



## **Päiväkirja itsensä johtamisen kehittämisestä**

Jenni Jokiperä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Jokiperä Jenni
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Päiväkirja itsensä johtamisen kehittämisestä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37
<p>Itsensä johtaminen on keskeinen osa asiantuntijatyötä, ja sen merkitys korostuu erityisesti esihenkilöroolissa. Työkykyyn, suoritukseen ja työssä onnistumiseen vaikuttavat muun muassa oma osaaminen, työympäristö, työn hallinta sekä sisäinen motivaatio ja jaksaminen. Itsensä johtamisen avulla voidaan kehittää paitsi omia työskentelytapoja, myös organisaation resilienssiä ja työhyvinvointia.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kirjoittajan oman ammatillisen kehittymisen seuranta esihenkilötyössä, erityisesti itsensä johtamisen näkökulmasta. Työ toteutettiin päiväkirjamuotoisena opinnäytetyönä ja sen tarkoituksena oli tarkastella käytännön työn, viikkokohtaisten analyysien ja teorian avulla, miten kirjoittaja voi kehittää omaa ajanhallintaansa, työn organisointia ja kokonaisuuden hallintaa johtajaroolissa.</p> <p>Opinnäytetyö alkoi nykytilan kuvauksella, jossa esiteltiin kirjoittajan työnkuva, vastualueet ja osaamisen lähtötaso esihenkilönä. Varsinainen seurantajakso koostui kahdeksasta työviikosta ajanjakoilta 5.8.-6.9.2024 ja 30.9.-18.10.2024. Viikoittaisten päiväkirjamerkintöjen avulla dokumentoitiin konkreettisia työtehtäviä, havaintoja ja kokemuksia. Kunkin viikon päätteeksi laadittiin valitun teeman mukainen viikkoanalyysi, jossa reflektoitii viikon tapahtumia valittujen ammatillisten lähteiden valossa.</p> <p>Ensimmäisillä viikoilla tarkasteltiin itsensä johtamisen käytäntöjä ja arjen työn hallintaa. Seuraavilla viikoilla syvennyttiin ajanhallintaan, tehtävien priorisointiin, vuorovaikutustaitoihin, oppimisen esteisiin ja palautumiseen. Lopuksi käsiteltiin oppimisen rakentumista ja osaamisen johtamista jatkossa. Työn päätti pohdinta, jossa arvioitiin henkilökohtaista kehittymistä ja seurantajakson tavoitteiden toteutumista.</p> <p>Opinnäytetyön myötä kirjoittaja omaksui konkreettisia työvälineitä ja ajatusmalleja itsensä johtamiseen sekä oman työn, ajankäytön ja palautumisen kehittämiseen. Samalla syntyi syvällisempi ymmärrys siitä, millaisilla arjen toimilla ja millaisessa ympäristössä johtaja voi oppia ja kehittyä tehokkaasti muuttuvassa työelämässä.</p>
<b>Asiasanat</b> Itsensä johtaminen, ajanhallinta, ammatillinen kehittyminen, työhyvinvointi

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Lähtötilanteen kuvaus.....	3
2.1	Oman nykyisen työ analysointi .....	3
2.2	Sisäiset sidosryhmät .....	5
2.3	Ulkoiset sidosryhmät .....	6
2.4	Työpaikan vuorovaikutustilanteet .....	7
3	Seurantajakson raportointi viikkoanalyysineen .....	10
3.1	Seurantaviikko 1 Päivittäinen ja viikoittainen kalenterisuunnittelu .....	10
3.2	Seurantaviikko 2 Tehtävien priorisointi ja seuranta.....	13
3.3	Seurantaviikko 3 Digitaalisen työn organisointi.....	16
3.4	Seurantaviikko 4 Delegointi .....	19
3.5	Seurantaviikko 5 Työn välttelyn selittäminen ja fokuksen säilyttäminen.....	21
3.6	Seurantaviikko 6 Kokouskäytännöt.....	24
3.7	Seurantaviikko 7 Vireystason ylläpito ja palautuminen .....	27
3.8	Seurantaviikko 8 Itsensä johtaminen kokonaisuutena .....	30
4	Pohdinta.....	34
4.1	Itsensä johtamisen kehittyminen ja oppiminen.....	34
	Lähteet.....	37

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni perustuu kahdeksan viikon mittaiseen seurantajaksoon, jonka aikana kirjasin päivittäisiä työtehtäviäni ja niihin liittyviä havaintoja päiväkirjamuotoisesti. Seurantajakso koostui kahdesta osuudesta, jotka ajoittuivat aikavälille 5.8.-6.9.2024 ja 30.9.-18.10.2024. Tavoitteena oli tarkastella omaa työskentelyäni ja itsensä johtamisen käytäntöjä arjen tilanteissa sekä tunnistaa kehityskohteita oman ammattitaidon ja johtajuuden näkökulmasta.

Toimin kansainvälisessä IT- ja telekommunikaatioalan yrityksessä, joka tarjoaa Software as a Service -ratkaisuja yritysasiakkaille. Työskentelen Asiakaskokemusyksikön johtajana ja kuulun yrityksen johtoryhmään. Johdettava yksikköni vastaa asiakasprojektien toimituksista, asiakastuesta sekä asiakkuuksien kokonaisvaltaisesta hallinnoinnista. Toimenkuvaani kuuluu muun muassa asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen, asiakasrajapinnan toimintamallien ja prosessien suunnittelu ja toimenpano, suoritusjohtaminen ja osaamisen kehittäminen sekä asiakas- ja kumppanisuhteiden rakentaminen ja ylläpito.

Työssäni vaaditaan laaja-alaista osaamista. Esihenkilö- ja johtamistaidot ovat keskeisessä asemassa työssä menestymisen kannalta, ja niiden lisäksi työ edellyttää asiakaskeskeistä ja strategista ajattelua, vahvaa liiketoimintaymmärrystä, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä omaksumaa uusia teknologioita. Nykyajan nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä esihenkilöiden johtamisosaaminen on ratkaisevaa sen osalta, kuinka tiimit selviävät muutoksista. Kestävä muutos ja vahva yrityskulttuuri rakentuvat silloin, kun johtaminen pohjautuu inhimillisyyteen ja henkilöstö saa osallistua aktiivisesti kehittämistyöhön (Happi Health 20.4.2024). Esihenkilöiden on tärkeää osata kohdata työntekijät yksilöllisesti etenkin muutostilanteissa, sillä henkilöstön hyvinvointi ja mielenterveys heijastuvat suoraan koko organisaation toimivuuteen ja tuloksellisuuteen (LAB Focus 6.5.2024).

