

Vastuullisuus on olennainen osa nykyajan johtajuutta ja korostuu erityisesti tiimin toiminnan eettisyydessä, läpinäkyvässä viestinnässä ja työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimisessa (Heliö 2023.) Johtajilla on merkittävä vaikutus organisaation kulttuurin muotoutumiseen, ja heidän vastuullinen toimintansa on keskeistä kestäväen kehityksen juurruttamisessa organisaatioon (Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan 2020.) Vastuullisuus on keskeinen tekijä parempaan työelämään, tasavertaisuuteen sekä ilmastonmuutoksen hidastamiseen. (Heliö 2023.)

Johtajana minun on tärkeää varmistaa, että tiimini työskentelee kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti. Kun onnistun vastuullisuudessa, niin se näkyy sekä liiketoiminnan tuloksissa että tiimiläisten hyvinvoinnissa. Vastuullisuus näkyy johtamisessa siinä, että päätöksenteossa et ohjata

tavoittelemaan helpointa ja nopeinta tapaa saavuttaa tulosta vaan ohjeistetaan tiimiläisiä työskentelemään niin, että työ on systemaattista sekä pitkäjänteistä (Hilvo & Rubanovitsch 2023, 00:12-00:13 min). Tavoitteenani on edistää työympäristöä, jossa vastuullisuus on läsnä etenkin päivittäisessä toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on paitsi henkilökohtainen ammatillinen kasvu myös tuottaa uutta ymmärrystä ja ratkaisuja siihen, miten tiimityön ja johtajuuden haasteita voidaan tehokkaasti kehittää.

Alla olevassa kuvassa on päiväkirjamuotoisen opinnäytetyöni peittomatriisi. Matriisi selventää pääteemojen välistä yhteyttä tietoperustaan, seurantaviikkoon sekä oman ammatillisen kehittymisen tuloksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Oman ammatillisen kehittymisen tavoitteet	Tietoperustan luku raportissa	Seurantaviikko	Oman ammatillisen kehittymisen tulokset
Luottamuksen rakentaminen	3.1, 3.2 & 3.4	Viikot 1-2 ja 4	3.1, 3.2, 3.4 & 4
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	3.3, 3.5 & 3.7	Viikot 3,5,7	3.3, 3.5, 3.7 & 4
Tiimihengen ja motivaation kehittäminen	3.6 & 3.8	Viikot 6,8	3.6, 3.8 & 4

Tietoperustan luku raportissa auttaa löytämään teemaan liittyvän tietoperustan käsittelyä. Seurantaviikkojen numerot osoittavat, mitä teemaa on käsitelty milläkin seurantaviikolla. Oman ammatillisen kehittymisen tulokset-sarakkeesta löydät, että missä luvuissa käsitellään teemaan liittyvien ammatillisen kehittymisen tuloksia (Taulukko 1).

Keskeisimpiä käsitteitä, joita tässä työssä käsitelen, ovat johtajuus, auktoriteetin ja luottamuksen ansaitseminen, viestinnän selkeys, työntekijöiden motivoiminen ja tiimihenki. Näitä teemoja tukevat esimerkiksi kirjat "Communication Catalyst" (Connolly & Rianoshek 2002), "Puhevalta" (Torkki 2006) sekä "Paranoidi optimisti" (Siilasmaa 2018). Kirjalähteet auttavat minua tarkastelemaan johtajuuden keskeisiä taitoja ja tietoperustaa, mitä voin soveltaa käytännön työssäni lähijohtajana.

Lähijohtaja on vastuussa, että työlainsäädäntöä noudatetaan työtä tehdessä edustaen ensisijaisesti työnantajaorganisaatiota (Näsänen 2019). Työnjohto-oikeus antaa lähijohtajalle oikeuden ohjata tiimiläisten työntekoa sekä antamaan heille toimeksiantoja (Ahlroth 2019). Lähijohtajan työ on johtaa innostavasti tiimiläisiä työskentelemään yhteisen tavoitteen toteutumisen eteen (Sahimaa 2020, 29). Sukupuolineutraalien nimikkeiden käyttäminen suositellaan sukupuolten

välisen tasa-arvon parantamiseksi (Suomen kielen lautakunta 2007). Siitä johtuen käytän opinnäytetyössäni lähijohtaja nimikettä.

Luottamus on yleensä itsestäänselvyys, jota ilman eläminen olisi sietämätöntä (Harisalo & Miettinen 2010, 23). Luottamus on aina vapaaehtoista ja se ansaitaan eli ketään ei voida pakottaa luottamaan toiseen ihmiseen (Lahdes & Ryyänen 2015, 139). Luottamus on tila, jossa ihminen voi olla varma siitä, että toinen kohtelee häntä hyvin ja ei tee mitään yllättävää ja omien etujen vastaista (Joseph & Winston 2004). Valitsin luottamuksen rakentamisen yhdeksi pääteemaksi, sillä se on mielestäni yksi tärkeimmistä asioista yhteisessä tekemisessä onnistumiseksi.

Vuorovaikutusta ovat kaikki tilanteet, joissa ihminen viestii jotain toiselle ihmiselle. Vuorovaikutusta voi olla pelkästään katsekontakti tai hymy ja näin ollen vuorovaikutustilanteita syntyy päivän aikana paljon myös tiedostamatta. Vuorovaikutus on vastavuoroista: kaikki osapuolet osallistuvat tavalla tai toisella yhteiseen keskusteluun, minkä vuoksi puhuminen ei ole ainut vuorovaikutuksen keino vaan yksi tärkeä osa vuorovaikuttamista on kuunteleminen. Vuorovaikutusta on kuunteleminen ja läsnäolo, kannustaminen sekä palautteen antamisen. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan etenkin ristiriitojen käsittelyssä, positiivisen sekä rakentavan palautteen antamisessa. Vuorovaikutustaidot eivät kehity automaattisesti työkokemuksesta vaan niitä pitää kehittää erikseen (Talvio 2017, 6-8.)

Tiimihenki on tiimiläisten välinen positiivinen tai negatiivinen ilmapiiri. Hyvä tiimihenki tehostaa työntekoa, auttaa konfliktien selvittämistä sekä parantaa työhyvinvointia. Hyvä tiimihenki koostuu henkilöstön issäisestä arvostuksesta, viestinnän läpinäkyvyydestä sekä luottamuksesta (Virtanen 2005, 148.)

Motivaatio pohjautuu motiiveihin. Motiivit puolestaan voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Sisäiset motiivit lähtevät henkilöstä itsestään ja niitä kutsutaan myös "perustarpeiksi". Sisäisiä motiiveja voivat olla esimerkiksi uteliaisuus, status sekä järjestyksen tarve (Valkola 2022.) Sisäistä motivaatiota kutsutaan kasvumotivaatioksi, sillä siihen liittyvät ylimmän asteen tarpeiden tyydyttäminen. Ulkoisia motiiveja voivat olla esimerkiksi taloudelliset palkkiot (Korpelainen 2006.)

## 2 Lähtötilanteen kuvaus

Tässä luvussa tarkastelen omaa työtäni ja asemaani tiimin vetäjänä. Analysoin konkreettiset työtehtäväni, nykyiset taitoni ja kehityskohtani sekä sidosryhmäni, jotka ovat merkityksellisiä opinnäytetyöni kannalta. Tämä kuvaus toimii lähtökohtana seurantajaksolle, jossa arvioin ammatillista kehittymistäni ja johtamistaitojani.

### 2.1 Oman nykyisen työ analysointi

Päivittäisiin työtehtäviini kuuluu aamun aloittaminen puheenvuorolla, jossa käyn tiimini kanssa läpi päivän tavoitteet ja varmistelen, että kaikki aloittavat työtehtävänsä ajallaan. Aamuisin osallistun myös palavereihin, joissa raportoin yrityksemme johdolle edellisen päivän tai viikon tuloksista, sekä tiimin että asiakasyhteistöiden tilanteiden osalta. Nämä raportoinnit ja hetket ovat tärkeitä, sillä ne lisäävät läpinäkyvyyttä operatiivisen tekemisen sekä johdon välillä ja auttavat johtoa seuraamaan tiimin menestystä ja mahdollisia haasteita. Saan näissä hetkissä myös lähijohtajiltani suoria ideoita, joiden avulla voimme parantaa tekemistämme ja ratkoa sen hetken pullonkauloja.

Viikon alussa tapaan projektipäälliköitä, joiden kanssa käymme läpi projektien nykytilanteen ja niiden edellisen viikon mahdolliset pullonkaulat. Näissä hetkissä sovimme yhdessä konkreettisista toimenpiteistä näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Laaduntarkkailu on merkittävä osa työtäni, ja se vaatii päivittäistä tarkkaavaisuutta, jotta varmistamme, että jokainen yrityksessämme toimimme sovittujen standardien mukaisesti.

Lisäksi järjestän viikoittain sparraus- ja yksilötapaamisia eri tiimiläisten kanssa. Näissä tapaamisissa tiimiläiset voivat kertoa haasteistaan ja toiveistaan, ja minä tuen heitä heidän ammatillisessa kehityksessään. Koen nämä tapaamiset erityisen arvokkaiksi, sillä ne mahdollistavat henkilökohtaisempaa johtamista ja yksilöiden erilaisten tarpeiden huomioimista.

Jos päivän aikana ilmenee, ettei työ suju toivotulla tavalla tulosten osalta, keskustelen tiimini kanssa ja pohdimme yhdessä ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Tärkein tehtäväni lähijohtajana on olla läsnä ja tukea tiimiäni, jotta he voivat onnistua työssään. Itse vertaan johtamista oman tyttäreni kasvattamiseen. Jos en ole läsnä, ei toinen voi tuntea itseään nähdyksi, kuulluksi tai ylipäätään välitetyksi.

Päivittäisiin työtehtäviini kuuluu myös useita juoksevia asioita, kuten viranomaiskäyntejä, kassantäsmäytyksiä ja työtuntien tarkistuksia. Asiakkuuksien hallinta on myös tärkeä osa arkeani, sillä minulla on omia asiakastapaamisia, joissa seuraan yhteistyön etenemistä. Näiden tapaamisten kautta varmistan, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja että yhteistyö sujuu suunnitelmien mukaisesti.

Johtajana on tärkeää tuntea yrityksen palvelut ja prosessit perinpohjaisesti. Koen, että on vaikeaa johtaa tiimiä menestyksekkäästi, jos ei tunne heidän työtehtäviään yhtä hyvin kuin omiaan. Mitä paremmin ymmärrän heidän arkeaan ja tehtäviään, sitä paremmin voin tukea heitä heidän työssään. Hyvät ajanhallinta- ja projektinhallintataidot ovat myös välttämättömiä, sillä työpäivät koostuvat monista eri palaverista ja tehtävistä, jotka vaativat keskittymistä ja suunnitelmallisuutta.

Olen tehnyt monia erilaisia tehtäviä nykyisessä yrityksessä, muun muassa uusien potentiaalisten asiakaskohderyhmien etsimistä julkisista lähteistä sekä uusien asiakkaiden kontaktointia niin asiakkaillemme kuin yrityksellemme. Lisäksi olen johtanut asiakasyhteistöitä, jotka sisältävät yhteistyön etenemisen seurannan, tiimin sparrauksen, asiakasyhteydenpidon ja tarjoustyöskentelyn. Näiden työtehtävien hallitseminen on opettanut minulle arvokkaita taitoja, kuten ajanhallintaa, projektinhallintaa ja johtamistaitoja.

Aiemmassa työhistoriassani olen työskennellyt hotellien vastaanotoissa ja ravintoloissa, joissa kehitin reklamaatioiden käsittelytaitojani. Kasvotusten tapahtuvat reklamaatiot ovat opettaneet minua hallitsemaan tunteita ja ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti niin, että asiakkaat ovat jääneet tyytyväisiksi. Etänä tapahtuvat reklamaatiot ovat haastavampia, mutta aikaisempi kokemus kasvokkaisista tilanteista on antanut minulle valmiuksia käsitellä niitäkin menestyksekkäästi. Lisäksi olen tehnyt hotellihuoneiden siivousta, mikä on kasvattanut asennettani ja ahkeruuttani hoitaa tehtäviä loppuun asti. Läsnaolossa ja periksiantamattomuudessa minua harjoittaa oma tytär, joka on sellaisessa iässä, että hän kokeilee minun sekä itsensä rajoja.