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on ollut tarkastella omaa ammatillista kehittymistäni erityisesti itsensä johtamisen näkökulmasta. Seurantaviikot ovat jaettu seuraaviin teemoihin: ajankäytön suunnittelu, tehtävien priorisointi ja seuranta, digitaalisen työn organisointi, delegointi, fokuksen säilyttäminen, kokouskäytännöt, palautuminen ja vireystilan ylläpito sekä itsensä johtaminen kokonaisuutena. Käsittelin teemoja viikoittaisissa analyyseissä, joiden tavoitteena oli reflektoida omaa toimintaa suhteessa valitsemiini osa-alueisiin ja kehittää siihen liittyviä taitoja käytännön työtilanteiden kautta.

Esihenkilön ja johtajan vastuu ei rajoitu ainoastaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen, vaan siihen sisältyy myös vastuu johdettavien hyvinvoinnista, työyhteisön toimintakulttuurista ja

kestävästä työelämästä. Johtajan hyvinvointi luo perustan selkeälle päätöksenteolle, aidolle läsnäololle ja rakentavalle vuorovaikutukselle – nämä puolestaan vahvistavat koko työyhteisön psykologista turvallisuutta ja toimivaa yhteistyötä (Kalliomäki s.a.). Itsensä johtaminen on nähdäkseni yksi vastuullisuuden muoto: kun johtaja huolehtii omasta työkyvystään ja ajankäytöstään, hän pystyy paremmin tukemaan muiden jaksamista ja työssä menestymistä. Reflektioiva ja tietoinen työskentelytapa, mitkä ovat tärkeä osa itsensä johtamista, mahdollistaa sen, että johtaja toimii johdonmukaisesti, arvoihin perustuen ja pitkäjänteisesti niin organisaation kuin yksilöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyöni keskeisiä ammattikäsitteitä ovat muun muassa: itsensä johtaminen, ajankäytönhallinta, fokuksen ylläpito, priorisointi, digitaalisen työn organisointi, kokouskäytännöt ja palautuminen.

Itsensä johtaminen työelämässä tarkoittaa oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista ja arviointia tavoitteena työhyvinvointi ja sujuva työ. Se sisältää omien ajatusten ja tunteiden säätelyä sekä vastuun ottamista omista teoista ja päätöksistä (Työturvallisuuskeskus 2022).

Ajankäytönhallinta on oman ajankäytön järjestämistä siten, että voi käyttää aikaansa asioihin, jotka ovat paitsi tärkeitä, myös mielekkäitä. Se ei tarkoita vain tehokkuuden maksimointia, vaan myös tasapainon löytymistä työn ja muun elämän välillä (Happi Health 9.10.2024).

Fokuksen ylläpito tarkoittaa kykyä keskittyä tiettyyn tehtävään tai tavoitteeseen häiriötekijöistä huolimatta. Se on keskeinen taito, joka auttaa saavuttamaan halutut päämäärät tehokkaasti (Nyyti ry s.a.).

Priorisointi on prosessi, jossa tehtävät järjestetään tärkeysjärjestykseen sen perusteella, kuinka kiireisiä ja tärkeitä ne ovat. Tämä auttaa keskittymään olennaisiin asioihin ja parantaa ajankäytön tehokkuutta (Nyyti ry s.a.).

Digitaalisen työn organisointi viittaa työtehtävien ja prosessien hallintaan digitaalisten työkalujen avulla. Se mahdollistaa joustavamman ja tehokkaamman työskentelyn sekä parantaa yhteistyötä tiimien välillä (Atea 19.9.2017).

Kokouskäytännöt ovat vakiintuneita toimintatapoja, jotka ohjaavat kokousten suunnittelua, toteutusta ja seurantaa. Hyvät kokouskäytännöt edistävät tehokasta päätöksentekoa ja osallistujien yhdenvertaisuutta (Kokouskäytännöt.fi s.a.).

Palautuminen tarkoittaa fyysisestä ja psyykkisestä rasituksesta toipumista. Se on tärkeää työkyvyn ylläpitämiseksi ja voi sisältää muun muassa lepoa, harrastuksia tai sosiaalisia kohtaamisia (Mielen-terveyslaitos s.a.).

## 2 Lähtötilanteen kuvaus

Tässä kappaleessa kuvaan työnkuvaani, omaa ammatillista osaamistani sekä toimintaympäristöäni. Esittelen lisäksi työni kannalta oleelliset sidosryhmät ja kuvaan erilaiset vuorovaikutustilanteet työssäni.

### 2.1 Oman nykyisen työ analysointi

Työskentelen Asiakaskokemus -yksikön johtajana kansainvälisessä IT- ja telekommunikaatioalan yrityksessä, joka tarjoaa Software as a Service -ratkaisuja yritysasiakkaille. Kuulun yrityksen johtoryhmään. Johdettava yksikkö koostuu kolmesta asiakasrajapinnassa työskentelevästä osastosta. Osastot vastaavat järjestelmien toimitusprojekteista, asiakastuesta sekä asiakkuuksien kokonaisvaltaisesta hallinnoinnista.

Keskeisin vastuualueeni on yrityksen asiakaskokemuksen omistajuus ja sen johtaminen; visio, strategia, operatiiviset toimintamallit, niiden jalkautus ja kehittäminen yhdessä johdettavien ja muun johtoryhmän kanssa.

Vastuulleni kuuluu organisaationi tulosvastuun ja johtoryhmätyöskentelyn lisäksi muun muassa asiakasrajapinnan toimintamallien, prosessien ja työkalujen kehittäminen tukemaan yrityksen strategiaa. Operatiivisella tasolla vastaan projektijohtamisen kehittämisestä, asiakasarvon kehitykseen, asiakaspoistuman hallinnointiin ja asiakaskokemuksen jatkuvaan kehittämiseen liittyvistä aktiviteeteista, suoritusjohtamisesta ja osaamisen kehittämisestä sekä asiakas- ja kumppanisuhteiden rakentamisesta ja ylläpidosta.

Kaikki henkilöt organisaatiossani työskentelevät asiakkaiden kanssa. Toimitusprojektioinnin ja asiakastuen osastoilla on oma osastonvetäjä, mutta toimin itse Asiakkuudenhallinta -osaston operatiivisena esimiehenä. Tiimiin kuuluu Asiakkuusvastaavia, Asiakaskokemusspesialisti ja Avainasiakaspäällikkö.

Asiakkaisiin liittyviä aktiviteetteja koko yksikön tasolla on viikoittain satoja, ja koska asiakastilanteet vaihtelevat yksinkertaisista työpyynnöistä reklamaatioihin ja merkittäviin sopimusneuvotteluihin, toimintaympäristö on koko ajan hyvin vaihteleva. Vastuullani on paitsi valmentaa johdettaviani kohtaamaan ja käsittelemään erilaisia asiakastilanteita, myös kehittää prosesseja, esihenkilöalaisten johtamistaitoja ja tehdä erilaisia linjauksia ja päätöksiä asiakaskokemus, työntekijäkokemus ja yrityksen etu huomioiden.

Toimenkuvani on laaja, ja työ on monipuolista ja vaihtelevaa. Tehtävässä menestyminen edellyttää asiakaskeskeistä ja strategista ajattelutapaa, ja proaktiivista lähestymistapaa käytännön ratkaisujen löytämiseksi. Koska yritys tarjoaa ratkaisuja yritysasiakkaille, erilaisten toimialojen liiketoimintamallien ymmärtäminen on tärkeää. On eduksi, jos on kyky omaksua uusia työkaluja ja teknologioita helposti.

Esihenkilö- ja johtamistaidot ovat kuitenkin avainasemassa tehtävässä menestymisen kannalta. Mielestäni esihenkilön tärkein tehtävä on mahdollistaa se, että johdettavat voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä edellyttää vahvoja viestintä-, yhteistyö- ja vaikuttamistaitoja sekä organisointi- ja delegointikykyä. Oleellista on myös tunnustaa yksilölliset erot ja potentiaali ihmisten tiedoissa, taidoissa ja kompetensseissa ja mahdollistaa valmennuksen ja kouluttamisen keinoin työtehtävissä kehittyminen.

Olen työskennellyt noin 17 vuoden ajan eritasoisissa esihenkilötehtävissä myynti- ja asiakaspalvelutoiminteissa sekä kansainvälisissä yrityksissä, että konsulttina yrittäjänä niin tieto- ja viestintäteknologian, finanssiteknologian kuin ohjelmistopalveluiden parissa. Nykyisellä työnantajalla nykyisessä tehtävässä olen toiminut hieman yli kahden vuoden ajan.

Ammatillinen osaamiseni on vahvalla tasolla erityisesti esihenkilö- ja asiakkuusjohtamisen sekä asiakaskokemuksen kehittämisen osalta. Olen kokenut ja analyttinen tekijä, joka osaa suunnitella, jalkauttaa ja tukea laajoja muutosprosesseja.

Päivittäinen työskentely vaatii kuitenkin jatkuvaa reagointia, priorisointia ja monitasoista vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa.

Taulukko 1. Itsearviointi työtehtävän osaamisvaatimuksista

	Aloitteleva toimija	Taitava suoriutuja	Kokenut asiantuntija
Johtamistaidot			x
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot			x
Liiketoimintaymmärrys			x
Asiakaskokemuksen kehittäminen			x
Strateginen ja operatiivinen ajattelu			x
Teknologinen ymmärrys		x	
Projektinhallinta ja prosessikehitys		x	

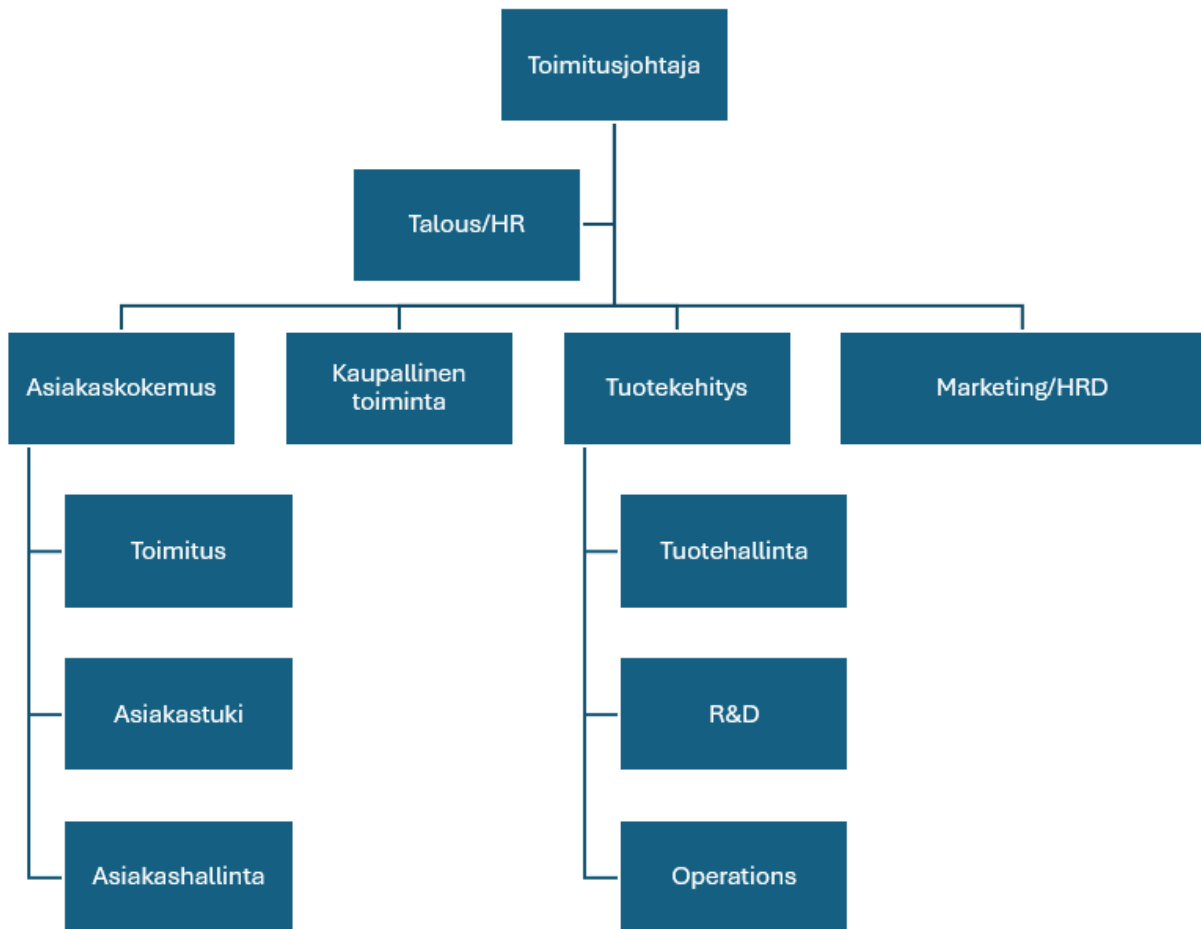
Suhteessa tehtävän osaamisvaatimukseen osaamiseni on vahvalla tasolla. Monipuolinen taustani eri toimialoita, pitkä kokemus asiakkuuksien ja henkilöstön johtamisesta sekä nykyinen asemani yrityksen johtoryhmässä ovat rakentaneet paitsi hyvän pohjan, myös erinomaiset mahdollisuudet ylläpitää ja kehittää työssä tarvittavaa johtamisosaamista.