Ammatillisesti olen tällä hetkellä vaiheessa, jossa minun täytyy kehittää keskittymiskykyäni ja oppia käsittelemään yhtä tehtävää kerrallaan. Uusien vastuiden myötä en ole vielä löytänyt selkeää rutiinia, mutta tiedän, että suunnitelmallisuus ja tehtävälisöjen käyttö auttavat minua järjestämään työni paremmin. Viestinnän ja ohjeistamisen selkeyttä haluan parantaa, jotta voin antaa tiimilleni parhaan mahdollisen tuen.

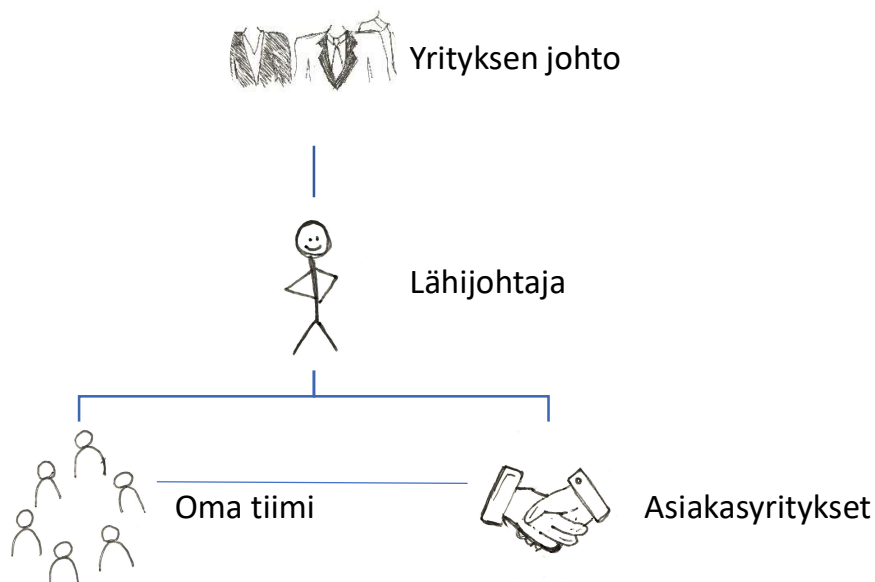
## **2.2 Sidosryhmien esittely**

Opinnäytetyöni kannalta tärkein sidosryhmä on oma tiimini. Heidän intressinsä on oppia tekemään työtään menestyksekkäästi, laajentaa vastuualueitaan ja edetä urallaan yrityksessämme. Tiimin kehityksen tukeminen on olennaista myös yrityksemme menestyksen kannalta, sillä heidän työpanoksensa vaikuttaa suoraan liiketoiminnan tuloksiin.

Yritykseni johto on toinen tärkeä sisäinen sidosryhmä. Johdolle raportoin päivittäin tiimini tuloksista ja projektien etenemisestä. Heidän intressinsä on varmistaa, että tiimimme onnistuu ja että liiketoiminta pysyy kannattavana. Johto tukee minua tarvittaessa, ja heidän odotuksensa ovat selkeästi kohdistettu tiimin tulosten parantamiseen.

Ulkoisena sidosryhmänä ovat asiakasyritykset, joiden kanssa työskentelemme. Minun ja tiimiläisteni vastuulla on noin 15 aktiivista yhteistyötä eri asiakasyritysten kanssa. Asiakkaiden intressinä on saada laadukasta vastinetta investoinnilleen sovitussa aikataulussa. Minun tehtäväni on varmistaa, että tiimini pystyy vastaamaan asiakkaiden odotuksiin mahdollisimman hyvin, jotta yhteistyöt syvenevät ja ovat mahdollisimman pitkäkestoisia.

Alla oleva kuva osoittaa lähijohtajan sijoittumisen organisaatiossa. Kuva auttaa ymmärtämään tämän opinnäytetyön lähijohtajan asemaa organisaatiossa.



Kuva 1. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät

Kuva auttaa tulkitsemaan, että yrityksen johto on ensisijaisesti lähijohtajaan yhteydessä.

Lähijohtaja toimii johdon ohjeistuksien mukaisesti ohjaten oman tiimin tekemistä sekä asiakkuuksia (Kuva 1.)

### 2.3 Työpaikan vuorovaikutustilanteet

Lähtökohtaisesti vuorovaikutustilanteeni ovat kasvotusten, etenkin oman tiimini kanssa. Myös lähijohtajani työskentelee samalla toimistolla. Lisäksi meillä löytyy muita toimistoja eri puolilla Suomea ja heidän suuntaan kontaktointi tapahtuu etänä joko videopuhelulla, normaali puhelulla tai viestitse. Asiakkaisiin lähtökohtaisesti olen viikottain yhteydessä ainakin sähköpostitse. Lisäksi puhun jonkun verran heidän kanssaan puhelimitse.

Kirjallisessa vuorovaikutuksessa on suurin vaara, että viesti ymmärretään eri tavalla, kuin se ollaan tarkoitettu. Sen vuoksi viestinnän pitää olla myös selkeää ja hyvin jäsenneltyä kirjakieltä. On hyvä miettiä etukäteen, mikä on seuraavan puhelun tai videopuhelun aikana itselle tärkein tavoite.

Vuorovaikutustilanteissa pitää muistaa olla rehellinen. Välillä on tilanteita, joissa tieto on luottamuksellista ja silloin lähijohtajan kannattaa kertoa syy, minkä vuoksi hän ei voi vastata kysymykseen. Jos vastausta ei ole tiedossa, niin silloinkin pitää vastata rehellisesti; kertoa, ettei tiedä, ja palata asiaan myöhemmin vastauksen kanssa. Rehellinen vuorovaikutus on suoraan yhteydessä luottamuksen rakentumiseen (Siilasmaa 2018.)

### 3 Seurantajakson raportointi viikkoanalyysiineen

Tässä luvussa käsitellään kaikki kahdeksan seurantaviikkoa. Joka viikon alussa on eriteltyinä päiväkirjamerkinnot jokaiselta työpäivältä. Merkintöjen jälkeen löytyy viikkoanalyysit, joissa hyödynnetään tietoperustaa.

#### 3.1 Seurantaviikko 1: Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen ja auktoriteetin rakentaminen on tämän viikon teemana. Tutkin omassa tekemisessäni sitä, mitkä asiat lisäävät tiimin ja minun välistä luottamussuhdetta ja millä keinoin voin lisätä omaa auktoriteettiä.

Maanantai 23.9.2024

Toimistollani aloitti uusi työntekijä, joka on toiselta toimistolta täällä kuukauden "vierailulla". Minulla on taustalla ymmärrys sekä osaaminen hänen työtehtävistään, sillä olen tehnyt itse vastaavia työtehtäviä. Hänen kohdallaan pitää vähitellen löytää tasapaino välittämisen ja vaatimisen väliltä, sillä en tunne häntä entuudestaan. Valmistelin hänelle työpisteen kuntoon sekä kalenteroin meille tulevaisuuteen one2onen, jossa pääsen tutustumaan häneen kaksinkesken paremmin. Tällaisten pienten tekojen avulla kasvatan meidän välistä luottamustamme.

Tänään autoin tiimiläisiäni käymään läpi heidän yhteistöitään ja keksin ratkaisuehdotuksia haastaviin tilanteisiin tiimiläisteni yhteistöissä. Annoin liian helpolla ratkaisuehdotuksia, enkä niinkään pyytänyt tiimiläisiäni tarjoamaan ensin ratkaisuehdotuksia, joiden pohjalta olisin voinut sparrata parasta toimintatapaa.

Tiistai 24.9.2024

Tänään pidin yhteisen hetken yhden tiimiläisen kanssa. Mielestäni meidän välinen luottamus on molemmin puoleista, sillä sovitut asiat toteutuvat ja vuorovaikutuksemme on rehellistä. Olen itse tehnyt samaa työtä, kuin hän tällä hetkellä tekee. Kerroin hänelle, että osaan samaistua hänen tunteeseensa, kun hän kokee jäävänsä ulkopuoliseksi. Keskustelimme avoimesti aiheesta.

Haastavampi tilanne oli tänään ohjaustapaamisessa toisen tiimiläiseni kanssa. Hänellä on vahvoja asenteita sekä toimintamalleja, mitä on vaikeampi kehittää. Koen haastavaksi saada tiimiläisen edes kokeilemaan jotain uutta, johon hän ei ole aiemmin kokenut tarvetta. Haluan jatkaa keskustelua aiheesta myöhemmin ja varasin uuden ohjausajan.

Keskiviikko 25.9.2024

Tänään asetuin haavoittuvaiseen asemaan vahingossa. Excel lopetti toimimisen eikä suostunut avaamaan taulukkoa sillä hetkellä, kun minun piti esitellä taulukkoa tiimille. Lopulta ratkaisin tilanteen niin, että tein taulukon itse rakentaen kaavat uudelleen. Valmennuksesta tuli vieläkin vaikuttavampi, sillä pystyin näyttämään, miten kaavat luodaan ja mistä tietyt luvut koostuvat. Sain hyvää palautetta tiimiläisiltä tuosta syystä. Lisäksi pystyin näyttämään heille, että tiedän mistä puhun.

Kehitin luottamusta tiimiläiseeni kaksinkeskeisessä ohjaustapaamisessa siten, että kerroin omakohtaisia kokemuksiani ja kuuntelin hänen huolensa. Pystyin neuvomaan konkreettisia toimintamalleja, joiden avulla hänen on mahdollisuus pärjätä jatkossa paremmin. Autoin normaali-toimistoajan jälkeen vielä tiimiläistäni valmistelevaan esitystä asiakkaallemme. Näytin joustavuudellani hänelle, että välitän hänestä ja sen avulla voin kasvattaa luottamusta.

Torstai 26.9.2024

Tiimiläiseni uskalsi antaa minulle kehittävää palautetta suoriutumisesani asiakaspalaverissa. Tämä kertoo siitä, että olen luonut turvallisen ilmapiirin, jossa uskalletaan puhua suoraan myös haastavampia asioita. Kiitin häntä palautteesta, jotta hän uskaltaa antaa sitä jatkossakin.

Asiakastapaamisessa huomasin, että luottamusta on helppo saada, kun löytää henkilökohtaisesti yhdistäviä tekijöitä toisen ihmisen kanssa. Näitä yhteneväisyyksiä on helppo löytää kertomalla esimerkiksi vapaa-ajan mielenkiinnon kohteista. Olen huomannut myös johtamisessa sen, että yhteiset mielenkiinnon kohteet lähentävät ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Perjantai 27.9.2024

Olin paljon läsnä tukemassa tiimiläisiäni heidän tekemisessään. Juhlin paljon onnistumisia ja pidin huolta, että toimistolla pysyisi hyvä tunnelma. Kun yksi tiimiläinen koki, ettei hänellä ole enää mitään tehtävissä päivän osalta, kerroin hänelle yrittäväni auttaa häntä ja kirjauduin järjestelmäämme. Yritin löytää hänen työalueeltaan asioita, joista hän saisi vielä päiväänsä onnistumisia. Muutkin yrittivät kannustaa tätä henkilöä samassa, kun yritin auttaa. Perjantaisin viimeisen yhteisen kokouksen jälkeen osoitan kiitollisuuteni tiimille viikon työstä. Haluan kiitollisuudella välittää heille sen, että he sekä heidän työpanoksensa on ollut tärkeää viikon osalta yrityksellemme ja tämän jälkeen kaikki voivat kääntää katseensa viikonloppuun.

## Viikkoanalyysi 1

Uuteen tehtävään siirryttäessä on pohdittava vastualueen rajoja ja velvollisuuksia (Siilasmaa 2018, 161). Omat rajat kulkevat siinä, että voin sparrata tiimiläisiäni eri keinoista, jotka helpottaa heidän työtään tai parantaa heidän myynnillistä tuottavuuttaan. Rajat tulevat siinä vastaan, että en voi toisen puolesta tehdä hänen töitään. Velvollisuuteni on auttaa heitä kehittymään ammattilaisina auttamalla heitä ajattelemaan.

Uuden työntekijän kanssa on tärkeää luoda alkuun henkilökohtainen side varaamalla mahdollisimman nopealla aikataululla yhteinen ohjaustapaaminen. Viikon aikana huomasi toimivani tietyissä tilanteissa liian ohjaavasti enkä antanut tiimin itse kehittää ratkaisuja. Lähijohtajan pitää tukea tiimin oma-aloitteisuutta ja päätöksentekokykyä, mikä auttaa heitä kehittämään oman tekemisen johtamista ja lisää siten luottamuksen tunnetta lähijohtajaa kohtaan. Siinä missä ihmiset haluavat käyttäytyä ulkopuolisten oletusten mukaisesti rajaamalla ihmisen oman vapauden johtaa omaa toimintaansa vähentää myös ihmisen halua lähteä tekemään jotain vieläkin parempaa. (Routarinne 2008, 81.) Se, että antaa liian tarkat ohjeet ja seuraa tekemistä liian tarkasti näyttää luottamuksen puutteena. Luottamuksen puute johtaa helposti väärinkäsityksiin ja heikentää tiimin yhteenkuuluvuutta, mikä vaikuttaa negatiivisesti tiimin tehokkuuteen (Snellman, 2014.)