Kuitenkin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, erityisesti IT- ja Saas-alalla, asiantuntijuus vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä. Minun tulee lisäksi jatkossa panostaa erityisesti ajankäytönhallintaan ja fokuksen säilyttämiseen. Operatiivista ja strategista työtä pitäisi pystyä tasapainotamaan paremmin, ja oman työkuorman johtaminen tehokkaammin on tärkeää. Myös itseni johtaminen kokonaisuutena on jotain, missä minun tulee kehittyä.

## **2.2 Sisäiset sidosryhmät**

Työssäni laaja-alainen sidosryhmätyöskentely on tärkeää tehtävässä menestymisen kannalta. Eri sidosryhmät jakaantuvat sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin.

Sisäiset sidosryhmät kattavat käytännössä koko organisaatiomme, joista vähintään johtoryhmätasolla teemme aktiivista viikoittaista yhteistyötä. Koska oma vastuualueeni kattaa koko asiakkuuden elinkaaren uusasiakashankintaa lukuun ottamatta, olen aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri asiantuntijoiden kanssa läpi organisaation. Tehtävässäni minun ei tarvitse ymmärtää ja osata kattavasti kaikkia teknisiä yksityiskohtia tai prosessien kulkuja, mutta minun tulee ymmärtää niistä riittävästi, jotta voin paitsi mitata toimintojen tehokkuutta ja tuottavuutta, myös varmistaa oikeanlaisen asiakaskommunikoinnin ja hyvän asiakaskokemuksen sekä liiketaloudellisen menestymisen toteutumisen.

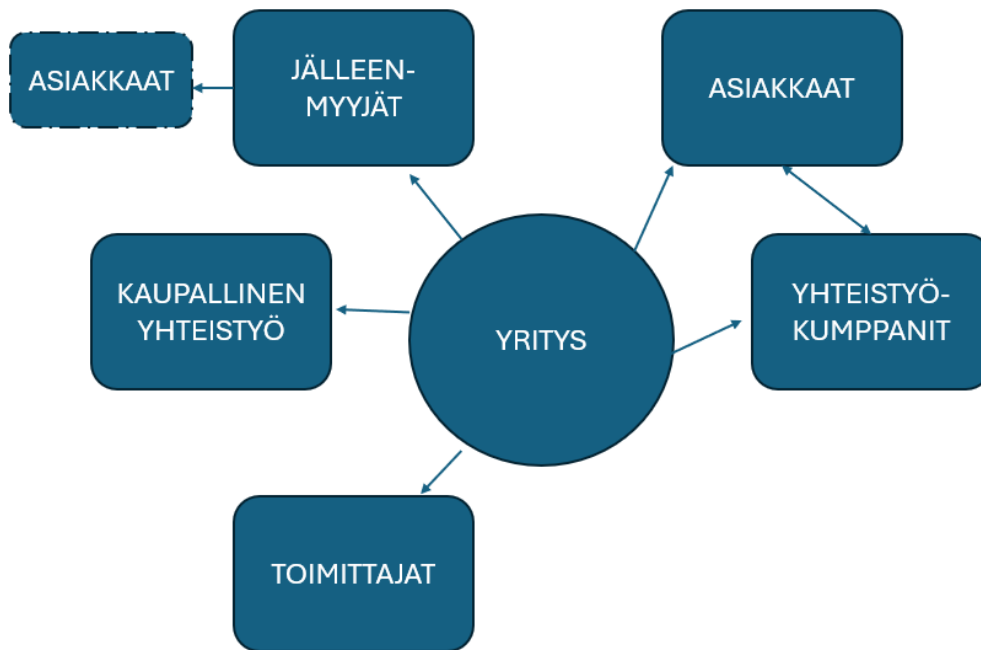


Kuva 1. Sisäiset sidosrymät.

Sisäisten sidosryhmien intressit suhteessa toisiinsa liittyvät pääsääntöisesti yrityksen menestykseen, toiminnan tuottavuuteen ja työntekijäkokemuksen optimointiin. Johtoryhmän jäsenenä tehtäväni on yhdessä muun johtoryhmän kanssa varmistaa, että eri organisaation osat työskentelevät samaa strategista päämäärää kohti ja, että yrityksen tulos on optimaalinen. Markkinoinnin intressi on edesauttaa yrityksen kaupallista menestystä paitsi myytävien ratkaisujen osalta, myös yritys- ja työnantajaimagon näkökulmasta. Tuoteorganisaation intressissä puolestaan on kehittää ja tuottaa ratkaisuja, jotka palvelevat paitsi markkinaa, myös yritystä.

### 2.3 Ulkoiset sidosryhmät

Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat asiakkaat ja erilaiset yhteistyökumppanit. Toimin itse laajasti sekä asiakkaidemme että kumppaneiden kanssa.