Pitää ensin itse voida muuttua, jotta voi vaatia sitä toiselta. Statuksen käytössä muuttuminen on tässä kohtaa nimenomaan statuksen vaihtamista ylästatuksesta alemmas tai toisinpäin. (Routarinne 2008, 192-193.) Johtajan kyky vaihtaa roolia ja asemaa eri tilanteissa on tärkeä keino vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamisessa.

Yllättävät ja haastavat tilanteet osoittavat johtajan resilienssiä ja kykyä hallita haavoittuvia hetkiä, mikä puolestaan luo tiimin keskuudessa luottamusta johtajaan. Lähijohtajalle tärkeää on avoimuus ja kyky asettaa itsensä haavoittuaiseen asemaan, mikä voi jopa vahvistaa johtajan auktoriteettia. (Torkki 2006, 5:51-5:54 min.) Auktoriteetti syntyy teoista eikä pelkästä asemasta. (Siilasmaa 2018, 161).

Luottamuksen rakentaminen vaatii tilannetajua siitä, milloin ohjata tiimiläisiä enemmän ja milloin antaa tilaa tiimiläisten itsenäiselle kehittymiselle (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.2.4). Tämä tasapaino saavutetaan viikon aikana koettujen kokemukseni mukaan parhaiten olemalla avoin, läsnä ja valmis tukemaan tiimiä sekä luomalla tilaisuuksia, joissa tiimiläiset saavat osoittaa omia taitojaan. Huomasin, että luottamus on mahdollista rakentaa nopeasti, kun tiimi näkee johtajan olevan aidosti sitoutunut heidän ammatilliseen kehittämiseen. Jatkossa keskityn siihen, että annan

tiimiläisille enemmän mahdollisuuksia esittää omia ratkaisuvaihtoehtoja ja luoda edellytyksiä luottamuksen rakentumiselle teoilla.

### **3.2 Seurantaviikko 2: Luottamuksen rakentaminen**

Alkavalla viikolla pohdin, miten toimeksiantoni vie johdettavaa ammatillisesti eteenpäin.

Maanantai 30.9.2024

Tänään mietin, että onko se hyvä, että minulle uskalletaan jakaa myös töiden ulkopuolisia henkilökohtaisiakin asioita. En keksi syytä, miksi siitä olisi haittaa. Niin kauan, kun nämä asiat eivät vaikuta työntekoon, niin mielestäni on hienoa, että tiimiläiset uskaltavat puhua vapaasti itseään kiinnostavista asioista. Yksi syy siihen on se, etten itse häpeile kertoa itsestäni tai taustoistani tarinoita tiimiläisille. Tässä korostuu se, että mitä läpinäkyvämpi ja mitä enemmän itse uskaltaudun tiimille, sitä enemmän heille tulee sellainen tunne, että minulle voi kertoa asioita. Mitä enemmän heillä on uskallusta luottaa henkilökohtaisia asioitaan minulle, sitä vahvemmin uskon, että he uskaltavat puhua minulle suoraan myös työasioista.

Lisäksi jouduin käymään yhden tiimiläisen kanssa keskustelua siitä, miksi yksi ohjeistuksistamme on kuten se on. Tiimiläinen ei ole samaa mieltä toimintatavasta. Yritin tuoda näkökulmani mahdollisimman hyvin niin, että ymmärrän hänen näkökulmansa ja selitän tarkkaan, miksi yrityksellämme on oma näkemyksensä, jonka pohjalta tietyt prosessit ja säännöt ovat olemassa. Päädyimme kompromissiin, jossa kummatkin voittavat ja hänelle jäi toivottavasti sellainen tunne, että ajan hänen etuaan.

Tiistai 1.10.2024

Tänään autoin tiimiläisiäni etenkin projektijohtamisen taitojen parantamisessa. Kävin yhteistöiden tilanteita projektijohtajien kanssa läpi antamatta suoria vastauksia kuten viime viikolla. Ohjasin heitä kriittisempään ajatteluun. Lisäksi päätin yhteiset hetket kysymällä onko jotain jossa olisin vielä voinut olla avuksi. Voisin enemmän muistuttaa, että haastan heidän ajatteluaan ainoastaan siksi, jotta saan heitä kehittymään ammattilaisina.

Keskiviikko 2.10.2024

Sain uuden ajatuksen, että rikon perinteistä kuviota siitä, että istuisin aina omalla työpisteelläni. Tänään aloitin kokeilun siitä, että istuin toisessa päässä toimistoa tiimiläisten kanssa, joiden kanssa ei yleensä pääse niin paljoa keskustelemaan päivän aikana. Huomasin, että koko dynamiikka vähän vaihtui ja kokeilu oli hyvä. Minun pitää johtaa vielä lähempää ilman, että tiimiläisten itseohjautuvuus vähenee.

On oikein hyvä, kun menee selvittämään mikä heikommin suoriutuvalla tiimiläisellä on haasteena, että istuu samalle korkeudelle tiimiläisen kanssa. Silloin hän näkee, että välität hänestä ja hänen tekemisestään. Tänään onnistuin siinä, että osasin pysähtyä auttamaan ja näin tiimiläinen pääsi kertomaan luottamuksellisesti työhaasteistaan.

Olin roadshown ansiosta tänään läsnä jokaisen tekemisessä ja koin, että olin lähempänä jokaista ja onnistuin olemaan henkilökohtaisella tasolla läsnä.

Torstai 3.10.2024

Tänään luottamusta rakentaakseni yritin tukea tiimiläisiä edestäpäin johtamalla. Tein samaa työtä kuin hekin ja pyrin auttamaan heitä edestä päin johtaen. Autoin yhtä tiimiläistä onnistumaan omassa työtehtävässään etsimällä hänelle puuttuvia tietoja internetistä. Toisen tiimiläisen kohdalla autoin häntä tarjoustyöskentelyssä kertomalla, minkälaisia asioita kannattaa ottaa huomioon. Jaoin tietoa, osaamistani ja läsnäoloani ja annoin korjaavaa palautetta tarpeen tullen.

Perjantai 2.10.2024

Tänään luottamusta loin antamalla positiivista palautetta heti tiimiläisten onnistuessaan päivän aikana. Autoin tiimiläisiäni jakamalla omia oppejani ja neuvojani, joiden pohjalta he voisivat tehdä työtään vielä paremmin. Pystyin antaa ohjeistuksia ennakkoon, jotta hetken tullen työntekijäni pystyivät performoimaan mahdollisimman hyvin. Kun tiimiläiset onnistuivat, niin oli ihana nähdä heidän tyytyväisyys omaan suoritukseensa.

Viikkoanalyysi 2

Luottamuksella on vaikutus onnistuneeseen vuoropuheluun sekä yhteistyöhön. (Pentikäinen 2013, 3%). Olen nyt kaksi viikkoa tutkinut sitä, kuinka luottamusta rakennetaan ja yrittänyt lisätä luottamusta rakentavia toimenpiteitä omaan tekemiseeni. Jotta voin onnistua tulevilla teemoissani, minulla pitää olla tiimiläisten luottamus. Tärkeimpiä luottamusta rakentavia tekijöitä ovat rehellisyys, avoimuus, empatiakyky sekä sovittujen asioiden tekeminen (Pentikäinen 2013, 17%; Alahuhta 2015, 58; Siilasmaa 2018, 161).

Tällä viikolla keskityin pitämään kaiken tekemiseni pohjalla ajatusta siitä, että johtajana haluan olla tiimiläisilleni mentori. Hyvä mentori auttaa aktoreita oivaltamaan ratkaisut itse (Euroopan työviranomaisen 2023). Uskon, että toimiessani hyvän mentorin tavoin, tiimiläisten on helpompi luottaa ja rakentaa luottamusta minuun.

Luottamus kehittyy jokaisessa läsnäoloa sisältävässä johtamistilanteessa (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 2.3). Huomaan, että kaikki yhteiset tilanteet tiimiläisten kanssa auttaa vahvistamaan

luottamusta. Olen tukenut tiimiläisiäni paljon heidän työtehtävien parissa. Olen varmistanut, että meillä on jatkuvasti yhteisiä hetkiä, joissa tiimiläiset pääsevät kaksinkesken keskustelemaan avoimesti kanssani.

Luottamus on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja kannattavuuden ylläpitäjänä (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 2.2). Koska vastuullisesta johtamisesta kerrotaan, että se parantaa työhyvinvointia, niin hyvän luottamussuhteen rakentaminen kytkeytyy tämän perusteella vastuulliseen johtamiseen.

Koen, että tekoni tiimiläisten onnistumisten eteen korostaa tahtoani olla palveleva johtaja. Pidän esimerkillä johtamisesta sekä esimerkkinä olemisesta. Luottamus kasvaa, kun tiimiläiset voivat nähdä, että se mistä puhun, toimii myös käytännössä. Lisäksi arjen tekoni palvelevat tiimiläisiäni ja tukevat heitä onnistumaan heidän tehtävissään vieläkin paremmin. Hyvä lähijohtaja hyödyntää omia taitojaan muiden palvelemiseen (Pentikäinen 2013, 37%-38%).

### **3.3 Seurantaviikko 3: Vuorovaikutustaitojen kehittäminen**

Ajattelen paljon ja välillä minun on vaikeaa olla läsnä keskustelussa, jos haluaisin olla toisessa paikassa samanaikaisesti. Välillä viestintäni ei ole selkeää, jos en tiedä mistä puhun tai en ole täysin läsnä oikeassa tilanteessa. Tavoittelen johtajana sellaista tilannetta, että menen aina jokaiseen tapaamiseen niin, että olen kirjoittanut ylös asiat, joista haluan keskustella.

Maanantai 7.10.2024

Tänään kaksinkeskeisessä ohjaustapaamisessa keskityin viestinnän selkeyden osalta siihen, että kävin alkuun tiimiläisen kanssa läpi hetken tarkoituksen ja tavoitteen. Tämän jälkeen varmistin, että annoin tiimiläiselle ainoastaan muutaman kehityskohdan. Yhteistöiden läpikäynneissä pyrin keskustelemaan yhdestä asiasta kerrallaan, jotta keskustelu etenisi loogisesti, asia kerrallaan. Lisäksi perustelin omia ehdotuksiani yhteistöiden avainlukuihin viitaten enkä vetänyt johtopäätöksiä omiin mielipiteisiin tai kuvitelmiin perustuen.

Tiistai 8.10.2024

Tänään minulla oli selvä aamupuheenvuoro, sillä olin jo etukäteen miettinyt, mitä aion puheenvuorossa sanoa. Puheenvuoron vaikutus toimi ja tiimiläisten työpäivä alkoi onnistuneesti. Yhteistöiden läpikäynneissä kävin asiat läpi nopeaan tahtiin ja ytimekkäästi. Niissä minulla oli myös selkeästi tiedossa aihiot, joista halusin keskustella.

Tiimin yhteisessä ohjaustapaamisessa koen, ettei viestintä ollut niin hyvää kuin mahdollista. Se johtuu siitä, etten ollut valmistautunut tarpeeksi hyvin ulkoa päin saatuun toimeksiantoon.

Tulevaisuudessa viimeistään edellisenä perjantaina pitää tutustua tulevan päivän toimeksiantoihin, jotta ehtii aikatauluttamaan hetket niihin valmistautumisiin.

Keskiviikko 9.10.2024

Tänään johdon kanssa käytävässä kokouksessa minulta kysyttiin vaikeampi kysymys, johon en osannut muotoilla vastausta viisaasti. Halusin vastata mieluummin samaan kysymykseen eri kulmasta. Tästä johtuen vastaukseni jäi jotenkin erittäin epäselväksi. Olisi pitänyt mieluummin käyttää kaksi sekuntia kauemmin ajatusta mielessäni ennen sen ääneen sanomista.

Yhteisessä ohjaushetkessä tiimiläisten kanssa minulla oli selkeämpää viestintää ja kävin hyvin hetkien alkuun läpi sen, mikä on tapaamisen luonne, tavoite ja tarkoitus. Näiden jälkeen oli helpompi jatkaa ja johtaa keskustelua luontevasti. Ohjauskeskusteluissa aloitin hetket niin, että kerroin, että tarkoitus on auttaa heitä kehittymään ammattilaisina. Tein sen, jotta tiimiläisen olisi helpompi vastaanottaa korjaavaa palautetta.