Kuva 2. Ulkoiset sidosryhmät.

Asiakasyhteistyöhön kuuluu koko asiakaselinkaaren eri vaihteet: sopimusneuvottelu, ratkaisujen käyttöönotto, palveluiden ja yhteistyön ylläpito ja kehittäminen.

Kumppaniyhteistyö jakaantuu erilaisiin kumppanuuksiin: jälleenmyyjät ja yhteistyökumppanit, joiden kanssa toimitamme yhdessä ratkaisuja loppuasiakkaalle, toimittajat, joilta ostamme itse palveluita joko omaan käyttöömme tai toimitettavaksi asiakkaille, sekä kaupalliset yhteistyökumppanit.

Yhteistyömallit eroavat jonkin verran toisistaan, mutta toimin kaikkien sidosryhmien kanssa säännöllisesti ja tarvittavasti. Osallistun prosessikehittämiseen ja yhteistyömallien luomiseen, erilaisiin ohjausryhmiin, sopimusneuvotteluihin, reklamaatioiden ja palautteiden käsittelyn sekä suhteiden ylläpitoon ja verkostoitumiseen muun muassa erilaisten tapahtumien muodossa.

## 2.4 Työpaikan vuorovaikutustilanteet

Yrityksessä on kaikilla vapaa etätyöoikeus, joten fyysisiä vuorovaikutustilanteita on vaihtelevasti. Oman vastualueeni osalta olen suositellut, että kunkin tiimin viikkopalaveripäivänä kaikki pyrkisivät tulemaan fyysisesti toimistolle, mutta keltään ei edellytetä sitä. Voisi sanoa, että koko henkilöstö työskentelee pääsääntöisesti etänä. Vaikka etätyö tuokin vapautta ja joustavuutta työntekoon, se tuo myös haasteita etenkin tiedonkulkuun ja sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden määrään (Valkama 19.9.2024).

Pääsääntöisesti työntekijät haluavat tulla kyseisinä päivinä paikalle, koska on mahdollisuus tavata muita. Muilla osastoilla on vastaavaa käytäntöä, joskaan ei kaikilla.

Työskentelemme avokonttorissa eikä kellään ole nimettyjä istumapaikkoja, ja toimistoltamme löytyy runsaasti rennompia työskentelypisteitä. Etätyöskentely hoidetaan Microsoft Teamsin välityksellä joko chat-keskusteluin tai videopuheluin sekä sähköpostitse.

Kokoonnumme viikoittain johtoryhmän palaveriin kahdeksi tunniksi, jonne pyrimme osallistumaan kaikki paikan päällä. Lisäksi minulla on joka toinen viikko suorien johdettavieni kanssa 1–1-valmennuskeskustelut sekä koko tiimin kanssa viikoittainen tiimipalaveri. Henkilökohtaiset 1–1-keskustelut keskittyvät johdettavien henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen ja kunkin omien asiakkuuksien johtamiseen, ja tiimipalavereissa käsitellään yhteisiä, koko tiimiä koskettavia asioita ja toimintamalleja.

Maanantaisin toimitusjohtaja lähettää ”toimitusjohtajan uutiskirjeen”, johon kukin johtoryhmän jäsen toimittaa edellisen viikon kohokohdat ja tiedotettavat asiat omalta vastuualueelta. Uutiskirjeen tavoitteena on varmistaa tiedonkulku eri toimintojen välillä, mutta myös jakaa onnistumisia koko yrityksen tietoon.

Pidän maanantai-iltapäivisin koko vastuualueelleni osastopalaverin, jossa käymme yhdessä keskustellen oleelliset asiat toimitusjohtajan uutiskirjeestä läpi ja jaamme muita ajankohtaisia asioita. Pureudumme yleensä konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin osallistujia kiinnostaviin asioihin. Tällä pyritään varmistamaan toisaalta yhteinen ymmärrys tiedotetuista asioista, mutta myös esimerkiksi erilaisten ohjeistusten ajantasaisuus ja riittävä taso.

Pidän perjantaisin Asiakkuudenhallintatiimin kanssa lyhyen ”viikkokatsauspalaveri”, jossa käymme viikon nostot läpi uutiskirjettä varten ja vaihdamme muita kuulumisia. Lisäksi minulla on viikoittain tunnin mittainen oma 1–1-palaveri esihenkilöni kanssa.

Asiakkuudenhoitomalleihimme kuuluu niin sanottu ”johdon sponsori”-toimintamalli. Tämä tarkoittaa, että valittuihin asiakkaisiin nimetään johtoryhmästämmme sponsori, joka tukee Asiakkuusvastaavaa asiakkuuden ylläpidon ja kehittämisen osalta, ja osallistuu muun muassa asiakasohjausryhmiin. Malli ylläpitää lisäksi johdon ymmärrystä asiakasrajapinnasta ja auttaa toisaalta kehittämään prosesseja ja suorittavan organisaation osaamista.

Huolimatta siitä, minkä sidosryhmän kanssa työskentelen, pääsääntöinen työskentelymuoto on etätyö. Se asettaa haasteita vuorovaikutukselle, joihin minun on johtajana pyrittävä vastaamaan omalla vuorovaikutusosaamisellani. Suurimmat haasteet liittyvät vaikuttavuuteen, läsnäolon tun-

teen välittymiseen sekä epämuodollisten kohtaamisten vähyyteen. Vaikka säännöllisiä vuorovaikutustilanteita on yleisesti ottaen paljon, koen ajoittain haastavaksi varmistaa, että viestini tavoittaa kaikki samalla tavalla ja, että vuorovaikutus on aidosti kaksisuuntaista. Minun tulisi näin ollen edelleen kehittää digitaalisen vuorovaikutuksen johtamistaitojani ja kiinnittää enemmän huomiota palautteenantoon ja vastaanottoon. Fyysisten kohtaamisten vähyyden vuoksi spontaania ja välitöntä palautteenantoa tapahtuu selkeästi vähemmän. On myös tärkeää, että mahdollistan entistä paremmin sosiaalisten kohtaamisten syntymistä – erilaisissa kokoontumisissa pitäisi olla tilaa keskustella myös epäformaalisti.

### 3 Seurantajakson raportointi viikkoanalyysineen

Tässä luvussa kuvaan päiväkirjan avulla työtäni kahdeksan viikon seurantajaksolla 5.8.2024-6.9.2024 ja 30.9.2024-18.10.2024. Jokaisen seurantajakson lopuksi laadin viikoittaisen analyysin, jossa syvennyn viikon aikana nousseisiin huomioihin suhteessa valitsemini ammatillisen kehittymisen tavoitteisiin. Tavoitteenani on tarkastella omaa osaamistani ja kehittää erityisesti itsensä johtamisen taitoja.

#### 3.1 Seurantaviikko 1 Päivittäinen ja viikoittainen kalenterisuunnittelu

Maanantai 05.08.2024

Päivän aluksi käytin 1,5 tuntia viikon tehtävien priorisointiin ja kalenterointiin ennen ensimmäistä palaveria. Pysin suunnittelemaan viikkoni niin, että jokaiselle päivällä jäisi riittävästi tilaa ad hoc -asioille sekä siirtymäaikaa palaverien väliin. Lisäksi kalenteroin päivittäiset lounastauot ja varasin työpäivien viimeisen tunnin viestien käsittelyyn ja päivän toimenpiteiden viimeistelyyn.

Tänään oli kaksi 1–1-valmennuskeskustelua, joita pidän suorien johdettavien kanssa kahden viikon välein. Avainasiakaspäällikön kanssa tarkastelin hänen myyntiaktiiviteettiansa tilannetta ja yhteistyötä muun tiimin kanssa. Keskustelussa nousi esiin muutostarpeita erään asiakassopimuksen standardisopimusehtoihin, ja otin tehtäväksi perehtyä vastaaviin sopimukseen ja valmistella hänelle muotoiluehdotuksen seuraavaa asiakaspalaveria varten.

Erään Asiakkuusvastaavan kanssa keskustelin hänen vastuullaan olevien muutaman asiakkaan lyhyen tähtäimen asiakashallintastrategiasta ja autan häntä muotoilmaan vastineen yhden asiakkaan reklamaatioon. Lisäksi autoin häntä konkretisoimaan erään tuotekehitystoiveen sellaiseksi, että hän voi välittää sen selkeässä muodossa eteenpäin tuoteorganisaatiolle.

Kalenterivarauksista tyhjä tunti täyttyi puheluilla, ja sain ennen päivän viimeistä palaveria vain lyhyen hetken hengähdysaikaa. Päivä päättyi osastopalaveriin, jonka vetovastuun olin delegoinut tiiminvetäjälle. Palaverin aikana nousi esiin päätöstä vaativia asioita, mutta tarvitsin lisätietoa päätöksenteon tueksi. Delegoin selvitystyöt kolmelle palaveriin osallistujalle ja varmistin, että vastuut kirjattiin kokousmuistioon palaverin sihteerin toimesta.

Tiistai 06.08.2024

Aloitin päivän tapaamalla potentiaalisen yhteistyökumppanin. Huomasin palaverin aikana, että he eivät ole sopiva kumppani meille, joten jatkotoimenpiteitä ei tarvittu.

Pidin päivän aikana 1–1-palaverit kolmen Asiakkuusvastaavan kanssa. Kyseessä oli ensimmäiset palaverit kesälomien jälkeen, ja kävin läpi heidän kanssaan loma-ajan yleisiä tiedotettavia asioita, ja pyysin heitä kertomaan asiakastason prioriteeteista tuleville viikoille. Yhdestä palaverista minulle jäi tehtäväksi viimeistellä tuotepäivitykseen liittyvä tiedote Asiakashallinta-tiimin yhteiseen käyttöön.

Käytin lounastuntini edellisenä päivänä lupaamaani sopimusehdon muokkaamiseen Avainasiakas-päällikölle, jotta hän ehti saada sen ennen asiakaspalaveria käyttöönsä. Päivän päätteeksi viimeistelin tuotepäivitystiedotteen ja vastasin päivän aikana tullessiin Teams-viesteihin. En ehtinyt käymään kaikkia sähköpostejani läpi, mutta priorisoin tärkeimmät.

Keskiviikko 07.08.2024

Ennen päivän ensimmäistä palaveria ehdin käydä sähköpostiani läpi, mutta lukemattomia viestejä, joihin tulisi reagoida, jäi vielä lähes 20 käsittelemättä.

1–1-palaverissa Asiakaskokemusspesialistin kanssa kävin läpi laajemmin tulevien kuukausien näkymää ja pyysin tekemään kalanterivarukset eri aktiviteeteille syys- ja lokakuulle. Tein lisäksi listaa sisäisissä projekteissa huomioitavista prosesseista ja niihin liittyvästä viestinnästä, joista delegoin osan spesialistille.

Ennen seuraavaa palaveria sain käsiteltäviä hieman sähköposteja ja keskustelin johtoryhmäkollegan kanssa syksyn projekteista. Tämän jälkeen pidin 1–1-palaverin esihenkilöjohdettavan kanssa, jossa kävin läpi hänen loma-aikaiset olennaiset tiedotettavat asiat.

Tänään ehdin syödä lounasta ja saada sähköpostini ajan tasalle niin, ettei minulle jäänyt yhtään lukematonta sähköpostia. Sähköposteista, jotka vaativat jatkotoimenpiteitä, kirjasin tehtävät Microsoft OneNote-muistiooni, muut arkistoin alikansioihin ja reagoisin tarvittaviin sähköposteihin. Valmistelin asiakaskokemusmittaukseen liittyvän prosessikuvauksen ja asiakasviestit huomista palaveria varten, ja pyysin Asiakashallinta-tiimiä päivittämään CRM-järjestelmään puutteelliset tai virheelliset tiedot laskutusraportointia varten.

Torstai 08.08.2024

Päivä alkoi Asiakashallinta -tiimin viikkopalaverilla, jossa yleensä kiinteällä agendalla jaetaan parhaita käytäntöjä asiakkaisiin ja toimintamalleihin liittyen, sekä tiedotetaan ajankohtaisia asioita. Tänään halusin keventää palaveria, joten pyysin tiimiläisiä kertomaan lomakuulumisia ja tulevan viikonlopun suunnitelmia. Tiedotin lisäksi muutamista johtoryhmäkokouksessa esiin nousseista asioista.