Torstai 10.10.2024

Tänään pystyin paremmin vastaamaan johdon tarkentaviin kysymyksiin kuin eilen. Syy siihen on se, että minulla oli paljon selkeämpi käsitys asioista, joista minulta kysyttiin. Lisäksi minulla oli kaksinkeskeisessä ohjauskeskustelussa itselläni selvät suunnitelmat siitä, mistä halusin keskustella. Viestinnän selkeyttä paransi se, että olin kirjoittanut iselleni pääasiat ylös ennakoon.

Perjantai 11.10.2024

Aamun puheenvuoro meni hyvin, koska käsittelin asiat kronologisesti loogisessa järjestyksessä, annoin muutaman vinkin, jotta he onnistuisivat mahdollisimman hyvin ja onnistuin mielestäni innostamaan kaikkia antamaan parastaan, kun puhuin me-muodossa, että ”lähdemme yhdessä antamaan parhaamme ja se riittää”. Iltapäivän kaksinkeskeisessä ohjaustapaamisessa hyödynsin puheen lisäksi myös elekieltä, jotta sain tiimiläiseni ymmärtämään ohjeistukseni helpommin.

Viikkoanalyysi 3

Keskustelu organisaation sisällä on joko arvoa tuottavaa tai arvotonta eli turhaa (Connolly & Rianoshek 2002, 5). Käytän aikaani kahdenkeskeisiin tapaamisiin tiimiläiseni kanssa vähintäänkin neljä tuntia viikoittain. Jos en osaa kommunikoida selkeästi ja keskustelut eivät ole arvoa tuottavia, niin tapaamiset ovat turhaa ajankäyttöä kummallekin osapuolelle. Arvoa luova kommunikaatio on tämän vuoksi lähijohtajan tärkeimmistä taidoista niin organisaation kuin johdettavienkin näkökulmasta.

Vastuullista johtamista ei ole ainoastaan tiimiläisten osallistaminen valmennusten ja yhteistyön avulla vaan siihen kuuluu lähijohtajan palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Palaute ei ainoastaan kehitä yksilöiden osaamista vaan parantaa tiimin sisäistä luottamusta sekä tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Palautteella on suuri vaikutus siihen, miten hyvin tiimiläiset saadaan sitouttamaan, kokevatko tiimiläiset itsensä sekä tekemisensä arvostetuksi ja voivatko he osallistua päätöksentekoon (Lee, Choi & Kang 2021.)

Palautetta antaessa pitää muistaa, että kaikilla on huolensa, tavoitteensa ja taustansa. Jos joku kokee, ettei kunnioita tai tiedosta hänen tavoitteitaan, huoliaan tai taustojaan, niin hän ei pysty ottamaan korjaamaan palautetta vastaan ja silloin käytetty aika ei ole kummallekaan osapuolelle hyödyllistä (Connolly & Rianoshek 2002, 16.) Annan päivittäin korjaavaa palautetta tiimiläisilleni. Oivalsin, että ennen kuin antaa korjaavaa palautetta on parempi kysyä tiimiläiseltä hänen oma näkemyksensä korjattavaan asiaan. Kuuntelemalla ensin ja puhumalla sen pohjalta on tärkeää pitää siinä järjestyksessä, jotta kommunikaatio on mahdollisimman arvoa tuottavaa (Connolly & Rianoshek 2002, 181). Kuuntelemalla ja sen jälkeen palautetta antamalla varmistutaan paremmin siitä, ettei vastaanottaja koe tilannetta uhkaavana (Connolly & Rianoshek 2002,16).

Haastavissa tilanteissa vaikeinta on varmistaa, että kuulija on avoin kuuntelemaan ja ottamaan vastaan korjaavaa palautetta. Jos haluaa saavuttaa vuorovaikutukselle asetetut tavoitteet, ne tulee ottaa huomioon jo keskusteluun valmistautuessa. (Gustafsberg & Sallinen 2021, 04:32-04:33 min). Hyvä valmistautuminen sekä itselle omien tavoitteiden selventäminen vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun. Valmistautuneena keskustelun aikana kuluu energiaa vähemmän epäolennaisuuksiin ja keskustelua on helpompi ohjata kohti päämääräänsä (Gustafsberg & Sallinen 2021, 03:06-03:07 min.)

Positiivisen palautteen tulee olla tasapainossa korjaavan palautteen kanssa (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.4). Palautteen antoon ohjeistetaan usein hampurilais- tai kakkumallia, jossa korjaava palaute käsitellään kahden positiivisen palautteen välissä (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 6). Tuota mallia kuitenkin kritisoidaan, koska sen koetaan aiheuttavan enemmän hämmennystä vastaanottajalle (Ahlroth 2018). Mielestäni positiivista palautetta voi ja pitää antaa silloin kun se on rehellistä. Oman kokemukseni pohjalta on helpompi ottaa korjaavaa palautetta vastaan, silloin kun ymmärrän, että teen myös monta asiaa oikein. Se, että palautteen saaja ei ymmärrä hämmennyksen vuoksi muuttaa toimintaansa (Ahlroth 2018,) on turhan suoraviivainen johtopäätös. Varmistaakseni korjaavan palautteen tulleen ymmärretyksi kannattaa pyytää ohjaustapaamisien lopussa tiimiläistä kirjaamaan muistiinpanoihinsa tai kertomaan ääneen sen, mitä toimenpiteitä olemme yhdessä sopineet (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, Luku 4).

### 3.4 Seurantaviikko 4: Luottamuksen rakentaminen

Kolmas viikko luottamuksen rakentamiseen liittyen. Keskityn etenkin vuorovaikutuksen tasoihin luottamuksen kehittämisessä. Keskityn seuraaviin apukysymyksiin miten kehitän yhteistyösuhdettani tiimiläisiini ja tarkkailen, minkä verran olen yhteistoiminnallisuuden tasolla. Lisäksi jatkan vielä johtamista niin, etten anna valmiita ratkaisuja vaan korkeintaan autan ratkaisemaan yhdessä

Maanantai 14.10.2024

Aamun puheenvuorossa esittelin päivän tavoitteet ja mitä työntekijöiden odotetaan saavan päivän osalta aikaiseksi. Puheenvuoro luo molemminpuolista luottamusta, sillä kertoessani odotukseni, vastuu asioiden hoitamisesta siirtyy tiimiläiselle. Tänään päivän tulos oli vaarassa jäädä heikoksi ja minun piti ohjeistaa uudelleen tiimiläisiäni kohdistamaan keskittyminen oikeisiin asioihin. Tein sen pitämällä keskellä päivää puheenvuoron, jossa kävimme läpi sen hetken nykytilanteen sekä sovimme jatkotoimenpiteistä.

Tiistai 15.10.2024

Yksi tiimiläiseni teki tänään työvuoronsa eri toimipisteellä. Ohjasin häntä Teamsin kautta. Rakensin ohjeistuksellani raamit, mutta hän pystyi silti itse päättämään miten hän työn toteuttaa. Toimistolla läsnäolevien tiimiläisten toimintaan jouduin puuttumaan vähän ja piti aktiivisemmin ohjata heidän tekemistään, niin että keskitytään oikeisiin asioihin.

Yhteisissä yhteistöiden läpikäyntitapaamisissa en antanut suoria vastauksia vaan pyysin heitä itse kertomaan, miten he tilanteet ratkaisivat tai mitä toimenpiteitä heidän mielestään heidän kannattaisi tehdä. Tein sen lisätäkseen tiimiläisten ja minun välillä olevaa luottamusta, koska näytän sillä tavalla, että luotan heidän osaavan itse päätellä ratkaisut ongelmiin.

Keskiviikko 16.10.2024

Tänään onnistuin etänä johtamisessa, koska pystyin antamaan riittävän vapauden tiimiläiselleni kertoen, mitä häneltä odotan ja hän teki parhaansa sen eteen. Lähijohtamisessa en onnistunut yhtä hyvin, sillä minulla oli paljon menoja toimiston ulkopuolella enkä ehtinyt antaa riittävää tukea tiimiläisilleni. En koe, että olisin erityisesti onnistunut vahvistamaan heidän luottamustaan minuun muutoin kuin aamun puheenvuorossa, jossa keskustelimme tulevan päivän tavoitteista. Päivän päätteeksi autoin tiimiläisiäni reflektomaan omaa onnistumistaan ja sitä, mihin huomenna keskitymme. Reflektointiavun ansiosta toimin enemmän mentorina sekä ylläpidin jo rakennettua luottamusta.

Torstai 17.10.2024

Eilen läsnäoloni oli vähäistä ja tänään olin tiimini kanssa enemmän läsnä. Pidin kummankin tiimiläisen kanssa yhteisen hetken, jossa pääsin kuuntelemaan sekä keskustelemaan tarkemmin heidän tavoitteistaan. Vahvistaakseni luottamusta yritin mahdollisimman paljon antaa tiimiläisen puhua ja onnistuin silti ohjaamaan keskustelua pysymään oikeissa teemoissa, joita itsekin tavoittelin. Annoin paljon positiivista palautetta tiimiläisten onnistuessa ja toin näin ilmi sen, että haluan heidän onnistuvan.

Perjantai 18.10.2024

Tänään parantaakseni luottamusta tiimiläisteni ja minun välillä tein kaiken, mitä olin luvannut. Jos en ehtinyt auttamaan samantien, niin kerroin milloin palaan asiaan ja tein sen silloin. Muutama tiimiläinen koki aikapainetta. Autoin tilanteessa niin, että annoin heidän kertoa kaiken, mistä painetta aiheutui. Tämän jälkeen kerroin, miten tilannetta kannattaa lähteä ratkomaan. Toisella oli tehtävälisillä myös muutama sellainen asia, joissa minä ehdin auttaa. Asia oli pieni ja vei itseltäni muutaman minuutin, mutta hänen kiireen tunteeseen siitä oli helpotusta. Hän varmasti uskaltaa kertoa haasteistaan minulle jatkossakin.

Viikkoanalyysi 4

Tein tavoitteet yhteisiksi osallistamalla tekemään samaa työtä omien tiimiläisteni kanssa. Luottamus yhteisessä päämäärässä onnistumiseksi rakentuu yhdessä tekemisellä (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 5.1). Antamani malli hyvästä ja tavoitteellisesta työskentelystä siirtyy muiden hyväksyttäväksi toimintatavoiksi. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehty työ näyttäytyy työntekijöille lojaaliutena, joka on yksi luottamuksen rakentamisen teoista (Pentikäinen 2013, 21%).

Luottamus rakentuu kun tekee mitä on luvannut tehdä (Pentikäinen 2013, 22% - 23%). Jos lähijohtajan lupaukset tiedetään turhiksi, niin lähijohtaja ja organisaatio näyttäytyvät työntekijälle epäluotettavina. Läsnäololla on samankaltaiset vaikutukset kuin sovituista asioista kiinnipitämisellä. Luottamusta ei saa rakennettua pelkillä välittämistä viestivillä sanoilla, jos samaan aikaan tekojen mukaan lähijohtaja ei vaikuta olevan valmis kuuntelemaan vastausta (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 5.1).

Yhteistyösuhteessa molemmilla osapuolilla on yhteiset tavoitteet ja lähijohtaja voi delegoida työtehtäviään johdettavalle ilman, että pitää seurata ja ohjata jatkuvasti johdettavan tekemistä (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.2.4). Koen, että tälle tasolle on helppoa ja melko nopeaa päästä uuden tiimiläisen kanssa. Tulosten ja sovituista asioista kiinnipitäminen näyttävät sen, onko mahdollista osallistaa työntekijää vielä kasvattamalla vastuita yhteistoiminnallisuuden tasolle.

Yhteistoiminnallisuuden mahdollistaja on molemminpuoleinen vahva luottamus. Johdettavalle annetaan vastuuta ja samalla vapautta toteuttamistapoihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistoiminnallisuuden tasolle on haastava päästä, sillä luottamuksen ollessa kahdensuuntaista myös työntekijän työmoraali ja lojaalius organisaatiolle ovat suuressa vaikutuksessa toiminnallisuuden onnistumiselle (Kettunen & Kalliomaa 2010, luku 4.2.5.)

Riippuu paljon työntekijästä itsestään, miten paljon hänelle voi ja kannattaa antaa vastuuta. Alkuun on hyvä lähteä vähemmästä määrästä. Vastuun määrää on mahdollista kasvattaa sen mukaan, miten luottamussuhde kehittyy. Luottamussuhdetta voi kehittää antamalla pieniä vastuutehtäviä sekä tutustumalla tiimiläiseen kaksinkeskisissä ohjaustapaamisissa. Jokainen johtaja-tiimiläissuhde kehittyy omassa tahdissaan ja sen vuoksi kaikki suhteet ovat erilaisia (Dienesch & Liden 1986.) Joskus lähijohtaja tarvitsee myös väliaikaista tukea johtamisessa. Pitää olla tarkka, ettei valtuuttamista tapahdu liian usein, koska se mahdollistaa turhia tiimiläisten sisäisiä konflikteja (Adamovic, Gahan, Olsen, Harley, Healy & Theilacker 2020).

#### Seurantaviikko 5: Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Suurin haasteeni viestinnässäni ei ole se, miten sanon asioita vaan se, mitä sanon. Ydinsyy tähän haasteeseen on riittävän valmistautumisen puute. Tällä viikolla tarkkailen ajanhallintaani sekä valmistautumishetkien aikatauluttamista ja toteutumista. Asetan itselleni tavoitteeksi sen, että minulla on kirjalliset muistiinpanot jokaiseen seurantaviikon ohjaustapaamiseen.

Maanantai 21.10.2024

Tänään johdin omaa tekemistäni niin, että minulla oli kalenterissa hetkiä, joissa ei ollut mitään merkintää ja pystyin sen ansiosta ennakoimaan tämän päivän tapaamiset sekä valmistautumaan niihin ajoissa. Olin valmistautunut viikottaiseen asiakastapaamiseen muistiinpanoilla ja ilmoitin asiakkaalle kaiken suunnittelemani. Työpäivän viimeisenä tehtävänä tarkastelin tulevat kalenterimerkinnät etukäteen. Tein lisäyksiä, kun huomasin, että sieltä puuttui vielä jotain. Tein myös Word-tiedoston, jossa kirjoitin työkalenterini mukaan päiväkohtaisesti kaiken, mitä tulee saada aikaiseksi tämän viikon aikana.

Tiistai 22.10.2024

Minulla oli riittävästi tilaa eri tapaamisten välillä. Ehdin tämän ansiosta auttamaan tiheään omia tiimiläisiäni sekä valmistautumaan aina seuraavaan kohtaamiseen. Lopetimme kokouksia etuajoissa hyvän valmistautumisen ja täsmällisen aiheiden läpikäynnin ansiosta. Iltapäivästä ennakoin tulevan työpäivän ajanvarauksiani ja peruutin ylimääräisiä kutsuja, jotka piti priorisoida toiseen ajankohtaan.

Keskiviikko 23.10.2024

Keskityin tänään siihen, että olisin 5 minuuttia etuajoissa kokoustiloissa, jotta ehdin aina varmistamaan tekniikan toiminnan. Onnistuin erityisesti siinä, että keskityin vain yhteen asiaan kerrallaan. Järjestelin myös tehtävälistani sen mukaan, että pystyin tarpeen tullen auttamaan tiimiläisiäni ilman, että omat tehtäväni olisivat siirtyneet toiselle päivälle. Huomisiin kokouksiin pitää vielä valmistautua erikseen huomenna ja kirjoitin valmistautumishetkiin ylös itselleni sen, mitä asioita tulen kohtaamisessa tarvitsemaan.

Torstai 24.10.2024

Onnistuin priorisoimaan aikaani katsomalla kriittisesti, mitä pitää saada päivän aikana aikaiseksi ja mitä voin siirtää huomiseksi. Käytin ajattelun pohjalla Eisenhowerin matriisia ja näin onnistuin valitsemaan tärkeät ja kiireelliset ja siirtämään myöhemmälle ei kiireelliset. Yhtään ei kiireellistä ja ei tärkeää en tekemisestäni löytänyt.

Perjantai 25.10.2024

Tänään minulle tuli yllättävä meno iltapäivälle ja se pisti päivän järjestyksen vähän erilaiseksi kuin olin suunnitellut. En ehtinyt tehdä kaikkia tärkeitä ja kiireellisiä asioita, joten jouduin jättämään esimerkiksi seuraavan viikon suunnittelun viikonlopulle. Kaikki päivän tapaamiset menivät hyvin osaltani ja olin selkeä, sillä osallistuin hetkiin hyvin valmistautuneena.

Viikkoanalyysi 5

Parempi ennakkovalmistautuminen on helpottanut arkea vähentämällä omaa stressiä ja epävarmuuksia. Jotta ehtii valmistautua hyvin ei riitä ainoastaan se, että odottaa tulevan tapaamisen alkamiseen vaan valmistautumishetki pitää muistaa myös kalenteroida. Jos kalenteroi valmistautumishetket tarpeeksi paljon ennen tapaamista, niin jää vielä mahdollisuus uudelleen aikatauluttamiseen sekä priorisointiin.

Valmistin itselleni työväliseen, jonka avulla pystyn kirjaamaan päiväkohtaiset tärkeimmät tehtäväni paperille. Kun ne ovat paperilla, näen nopeasti kokonaistilanteen tehtävien asioiden osalta ja helposti siirtää tehtäviä päivältä toiseen (Kuva 2.) Lisäksi minun pitää valmistautua päivittäin kertomaan yrityksemme johdolle analyysin siitä, miten eilinen päivä on mennyt, mistä onnistumiset tai epäonnistumiset johtuivat sekä mihin keskitymme kuluvana työpäivänä.

Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
Tavoitteiden asettaminen ja ilmoittaminen Poissa-sähköposti	Tavoitteiden asettaminen ja ilmoittaminen Poissa-sähköposti	Tavoitteiden asettaminen ja ilmoittaminen Poissa-sähköposti	Tavoitteiden asettaminen ja ilmoittaminen Poissa-sähköposti	Tavoitteiden asettaminen ja ilmoittaminen Poissa-sähköposti
Yhteistöiden tilanteet projektipäällikköjen kanssa	Lähihoitajien valmistautumiskokous	Ohjastapaamiset:  One2one:	One2one:	Kehityssuunnitelmat:
Viikkoraportit Tulevan viikon kirjeet ja toimeksiannot	Ohjastapaamiset:	Tarjoustyöskentely ja tulevien viikkojen työtuntien raportointi	Päiväraportointi	Tulevan viikon suunnitelma
Mitä tapahtui pe?	Mitä tapahtui eilen?	Mitä tapahtui eilen?	Mitä tapahtui eilen?	Kalenteroitavat asiat:
Miksi näin tapahtui?	Miksi näin tapahtui?	Miksi näin tapahtui?	Miksi näin tapahtui?	
Mihin keskitytään nyt?	Mihin keskitytään nyt?	Mihin keskitytään nyt?	Mihin keskitytään nyt?	

Kuva 2. Ajanhallinnan työvälineen päiväkohtaiset tärkeimmät tehtävät

Kuva osoittaa, miten olen kirjannut päiväkohtaisesti vakituiset pakolliset tehtävät. Tyhjään tilaan voin kirjoittaa omia muistiinpanoja tai uudet toimeksiannot. Tehtäväliltä alaosasta löytyy tyhjää tilaa analyysin muistiinpanojen kirjoittamiselle.

#### Kuukausittaiset MUST-DO:t

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Liittymälasku  | <input type="checkbox"/> Kassan täsmäytys   | <input type="checkbox"/> Tuntien läpikäynti        |
| <input type="checkbox"/> Laskutus-excel | <input type="checkbox"/> Asiakkaan kk rapsa | <input type="checkbox"/> Työntekijöiden läpikäynti |

Nimi	Tavoite	Tilanne	Yhteistyön tilanne	Kontaktit	Tulossa olevat kontaktit
Asiakas 1	15		(12.1.24+2)		
Asiakas 2	1		Jatkuva		
Asiakas 3	4		/150		
Asiakas 4	5		/50		

Kuva 3. Ajanhallinnan työvälineen kuukausittaiset vastuut sekä yhteistöiden seuranta

Kuvasta näkyy kuukausittaisten toistuvien tehtävien muistilistaan. Kuvan alaosassa näkyy, miten seuraan yhteistöideni edistymistä kohti niiden tavoitetta. Tämä listaus auttaa minua seurannan

lisäksi tarkkailemaan sekä ennustamaan kontaktien määrää ja tulevaa tarvetta. Seuraan edistymistä käsin kirjoittaen tulostetulla paperilla.

Rakentamani tehtävälistan yläosassa sijaitsee Eisenhowerin matriisi, joka auttaa priorisoimaan työtehtäviä jaotellen niitä neljään eri sarakkeeseen (kuva 4).

<b>Tärkeää Ei kiire</b>	<b>Tärkeää Kiireellinen</b>
<b>Ei tärkeää Ei kiire</b>	<b>Ei tärkeää Kiireellinen</b>

Kuva 4. Eisenhowerin matriisi

Eisenhowerin matriisi on työtehtävien hallitsemisen työkalu, jonka avulla voidaan priorisoida työtehtäviä niiden tärkeyden sekä kiireellisyyden mukaan. Johtopäätöksen mukaan työntekijän on helpompi priorisoida tekemistään sillä hetkellä tärkeään ja kiireelliseen työtehtävään tai päättää työtehtävän delegoinnista eteenpäin, jos sen voi tehdä joku toinen (Sung 2020, luku 1.) Haastavinta priorisoinnissa on päätöksenteko niistä asioista, mihin ei kannata käyttää aikaa. Lähijohtajalle delegoitavat tehtävät ovat mahdollisuus vastuuttaa tiimiläisiä.

### 3.5 Seurantaviikko 6: Tiimihengen ja motivaation ylläpitäminen

Tiimiläisten hyvinvointi ja motivaatio on mielestäni edellytys organisaation kannattavalle liiketoiminnalle. Jos työntekijät eivät voi hyvin tai muutoin tee työtään hyvin, siitä kärsivät asiakkaat. Jos asiakkaat eivät halua ostaa, niin yrityksellä ei ole varaa maksaa palkkaa työntekijöilleen. Keskityn erityisesti siihen, että ymmärrän tiimiläisiäni henkilökohtaisesti ja, että tiimiläiset kokevat työn antavan heille syyn tehdä omia toimeksiantoja mahdollisimman hyvin.

Maanantai 28.10.2024

Ehdin olla töissä vain hetken ja tulin kipeäksi. Jouduin lähteä kotiin. Ainut asia, jonka tein edistääkseni tiimiläisteni motivointia oli, että jaoin maanantain vastuita tiimiläisille. Kerroin eri henkilöille, mitä odotan heiltä sen päivän osalta ja yhden tiimiläisin ohjeistin olemaan kokonaisvastuussa.

Tiistai 29.10.2024

Tänään puhuin tiimiläisilleni työmme merkityksestä. Nostin esiin erilaisia tarinoita, joissa tekemämme työ oli ollut asiakkaillemme äärimmäisen tärkeää. Kerroin myös kaikille saamistamme asiakaspalautteista. Kehuin tiimiläisiä onnistumisista koko tiimin edessä.

Keskiviikko 30.10.2024

Pääsin tänään pitämään tavoitekeskustelun yhden tiimiläisen kanssa. Siinä keskityin ymmärtämään tarkemmin tiimiläisen tulevaisuuden tavoitteita sekä oppia ymmärtämään, mikä häntä motivoi. Tämän jälkeen keskustelussa annoin ohjeita siihen, mitä tekemällä tiimiläisen uratavoitteet ovat saavutettavissa. Raha motivoi paljon työntekijöitä ja pääsin tänään kertomaan yhdelle tiimiläiselle, että hän saa palkankorotuksen.

Torstai 31.10.2024

Tänään järjestin tiimiläisille päiväkilpailun työn yhteyteen. Päiväkilpailussa tiimiläisten työtehtävät olivat mukautettuna bingo-pohjalle ja suoralla rivillä voitti. Motivaatiota kasvatin antamalla ohjaustapaamisessa tiimiläiselle mahdollisimman konkreettisen kehitysehdotuksen sekä annoin positiivista palautetta onnistuneista asioista. Iltapäivästä autoin tiimiläisiä esimerkkiä näyttämällä korostaen sillä yhtenäistä tiimihenkeä.

Perjantai 1.11.2024

Tänään kerroin tiimille yhteenvedon heidän vastauksistaan yrityksemme fiiliskyselyn tuloksiin. Annoin hetkessä tiimiläisille myös puheenvuoron ja mahdollisuuden vuorovaikutukseen käsitellyistä aiheista. Vastuutin kaksi tiimiläistä järjestämään päiväpelin tiimiläisille, minkä avulla työnteko on entistäkin mielekkäämpää.