Palaverin jälkeen keskustelin konsernin projektipäällikön kanssa asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyen. Kävin läpi ehdotukseni, kuinka kysely tulisi toteuttaa Suomen kontekstissa.

Loppupäivä oli vapaa palavereista, joten keskityin Teams -viestien ja sähköpostien läpikäyntiin. Olen huomenna vapaalla, mutta kalenterimerkinnästä huolimatta sain sinne kaksi palaverikutsua. Sain yhden niistä pidettyä vielä tänään, koska aihe ei vaatinut itseltäni valmistautumista vaan linjauksia ja kannanottoa. Toisen pyysin siirtämään maanantaille.

Perjantai 9.8.2024

Vapaapäivä

### **Viikkoanalyysi 1**

Ensimmäisellä seurantaviikolla keskityin erityisesti työn organisointiin ja kalenterin suunnitteluun. Käytin maanantaiaamun koko viikon tehtävien priorisointiin ja kalenterointiin. Pyrin rakentamaan viikon, jossa on tilaa sekä suunnitelluille että suunnittelemattomille asioille. Varasin aikaa muun muassa siirtymiin palavereiden välillä, päivittäiset lounastauot sekä päivän viimeiset tunnit viestiin ja eri tehtävien viimeistelyyn.

Leo Stranius (2022, 114) kuvaa Tehokkuuden taika -kirjassaan, että päiväsuunnitelma, joka on aikataulutettu, on erityisen hyödyllinen apu ennakoimattomiin ja muuttuviin tilanteisiin. Suunnitelma auttaa hahmottamaan välittömästi vaihtoehtoiskustannuksen – eli sen, mitä jää tekemättä, jos päättää käyttää aikansa johonkin muuhun tehtävään. Tämä näkökulma oli erityisen hyödyllinen viikon aikana, sillä päivissä oli useita hetkiä, jolloin suunnitellut tehtävät oli laitettava syrjään äkillisten asioiden vuoksi.

OneNote tehtävien seurantaan osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Se auttoi pitämään kiinni suunnitelmista, vaikka keskeytyksiä tuli paljon. Itsensä johtamisen näkökulmasta kalenterin ja tehtävälisterien hallinnointi kulkevat käsikädessä. Pentti Sydänmaanlakan (2023) mukaan älykäs itsensä johtaminen rakentuu kokonaisuuden hahmottamisesta, priorisoinnista ja omien voimavarojen ymmärtämisestä. Digitaalisten työkalujen, kuten OneNoten, käyttö tukee näitä arjen ja kiireen keskellä. Kun tehtävät konkretisoi näkyväksi, fokus on helpompi säilyttää.

Reflektoidessani kulunutta viikkoa huomaan, että vaikka suunnittelua tekeekin ja työkalut tukevat sen toteutumista, taipumukseni vastata nopeasti viesteihin rikkoi keskittymistä. Sydänmaanlakka (2023) korostaa myös palautumisen ja taukojen merkitystä. Tällä viikolla jäin kuitenkin useampana päivänä ilman selkeitä taukoja, ja huomaan, että vaikka tehtäviä tuli hoidettua paljon, päivien loppussa olin kognitiivisesti melko kuormittunut. Minun täytyy jatkossa kiinnittää vieläkin paremmin

huomiota siihen, että varaan riittävästi hiljaista työskentelyaikaa itselleni, pidän riittävästi taukoja ja pidän esimerkiksi ilmoitukset viestikanavista pois päältä noina aikoina.

### **3.2 Seurantaviikko 2 Tehtävien priorisointi ja seuranta**

Maanantai 12.8.2024

Käytin päivän ensimmäisen tunnin viikon kalenterointiin ja suunnitteluun. Koska tulen olemaan torstaina asiakkaan luona ohjausryhmäkokouksessa, siirsin Asiakashallintatiimin viikkopalaverin keskiviikolle. Koordinoin myös kahden sisäisen palaverin siirron, jotta koko tiimi voisi osallistua viikkopalaveriin. Varasin huomiseksi kalenterista kaksi tuntia työskentelyaikaa valmistellakseni sekä tiimipalaverin materiaalin että oman osuuteni asiakkaan ohjausryhmäpalaveria varten.

Päivän aikana soitin tärkeälle asiakkaalle heiltä tulleeseen negatiiviseen palautteeseen liittyen. Keskustelusta nousi selkeitä kehityskohteita sekä asiakaskommunikaation että tuotekehityksen prosesseihin. Kävin palautteen ja havainnot läpi kyseisen asiakkaan Asiakkuusvastaavan sekä tuotejohtajan kanssa, ja sovin jatkokeskustelun pidettäväksi laajemmalla kokoonpanolla parin viikon kuluttua. Päätin päivän osallistumalla osastopalaveriin ajaessani töistä kotiin.

Tiistai 13.8.2024

Aloitin päivän soittamalla yhteistyökumppanin myyntijohtajalle ja autoin häntä tulkitsemaan yhteistyösopimusta ja hinnoittelua. Lisäksi eskaloin häneltä nousseen selvitysasian sisäisesti ja delegoin oikealle vastuuhenkilölle. Osallistuin johtoryhmän kokoukseen, jossa käsiteltiin tulevia konsernimuutoksia. Muutokset tulevat edellyttämään organisaatiomuutosta, strategian tarkastelua ja toimintamallien uudistamista. Aikataulutin itselleni kalenteriin useammalle päivälle valmistautumisaikaa yhteistä työskentelypäivä varten aiheen tiimoilta.

Käytin tunnin sähköpostin ja Teams-viestien käsittelyyn. Tein pieniä muutoksia ensi viikolla asiakkaalle lähtevään tuotteen julkaisutiedotteeseen. Huomasin, että julkaisutiedotteen lähetyslista vaati tarkastelua, ja delegoin listan tarkastamisen tiimiin. Eräs reklamaatio vaati linjauksia korvauspyyntöihin liittyen ja tukea viestintään – järjestin lyhyen palaverin avainhenkilöiden kanssa ja pyysin erästä osallistujaa koostamaan ja tiedottamaan yhteenvedon ja tehdyt linjaukset tarvittavasti eteenpäin.