Viikkoanalyysi 6

Motivaatiotekijöissä ja tiimihengen kasvattamisessa yksi olennaisimmista tekijöistä on luottamus. Työtehtävien ulkopuolinen yhteinen tekeminen ja hauskanpito helpottaa johtajan tutustumista tiimiläisiin ja toisin päin. Hauskanpidon yhteydessä tutustuminen vaikuttaa positiivisesti työpaikalla, sillä on helpompi tehdä yhteistyötä tutun henkilön kanssa turvallisessa ympäristössä (Mayor & Risku 2015, Luku: Motivointi tiimissä.)

Usein lähijohtajaksi edenneet eivät hae toisten hyväksyntää ja sen takia he eivät huomaa positiivisen palautteen tärkeyttä johdettavien keskuudessa (Mayor & Risku 2015, Luku: Motivointi tiimissä). Minulle positiivisen palautteen antaminen tulee luonnostaan. Olen mielestäni vakaa,

mutta olen epäitsevarma ihminen. Olen ennen nähnyt hyväksynnänhakuisuuteni heikkoutena, mutta se onkin johtotyössäni myös osa vahvuuttani. Sen ansiosta osaan antaa muille palautetta tilanteissa, joissa itse haluaisin saada positiivista palautetta. Tiimiläiseni ovat antaneet minulle suullisesti palautetta siitä, että antamani positiivinen palaute ei ole väkisin keksittyä vaan ansaittua sekä rehellistä.

Motivaation rakentamiseksi tiimiläisellä pitää olla selkeä ymmärrys siitä, mitä hän tekee ja mikä merkitys hänen tekemisellään on (Järvinen 2001, Luku: Peruspilareista ja -prosesseista huolehtiminen). Ilman ymmärrystä perustyötehtävistä ei voida asettaa tavoitteitakaan. Motivoituneet työntekijät pitävät tavoitteista. Tavoitteet pitää asettaa niin, että työntekijälläkin on luotto siihen, että ne ovat haastavuudestaan huolimatta mahdollisia tavoittaa. Jos tavoite asetetaan liian korkealle, niin pahimmassa tapauksessa se voi madaltaa hetkellisesti työntekijän työmotivaatiota. Näin käy myös silloin, jos työ ei ole yhtään haastavaa (Järvinen 2001, Luku: Esimies työyhteisön palveluksessa.)

Itsemääräämistunne ja luovuuden hyödyntäminen toimivat monella motivaatiotekijöinä. Johtamistyössä tärkeää on tunnistaa se, mitä raameja voi asettaa työntekijälle niin, että hänelle jää vielä mahdollisuus kokea itsemääräämistunnetta. Tiimin johtajalla on yleensä johdon määrittämät tulostavoitteet. Oman työnsä johtaminen on vahvempi motiivi, kuin se, että työ on mukavaa (Järvinen 2001, Luku: Itsenäisyys ja sen vaarantuminen.) Sen vuoksi on parempi antaa tiimin asettaa johdon tavoitetta tukeva, tiimin oma tavoite, kuin määritellä se tiimille yksin. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi päiväkohtaisten henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisella niin, että tiimiläinen itse asettaa oman tavoitteensa tai tiimin kesken voidaan asettaa pidemmälle ajanjaksolle yhteinen innostava päämäärä.

### **3.6 Seurantaviikko 7: Vuorovaikutustaitojen kehittäminen**

Viimeinen viikko viestinnän kehittämiseksi. Tällä viikolla keskityn erityisesti tiimiläisten osaamisen tason kasvattamiseen oman selkeän korjaavan palautteen avulla. Valmistaudun hetkiin mahdollisimman tarkasti, jotta saan parhaimman mahdollisen lopputuloksen.

Maanantai 4.11.2024

Tänään kirjoitin ennakkoon muistiinpanot jokaista tapaamista varten. Mietin kehitysehdotukset sekä palautteet hampurilaismallin mukaiseksi etukäteen. Alkuun kävin läpi, mistä olin kiitollinen työntekijän nykytekemisessä. Sitten keskityimme siihen, mitä voidaan parantaa ja lopuksi tein yhteenvedon siitä, mihin pitää keskittyä jatkossa ja mitä asioita kannustan tekemään jatkossakin. Katsoin tasaisin väliajoin kalenteriini, jotta minulla oli koko ajan käsitys siitä, mitä on seuraavaksi

tulossa. Päivän päätteeksi pidin hetken, jossa katsoin tulevan päivän tapaamiset ja tärkeimmät tehtävät. Suunnittelin vielä, missä järjestyksessä hoidan minkäkin tehtävän.

Tiistai 5.11.2024

Tänään en mielestäni osannut tehdä tarpeeksi hyviä kysymyksiä yhteistöiden läpikäynnissä. Syy siihen oli oma vireystila sekä se, että tänään minulla oli paljon asioita, joita piti hoitaa ja oli sen vuoksi vaikeampi keskittyä siihen mitä olin tekemässä. Kysymykseni jäivät pintapuoleisiksi, koska kysyin vain mitä on tapahtunut enkä jatkanut kysymällä miksi näin oli tapahtunut. Parempi olisi ollut kysyä 5 kertaa miksi, jotta oltaisiin päästy poikkeamien ja haasteiden juurisyihin. Pidin pitkin päivää lyhyitä puheita tänään, joissa kävimme sen hetkisen tilanteen läpi sekä toin konkreettisia neuvoja tiimiläisille heidän työtehtävissään onnistumiseksi. Valmistelin huomisen asiakastapaamisen yhteenvedon, jossa kerron yhteistyömme tilanteen, mitä haasteita meillä on ollut, mistä ne johtuvat ja miten niitä ratkaistaan.

Keskiviikko 6.11.2024

Pidin aamulla puheenvuoron, jonka tarkoituksena oli tiivistää nykytilanne viikon tuloksen osalta sekä kertoa tiimiläisille, mihin keskitymme tänään. Olin mielestäni selkeä viestinnässäni, sillä nostin vain muutaman tärkeimmän asian esille. Kaksinkeskisessä ohjaustapaamisessa uuden tiimiläisen kanssa jouduin vaihtamaan suunnitelmaani kesken tapaamisen, mutta osasin valmiin agendan vuoksi keskustella lyhyemmin muista asioista. Priorisoinnin ja suunnitelmallisuuden vuoksi kävimme tärkeimmät asiat läpi ja lopetimme ajoissa.

Torstai 7.11.2024

Olin kirjoittanut muistiinpanot ennakkoon siihen liittyen, että mihin keskitymme tiimin kanssa alkavana päivänä. Puheenvuoro sujui selkeästi ja tavoitteet jäivät selväksi. Kalenterissani oli tarpeeksi välejä tapaamisten välillä ja ehdin aina valmistautumaan seuraavaan kohtaamiseen. Keskityin korjaavissa palautteissa siihen, että ne alkoivat kiitoksella ja päättyivät hyvässä hengessä. Kehityskohdissa panostin palautteen konkreettisuuteen.

Tänään valmistauduin tulevan viikon teemaan järjestämällä anonyymien kyselyn täyttämishetken liittyen tiimiläisten motivaatiotekijöiden selvittämiseen. Kyselyn tuloksia käytän seurantaviikolla 8.

Perjantai 8.11.2024

Aamun puheenvuoro sujui taas hyvin, sillä minulla oli läpikäytävät asiat jäsenneltynä paperilla. Kävin tiimiläisten luona aina selvittämässä haasteita. Yhdellä tiimiläisellä oli tapahtunut laatupoikkeama, jonka selvitin niin, että tiimiläiselle jäisi ennemminkin oppi siitä, mitä tekee

jatkossa toisin, kuin että tilanne jäisi harmittamaan. Tässä onnistuin sen vuoksi, että kävin tilanteen merkityksen kautta.

### Viikkoanalyysi 7

Ensin faktojen selvittäminen ja vasta sen jälkeen johtopäätösten tekeminen on jo arvoa tuottavaa (Connolly 2002, sivu 85). Faktojen selvittämiseen johtamistyössä auttaa juurisyyanalyysin tekeminen. Viisi miksi -menetelmää hyödyntämällä päästään analysoimaan syytekijöitä, jotka aiheuttivat ongelman (Latino 2019, luku 2.) Syytekijät, jotka voidaan mitata, kannattaa toistuvissa tilanteissa ottaa avainluvuiksi. Siten voidaan seurata tilanteen etenemistä ja estää poikkeaman toistumista tulevaisuudessa. Menetelmä on helppo, mutta kysymysten kysymistä pitää opetella, jos se ei tule luonnostaan. Valmistautuessa ohjaaviin tapaamisiin johtajan kannattaa käydä läpi avainluvut ja poikkeamat, jotka halutaan yhteisessä tapaamisessa ratkaista. Vihkoon voi kirjoittaa valmiiksi viisi kertaa miksi ja näin analyysin tekeminen ei jää liian pintapuoleiseksi vaan se tulee varmasti tehtyä.

Juurisyyanalyysin tekeminen vaatii kriittistä pohdintaa. Analyysin tekeminen ja syytekijöiden selvittäminen ei ole hyödyksi ainoastaan selkeän viestinnän ja johtajan mahdollisuuden ymmärtää johdettavien vastuualueella olevia haasteita. Analyysi auttaa kehittämään johdettavan kriittistä ajattelua, ongelmanratkaisutaitoja sekä välttämään samoja virheitä ja poikkeamia tulevaisuudessa (Lander 2024, luku 2.) Mielestäni johtajan tehtäväksi jää se, että jatkossa vastaavien syytekijöiden ilmetessä osataan tarttua haasteisiin jo ennen niiden muodostumista ongelmaksi.

Kehitin tällä viikolla myös ajanhallinnan työkalua entisestään. Huomasin, että alkuvuikosta työtehtäviini kuuluu kerätä erilaisia tietoja, joita tarvitsen raportoinnissa loppuviikosta. Jotta en joudu etsimään tietoa useasta paikasta uudestaan, niin minun kannattaa lisätä tiedoille omat kohdat sen päivän kohdalle, jolloin tietoa tulen tarvitsemaan. Lisäsin keskiviikolle kohdan ”Tarjoustyöskentely”, mihin voin kirjata viikon aikana tehtävät tarjoukset. Perjantaisin kalenterissani on hetki kalenterimerkintöjen tekemiselle, mutta aiemmin kalenteroitaville tehtäville ei ollut valmista merkintää olemassa. Nyt perjantailla edellisen päivän analyysin tilaan löytyy kohta ”kalenterointi”, johon voin kirjata viikonmittaan tuleville viikoille aikataulutettavat tapaamiset ja tehtävät (Kuva 2.) Kun yhdestä paikasta löytyy kaikki tieto, säästän omaa työaikaani sekä muistikapasiteettiani ja voin johtaa omaa tekemistäni paremmin.

### 3.7 Seurantaviikko 8: Tiimihengen ja motivaation ylläpitäminen

Viime viikolla pyysin tiimiläisiäni täyttämään anonyymien kyselyn motivaatiotekijöistä. Kyselytulosten mukaisesti tiimiläisten motivaatioon vaikuttaa työilmapiiri ja kollegat, stressin ja epäonnistumisen pelko, onnistumiset ja merkityksellisyys, itsensä kehittäminen ja monipuoliset työtehtävät,

lähijohtajan tuki ja läsnäolo sekä rauhaa ja aikaa palautua. Tällä viikolla keskityn johtamistyössä siihen, että vastaisin mahdollisimman hyvin viime viikon kyselyssä esiin nousseisiin aiheisiin.

Maanantai 11.11.2024

Pidin kaksi korjaavaa palautetta sisältävää tapaamista tiimiläisteni kanssa. Niissä keskityin tuomaan mahdollisimman selkeästi esille tiimiläisen vahvuudet sekä seuraavat kehityskohteet. En muistanut toisen tapaamisen päätteeksi kysyä sitä, että mihin hän keskustelun pohjalta päättää keskittyä tulevaisuudessa. Projektijohtajien yhteisessä tapaamisessa kävin toimeksiantojen perimmäisiä syitä läpi merkityksien kautta. Kerroin, millainen vaikutus projektien sisäisillä olosuhteilla on sekä projektien tiimiläisille, jotta yrityksellämme on mahdollisuus tarjota työvuoroja että asiakkaidemme mahdollisuuksiin kasvattaa heidän liiketoimintaansa.

Tiistai 12.11.2024

Tänään viestin tiimille jo aamusta, että minulla tulee olemaan paljon eri tapaamisia keskipäivällä. Ohjeistin heitä ottamaan normaalia enemmän vastuuta omasta tekemisestä sekä oman tekemisen seurannasta. Ajattelin, että antamalla vastuuta ja vapautta lisäisin tiimin motivaatiota. Keskityn antamaan kehittävää sekä positiivista palautetta tiimiläisille silloin, kun olin toimistolla. Annoin kannustavaa positiivista palautetta siitä, että oltiin keskitytty oikeisiin prioriteetteihin tekemisessä. Kiitin tiimiläisiäni, kun he tekivät työssään jotain, josta olin eilen heitä ohjeistanut kehittämissä palautteissa.

Keskiviikko 13.11.2024

Eilen tiimiläiset eivät tehneet kaikkia työtehtäviä sen mukaisesti, mitä heille oli tavoitteiksi asetettu. Tänään keskityn siihen, että vältän mikromanagerointia ja tuen itsenäistä työskentelyä käymällä läpi henkilökohtaisesti joka tiimiläisen kanssa odotukset ja tavoitteet keskiviikolle. Lopuksi kannustin tiimiläisiäni työskentelemään niin, että heille asetetut tavoitteet toteutuvat työtehtävien osalta.

Tuon päivän osalta tavoitteitani siinä määrin, etten liian tarkkaan seurannut tiimiläisten tekemistä. Kävin kaikkien kanssa heidän päivän tavoitteensa läpi ja monet onnistuivat toteuttamaan tavoitteensa.

Torstai 14.11.2024

Kävin tiimiläisteni kanssa läpi heidän henkilökohtaiset päivätavoitteensa. Projektipäälliköille lähetin tänään uuden viestin, jossa seuraamme kaikkien omien yhteistöiden edistymistä viikon osalta. Seurantani tavoitteena on auttaa kaikkia projektipäälliköitä näkemään yksittäisen yhteistyön

onnistumisen merkityksen liiketoimintayksikön viikottaiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Huomioin myös muutaman tiimiläisen tärkeitä onnistumisia, niin että kiitin suuresta työpanoksesta.

Perjantai 15.11.2024

Keskustelin ohjaustapaamisessa vakavammin tänään tiimiläisen kanssa. Vaikuttaa siltä, ettei hän tee työtään niin hyvin, kuin hän osaa. Varmistan, että tänään olen esimerkillä johtaen energinen ja positiivinen. Delegoin aiemmin yhden tiimiläisen järjestämään tiimiaktiviteetin työpäivän ohelle. Tiimiaktiviteetti toimii päiväpelinä, jossa tiimiläiset saavat erilaisia pieniä palkkioita ja tehtäviä sitä mukaan, kun he saavat onnistumisia.

Kävin päivän alkuun yhden tiimiläisen kanssa keskustelun raporttien dataa hyödyntäen siitä, miten hänen työskentelytapansa tarvitsivat parannusta. Lukujen pohjalta tilanne vaikutti viitseliäisyyden tai motivaation puutteelta. Keskustellessa selvisi, että syy on enemmän ajattelemattomuus kuin motivaation puute. Sovimme yhteiset toimenpiteet. Kysyin keskustelun päätteeksi, mitä hän tekee seuraavaksi ja mistä me hänen mielestämme sovimme. Keskustelun jälkeen hänen työn jälkensä parani ja hän teki hyvän tuloksen päivän aikana. Lisäksi tiimin motivaatiota paransin olemalla läsnä ja tarjoutumalla apuun päivän aikana mahdollisimman paljon sekä lisäsin ”me-henkeä” esimerkillä johtamalla ja auttamalla tiimiämme päivätavoitteeseen pääsemiseksi.

Viikkoanalyysi 8

Teen töitä tietointensiivisessä organisaatiossa. Minun tehtäväni on johtaa tiimiläisiä johdon asettamien avainlukujen avulla. Raja-arvoista poikkeaviin tekemisen lukuihin puututaan mahdollisimman nopeasti. Tällä on negatiivinen kääntöpuolensa, sillä osa johdettavista tulkitsee tarkan johtamisen mikromanagementina. Lähijohtajan rooli on saada ennakkoon asetetut tavoitteet yhteisiksi tavoitteiksi. Tästä johtuen lähijohtajan pitää tuntea tiimiläisensä niin hyvin, että hän kykenee kannustamaan tiimiläisen suunnittelemaan tavoitteensa niin, että niihin päästessään, tehty työ vahvistaa organisaation tavoitetta. (Harisalo 2021, 136.)

Ihmisillä on henkilökohtaiset motivaatiotekijät ja lähijohtajana pitää ensin ymmärtää, mikä johdettavia motivoi, jotta heitä voi johtaa motivoivasti (Hakala 2024, 149). Tiimiläisten ydinmotiiveihin kuuluvat vahvimpina motiiveina seuraavat: riippumattomuus, valta, uteliaisuus, hyväksyntä, status ja voittaminen (Hakala 2024, 145). Huomaan johtaessani, miten minua nuorempien asenteet ja odotukset työpaikkaa ja työn tekemistä kohtaan eroavat omista työskentelytottumuksistani, joita olen pitänyt itsestään selvytenä. Ydinmotiivien voidaan todeta säilyvän ihmisten sukupolvesta riippumattomina. Tämän voi todeta sekä Reissin listauksesta että Herzbergin hygieni- ja motivaatiotekijöistä (Hakala 2024, 145 & Harisalo 2021, 139).

Tiimiläisiäni motivoi erilaiset päiväkilpailut tiimin sisällä sekä monipuoliset työtehtävät. Huomasin, että delegoimalla päiväkilpailujen ideoinnin sekä järjestämisen tiimiläiselle saan hänelle uusia vastuutehtäviä sekä samalla parannan työn mielekkyyttä tiimitasolla. Lähijohtajana helposti unohtaa sen, että vastuuta voi ja kannattaa jakaa, sillä siten voi vähentää omien työtehtävien määrää parantaen johdettavan motivaatiota vastuiden laajentuessa.

Päiväkilpailut ja muut töiden virkistyspäivät eivät korvaa heikkoa johtamista (Järvinen 2020, luku: 36). Tärkeämpää on aina se, että jokapäiväinen työ on sujuvaa, tavoitteellista ja tiimiläisen onko onnistumisen edellytykset kunnossa. Yrityksessäni on hyvät mahdollisuudet edetä sisäisesti erilaisiin vastuutehtäviin. Minun tehtäväni on auttaa tiimiläisiäni nostamaan omia ammatillisia kykyjään sille tasolle, että heillä on parhaat valmiudet haastavampiin vastuutehtäviin. Tämän vuoksi lähijohtajan pitää yrittää antaa tiimiläisten ottaa itse vastuuta ja rakentaa oma päivän tavoite, koska siten tiimiläinen on sitoutuneempi tavoitteen saavuttamiseksi (Järvinen 2020, luku: 38).

## 4 Pohdinta

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli oppimisprosessi, joka auttoi minua kehittämään ammatillista kasvuani systemaattisesti ja kriittisesti. Lähtötilanteessa minulla oli selvillä selkeät kehityskohteet, joihin halusin opinnäytetyötä kirjoittaessa keskittyä. Päiväkirjaraportointi mahdollisti oman johtamistyöni kehittämisen perustuen kirjallisissa lähteissä oleviin tietoihin. Työtä piti tehdä viikoittain, mikä vaikutti siihen, että kehitin osaamistani intensiivisesti ja jatkuvasti.

Nykytilanteen kuvauksessa tunnistin, että johtamistaitojeni kehittäminen oli vasta alkutekijöissään. Siirtymä tiimin jäsenestä lähijohtajaksi oli uusi vaihe urallani, ja se vaati roolini tarkastelua täysin uudesta näkökulmasta. Työnkuvani keskeiset haasteet liittyivät siihen, kuinka rakentaa luottamusta tiimin ja itseni välille, luoda selkeät toimintamallit ja motivoida tiimiä saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Alkuvaiheessa johtamistapani keskittyi pitkälti ohjeiden antamiseen ja toiminnan valvontaan, mutta opinnäytetyön aikana ymmärsin, että tämä lähestymistapa oli vain pieni osa kokonaisuutta. Johtamisen ytimessä ovat vuorovaikutus, empatia ja kyky luoda tiimin keskuuteen innostava ja turvallinen ilmapiiri.

Luottamuksen rakentaminen nousi työn aikana kaikkein keskeisimmäksi kehitysalueeksi. Jo alussa ymmärsin, että luottamus on johtamisen perusta, mutta vasta päivittäinen reflektointi auttoi minua tunnistamaan käytännön tekoja, jotka tukevat sen rakentamista. Esimerkiksi aluksi pyrin ratkaisemaan tiimiläisten ongelmat itse, mikä vähensi tiimiläisten vastuunottoa sekä oma-aloitteisuutta. Samassa heille ei välittynyt se, että luotan heidän kykyihinsä. Kun annoin tietoisesti heille enemmän tilaa esittää omia ratkaisuehdotuksia ja korostin heidän ammatillista osaamistaan, luottamuksen ilmapiiri vahvistui.

Ymmärsin myös, että luottamus syntyy teoista: kun osoitin olevani tavoitettavissa, kuuntelevani heidän huoliaan ja pitäväni lupaukseni, tiimiläiset alkoivat näkyvämmiin luottaa minuun. Opinnäytetyön edetessä luottamus omaan tekemiseeni sekä osaamiseeni kasvoi ja koin, että sen jälkeen luottamusta on ollut paljon helpompi rakentaa. Yksi tärkeimmistä opeistani on se, että pitää luottaa itseensä, jotta voin ansaita luottamuksen muilta.

Johtamisen kehittämisen kannalta yksi tärkeimmistä uusista oivalluksistani oli, kuinka suuri merkitys viestinnällä on tiimin toimivuudelle. Selkeä ja suunnitelmallinen viestintä auttoi paitsi välttämään väärinkäsityksiä myös luomaan yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja odotuksista. Päiväkirjamerkinnoissani korostui erityisesti se, kuinka valmistautuminen oli avain viestinnän onnistumiseen. Esimerkiksi viikkopalaverit ja kahdenkeskiset ohjaustapaamiset alkoivat sujua huomattavasti paremmin, kun käytin aikaa niiden suunnitteluun. Kirjasin ylös pääkohdat ja tavoitteet, joita halusin käsitellä, ja näin keskustelut pysyivät olennaisessa eikä aikaa kulunut

epäselvyyksien selvittämiseen. Tämä tapa ei ainoastaan parantanut omaa työskentelyäni, vaan antoi myös tiimiläisille selkeän suunnan ja vahvisti heidän luottamustaan johtamiseeni.

Ajanhallinta oli ennen opinnäytetyön aloittamista yksi suurimmista haasteistani ja sillä oli suora yhteys vuorovaikutuksen epäselvyyteen. Vuorovaikutuksen kehittämisen seurantaviikoilla kehitin itselleni työvälineen, johon kirjaan aina yhteenvedon edellisestä päivästä. Työkaluun minun helppo merkitä edellisen päivän lopputulos sekä analyysi. Tämä työväline jää minulle käyttöön myös opinnäytetyön valmistuessa ja se on yksi tärkeimmistä asioista, joita käytän arjessani.

Palautteen antamisen kehittäminen oli toinen keskeinen osa-alue, jossa tapahtui suurta edistystä. Alussa annoin palautetta yksisuuntaisesti, jolloin tiimiläiset saattoivat kokea sen lähinnä ohjeistuksena. Työn aikana opin kuuntelemaan heidän näkemyksiään ennen palautteen antamista, mikä muutti koko vuorovaikutustilanteen luonnetta. Tällainen keskusteluun perustuva palautteenanto ei vain paranna palautteen vastaanottamista, vaan se motivoi tiimiläisiä ajattelemaan kriittisesti omaa tekemistään sekä ottamaan enemmän vastuuta omasta kehittymisestään (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, Luku 2). Positiivisen palautteen antamisen merkitys korostui erityisesti tiimihengen ja motivaation ylläpidossa. Opin, että yksinkertaiset, mutta aidot kiitokset voivat olla tehokkaimpia tapoja osoittaa arvostusta ja kannustaa työntekijöitä jatkamaan hyvää työtä tulevaisuudessakin.

Tiimihengen ja motivaation ylläpitäminen vaativat myös jatkuvaa panostusta. Työn aikana ymmärsin, että motivaatio ei ole yksittäinen asia, vaan se koostuu monista tekijöistä, kuten työn merkityksellisyydestä, yksilöllisestä huomioinnista ja yhteisöllisyydestä. Esimerkiksi tiimissä järjestetyt yhteiset ”leikkimieliset” kilpailut onnistumisten huomiointina auttoivat vahvistamaan tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samalla ne osoittivat, että työnteko voi olla paitsi tehokasta myös hauskaa. Yksilötasolla motivaatio syntyi usein siitä, että tiimiläiset näkivät työnsä tulokset ja kokivat saavansa tukea omien uratavoitteidensa saavuttamiseen. Huomasin myös, kuinka tärkeää on antaa tiimiläisille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tuoda esille omia ideoitaan. Tämä lisäsi heidän itsemääräämisoikeuden tunnettaan, joka puolestaan vahvisti heidän sitoutumistaan.

Ymmärtääkseni paremmin tiimiläisten motivaatiotekijöitä tein heille kyselyn aiheesta. Koen, että minun kannattaa toistaa kyselyä aina tulevaisuudessa, kun minulla on uusia tiimiläisiä mukana. Nimettömässä kyselyssä kaikki kertoivat rehellisen mielipiteensä ja auttoivat sen vuoksi minua kasvattamaan ymmärrystäni heidän motiiveistaan. Tulosten pohjalta minun on helpompaa ohjata omaa johtamistani, jotta se vastaa tiimiläisten odotuksiin mahdollisimman hyvin.

Opin seurantajaksoilla paljon omasta toiminnasta ja tunnistin uusia näkökulmia johtamiseen. Työn aikana havaitsin, että jatkuva reflektointi on välttämätöntä, jotta voi tunnistaa omia vahvuuksiaan ja

heikkouksiaan. Esimerkiksi viikoittaisissa analyyseissä toistui havainto siitä, että ajoittainen kiire ja huono ajanhallinta heikensivät viestinnän selkeyttä ja tiimin tukemista. Näiden havaintojen pohjalta aloin kiinnittää enemmän huomiota kalenterini hallintaan ja valmistautumiseen, mikä toi parannuksia paitsi omaan työtehooni myös tiimin toimintaan.

Yksi työn kiinnostavimmista havainnoista oli se, kuinka suuri vaikutus johtajalla on työyhteisön ilmapiiriin ja tuloksellisuuteen. Johtajan toiminta heijastuu suoraan tiimin käyttäytymiseen ja motivaatioon. Tämä oivallus vahvisti käsitystäni siitä, että johtajana minun on oltava paitsi ammatillisesti pätevä myös inhimillinen ja helposti lähestyttävä. Näiden ominaisuuksien yhdistäminen loi pohjan luottamukselle ja yhteiselle menestykselle. Opinnäytetyön aikana kehitetyt taidot, kuten viestinnän selkeys, palautteen antaminen ja tiimin motivointi, eivät ole vain hyödyllisiä nykyisessä roolissani, vaan ne tarjoavat myös perustan tulevaisuuden johtamishaasteiden kohtaamiseen.

Huomasin opinnäytetyön seurantaviikkojen aikana, kuinka tärkeää on seurata ja arvioida omia toimintatapoja säännöllisesti. Raportointi toi esille paitsi onnistumiset myös ne tilanteet, joissa toimintaa olisi voinut parantaa. Esimerkiksi viikoittaisten analyysien avulla tunnistin tilanteita, joissa olin liiallisesti puuttunut tiimiläisten työskentelyyn, vaikka heidän oma-aloitteisuutensa olisi voinut tuottaa parempia tuloksia. Opin tämän työn avulla tunnistamaan omassa tekemisessäni niitä tilanteita, joissa liian nopeasti puuttun tekemiseen auttamalla, kun pitäisi antaa tiimiläiselle tilaa tehdä ja oppia itse. Tämä oppi auttoi minua löytämään paremman delegoinnin tarpeellisuuden ja vaikutuksen niin oman työni keventämiseen kuin johdettavan motivaation kasvattamiseen.

Löysin tietoperustasta paljon hyviä ohjeita lähijohtajalle luottamuksen rakentamiseen ja vuorovaikuttamisen parantamiseen. Mielestäni en ole vielä kahdeksan seurantaviikon aikana onnistunut hyödyntämään kaikkea johtamistyössäni. Esimerkiksi alisuoriutumisen tutkimiseen ja käsittelyyn rakennettu työväline vaikuttaa erittäin hyödylliseltä, mutta en ole vielä ottanut sitä käyttöön. Työvälineen avulla lähijohtajan on mahdollista selvittää avaintekijät tiimiläisen alisuoriutumiselle (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, Luku 4).

Minulla on vielä paljon kehitettävää läsnäolossa. Saan usein keskeytyksiä päivän aikana. Välillä huomaan esittäväni kuuntelevani, vaikka ajatukseni jatkavat työn tekemistä, jota olen parhaillaan tekemässä. Jos keskeytän tekemiseni ja keskityn läsnäoloon, niin oma työni viivästyy. Tätä kehittääkseni jatkossa olen tarkempi siitä, että kommunikoin kiireettömissä asioissa tiimiläiselle, että teen tällä hetkellä jotain erittäin tärkeää, joka vaatii keskittymiseni. Toinen vaihtoehto on varata neuvottelutila omien kiireellisten työtehtävieni ajaksi, jotta keskeytyksiä ei pääse syntymään.

Mielestäni valitsin oikeat teemat. Löysin pääteemojen sisältä paljon syventäviä teemoja, joita tulen kehittämään jatkossakin. Aluksi pelkäsin, että pääteemani olivat jotenkin toisistaan irrallisia. Työn edetessä ymmärsin, että kaikki teemat loppujen lopuksi nitoutuvat erinomaisesti yhteen.

Esimerkiksi motivaatiotekijöitä vahvistaessa pitää antaa palautetta. Palautteen antamisessa tarvitaan molemminpuoleista luottamusta ja se vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, Luku 3). Suurin yllätykseni oli se, miten teemat, joihin syvennyin, kuten onnistunut palautteenanto sekä hyvä lähijohtajan ja tiimiläisen välinen luottamus ovat vastuullisuutta lähijohtajalta (Lee, Choi & Kang 2021).

Tulevaisuudessa aion jatkaa oppimista ja kehittämistä erityisesti strategisen johtamisen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisen alueilla. Haluan syventää osaamistani vastuullisessa johtamisessa ja hyvinvoinnin edistämisessä, sillä nämä tekijät ovat ratkaisevia niin tiimin kuin koko organisaation menestykselle. Viestinnän osalta pyrin edelleen parantamaan taitojani hallita haastavia tilanteita ja kehittää tapoja, joilla voin innostaa tiimiäni entistä paremmin. Koen, että opinnäytetyö antoi minulle hyvän pohjan, mistä lähteä syventämään lähijohtamistaitojani entisestään. Tulevaisuudessa omassa arjessani keskityn erityisesti ajanhallintaan, suunnitelmallisuuteen, systemaattisuuteen sekä läsnäoloon.

Tämä opinnäytetyö oli paitsi tärkeä osa ammatillista kasvuani myös mahdollisuus parantaa itsetuntemustani sekä ymmärtää syvällisemmin johtamistyön tärkeitä osatekijöitä. Työn aikana tehdyt havainnot ja oivallukset tulevat varmasti ohjaamaan minua tulevaisuudessa niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa kasvussakin.

## Lähteet

Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J. E., Harley, B., Healy, J., & Theilacker, M. 2020. Bringing the Leader Back in: Why, How, and When Leadership Empowerment Behavior Shapes Coworker Conflict. *Group & Organization Management*, 45, 5, 599-636. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/1059601120917589>. Luettu: 22.9.2024.

Ahlroth, A. 2018. Palautteen antamisen hampurilaismalli kohtelee aikuisia kuin lapsia. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/hampurilaismalli>. Luettu: 6.10.2024.

Ahlroth, A. 2019. Direktio-oikeus on ammattitaidottoman lähijohtajan suojaverkko. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/direktio-oikeus>. Luettu: 31.8.2024.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. E-kirja: Luettu: 18.7.2024.

Connolly, M. & Rianoshek, R. 2002. Communication Catalyst. Kaplan Publishing. Luettu: 10.8.2024.

Dienesch, R. & Liden, R. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy of Management. Luettavissa: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>. Luettu: 28.9.2024.

Euroopan työviranomainen. 2023. Hyvän mentorin kymmenen kohdan muistilista. Luettavissa: [https://eures.europa.eu/ten-things-every-good-mentor-should-do-2023-03-08\\_fi](https://eures.europa.eu/ten-things-every-good-mentor-should-do-2023-03-08_fi). Luettu: 1.10.2024.

Gustafsberg, H. & Sallinen S. 2021. Taktinen neuvottelu: Hallitse haastavat kohtaamiset. Kustannusosakeyhtiö Otava. Äänikirja. Kuunneltu: 7.10.2024.

Hakala, J. 2024. Motivaatio: Meitä liikuttava voima ja miten se vahvistuu. Alma Insights. E-kirja. Luettu: 1.11.2024.

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. Tietosanoma. E-kirja. Luettu: 3.11.2024.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampereen yliopiston paino. Luettu: 20.7.2024.

Heliö, E. 2023. Voiko johtaminen olla muuta kuin vastuullista johtamista? Elomedia. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2023/voiko-johtaminen-olla-muuta-kuin-vastuullista-johtamista>. Luettu: 22.9.2024.

- Hilvo, T., Rubanovitsch, M. 2023. Kestävä myynti & johtaminen. Nordic Way Group. Äänikirja. Kuunneltu: 10.8.2024.
- Iqbal Q., Ahmad N., Nasim, A. & Khan, S. 2020. A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. Journal of Cleaner Production, 262. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>. Luettu: 15.9.2024.
- Joseph E. & Winston, B. 2004. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership & organization development journal, 26, 1, s.6-22. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730510575552/full/html?skipTracking=true>. Luettu: 4.8.2024.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 4.11.2024.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 25.10.2024.
- Kalliomaa, S., Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b6](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS((20)ESIMIESTY((d6)SS((c4)((20)/piste:b6). Luettu: 5.10.2024.
- Korpelainen, K. 2006. Luovuus ja motivaatio intentionaalisessa toiminnassa. Ammattikasvatuksen aikakausikirja 8: 1, s.4-13. Luettavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/114871>. Luettu: 2.8.2024.
- Kupias, P., Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy. E-kirja. Luettu: 3.8.2024.
- Lahdes, T. & Rynänen, A. 2015. Yhteistoiminta ja luottamus. Solar Solutions. Luettu: 10.8.2024.
- Lander, B. 2024. The Five Best Root Cause Analysis Tools for Your Business. Asamby. Luettavissa: <https://www.asamby.com/root-cause-analysis/>. Luettu: 1.11.2024.
- Latino, M. A., Latino, K. C., & Latino, R. J., 2019. CRC Press. Root Cause Analysis. E-kirja. Luettu: 1.11.2024.
- Lee, W. Choi, S. & Kang, S. 2021. How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. Scholarly Journal. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/su13041901>. Luettu: 29.9.2024.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 20.10.2024.

Näsänen, J. 2019. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. KT-lehti. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeampaa>. Luettu: 31.8.2024.

Pentikäinen, M. 2013. Luottamus. Kustannusosakeyhtiö Otava. E-kirja. Luettu: 1.10.2024.

Routarinne, S. 2008. Valta ja vuorovaikutus. Sanoma Pro Oy. Luettu: 26.9.2024.

Sahimaa, J. 2020. Merkityksen johtaminen: välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita – esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä. Lappeenrannan Lahden teknillinen yliopisto LUT. Luettavissa: [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161573/Diplomity%C3%B6\\_JaakkoSahimaa\\_0499630\\_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161573/Diplomity%C3%B6_JaakkoSahimaa_0499630_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 31.8.2024.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti. TAMMI. E-kirja. Kuunneltu: 15.8.2024.

Snellman, C. 2014. Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 110. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>. Luettu: 28.9.2024.

Sung, C. 2020. The Sung Diagram: Revitalizing the Eisenhower Matrix. Montana State University. Luettavissa: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54249-8\\_43](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54249-8_43). Luettu: 20.10.2024.

Suomen kielen lautakunta. 2007. Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen. Kotimaisten kielten keskus. Luettavissa: <https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen-kielen-lautakunnan-suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin-kielenkayton-edistaminen>. Luettu: 1.8.2024.

Talvio M. & Klemola U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. E-kirja. Luettu: 20.8.2024.

Torkki, J. 2006. Puhevalta. WSOY. E-kirja. Kuunneltu: 25.8.2024.

Valkola, M. 2022. Motivaatioteorian lyhyt esittely. AOE. Oppimateriaali. Luettavissa: <https://prezi.com/view/MWzblnB876R3dFLLQVuV/>. Luettu: 4.8.2024.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita. Luettu: 5.8.2024.