Alun perin varaamastani kahden tunnin suunnitteluajasta jäi käytettäväksi vain 30 minuuttia, mutta sain sillä ajalla valmisteltua huomisen tiimipalaverin materiaalin. Osallistuin myös palaveriin, jossa käsiteltiin syyskuussa voimaan astuvaa alv-muutosta ja sen vaikutusta prosesseihin, ja loin Teams

Planneriin tarkastuslistan, jonka pohjalta allokoitin tehtäviä projektiin kuuluville jäsenille kattamaan sekä sisäiset toimenpiteet että asiakasviestinnän.

Keskiviikko 14.8.2024

Aamu alkoi palaverilla esihenkilöjohdettavan kanssa, jossa kävin läpi elo- ja syyskuun aikana tapahtuvat muutokset tuote-, työkalu-, ja laskutusprosesseissa. Pyysin dokumentoimaan eri aktiiviteetit vastuuhenkilöineen yhteiseen Teams Planneriin määräpäivien kanssa.

Johdin Asiakashallintatiimin viikkopalaverin vakioagendaa noudattaen. Palaverissa nousi kaksi haastavampaa asiakastilannetta ja sparrasin koko tiimiä, kuinka kohdata asiakkaita hankalissa tilanteissa. Varmistin lisäksi, että kaikki ovat tietoisia tulevista muutoksista ja niiden viestimisestä asiakkaille.

Torstai 15.8.2024

Päivä kului ohjausryhmäkokouksessa asiakkaan kanssa toisella paikkakunnalla. Esittelin kokouksessa liiketoimintakatsauksen ja osallistuin keskusteluun tulevista yhteisistä projekteista. En ehtinyt päivän aikana käsitellä muita asioita, kuten Teams-viestejä tai sähköposteja.

Perjantai 16.8.2024

Aloitin aamun käymällä läpi eilisiä sähköposteja. Soitin sen jälkeen Avainasiakaspäällikölle ja autoin häntä sopimuksen laatimisessa, johon asiakas oli pyytänyt muutoksia standardisopimusehtoihin. Tein linjaukset kaupallisia tai liiketoimintapäätöksiä vaativiin kohtiin, ja ohjeistin ohjaamaan juridiset yksityiskohdat lakiosaston tarkastettavaksi.

Hyväksyin matka- ja kululaskut kuluneelta kuukaudelta, ja koostin iltapäivän aikana viikoittaiseen ”toimitusjohtajan uutiskirjeeseen” sisällön vastuualueeni osalta. Käytin osan päivästä puheluihin, jotka liittyivät hajanaisiin, mutta ajankohtaisiin asioihin. Päivän päätteeksi valmistauduin tulevan maanantain johtoryhmän ylimääräiseen palaveriin.

## **Viikkoanalyysi 2**

Tällä viikolla tehtävien priorisointi ja seuranta nousi hyvin keskeiseksi osaksi arjen hallintaa. Viikko oli monipuolinen ja sisälsi muun muassa asiakaspalautteen käsittelyä, sopimusehtojen muutosten linjausta, tiimin sparraamista ja paljon valmistelutehtäviä eri palavereita varten. Tilanteet vaativat jatkuvaa päätöksentekoa sen suhteen, mikä on kiireellistä ja mikä tärkeää – ja mitkä voi siirtää tai delegoida.

Viikon alussa tehty kalenterin suunnittelu antoi hyvän rakenteen koko viikolle, mutta se joutui kyllä koetukselle useaan otteeseen viikon aikana. Moni suunniteltu työaika lyheni tai jäi toteutumatta. Suunnittelusta oli silti hyötyä. Kun tärkeimmät tehtävät oli hahmoteltu jo etukäteen, niihin oli helpompi palata keskeytysten jälkeen. Jälleen voi todeta, että ennakointi on tärkeää – ei siksi, että kaikki toteutuisi suunnitellusti, vaan koska silloin kiireen keskellä tietää, mihin keskittyä, kun on aikaa.

Minulla on OneNotessa jo pidemmän aikaa ollut yksi tyhjäksi jätetty mallipohja, johon olen laittanut valmiiksi Eisenhowerin matriisin pohjalta tehdyn nelikentän, ja käytän sitä asioiden priorisointiin etenkin silloin, kun tehtäväksi tulee aikaa vieviä suunnittelemattomia asioita. Eisenhowerin matriisi jaottelee tehtävät neljään luokkaan: ”tärkeät ja kiireelliset”, ”tärkeät mutta ei kiireelliset”, ”kiireelliset mutta ei tärkeät” ja ”ei kiireelliset eikä tärkeät” (Eisenhower 2024.) Hyödynsin sitä tällä viikolla, koska tiesin, että torstaina en ehtisi käytännössä tehdä mitään muuta kuin osallistua asiakasohjausryhmään. Matriisi auttoi hahmottamaan, mitkä tehtävät tällä viikolla pitää vähintään saada tehdyksi ja mitkä voi aikatauluttaa myöhemmäksi tai delegoida. Minun piti muokata matriisiani myös kesken viikon. Konkreettisenä esimerkkinä asiakaspalautteen käsittely ja siihen liittyvät toimenpiteet sijoittuivat matriisiin ”tärkeät ja kiireelliset”-osioon, kun taas sisäisten ohjeiden tarkistus ja tiedotteiden läpikäynti oli mahdollista siirtää ja osin delegoida.

Tehtävien delegointi onnistui pääosin hyvin. Osasin tunnistaa, missä oma panostukseni on oleellista ja missä taas tehtävän voi siirtää tiimiin tai asiantuntijalle. Tämä tietenkin paitsi vapautti aikaa itseltäni, mutta lisäsi myös muiden osallistumista ja vastuunkantoa. Sähköpostien ja Teams-viestien määrät kuitenkin olivat jälleen suuria, ja huomasin, että osa ajankohtaisista asioista jäi helposti huomioimatta tai kesken. Tehtävien näkyvyyden ja seurannan systemaattisuuden osalta on vielä parannettavaa, etenkin kun vastuita on jaettu useammalle henkilölle.

Viikon aikana oli selvästi havaittavissa, kuinka monen tehtävän ja tilanteen yhtäaikainen hallinta kuormittaa. Vaikka asioita tuli hoidettua, huomasin, että iltapäivisin on vaikeampi keskittyä ja päättää, mihin seuraavaksi tarttua.

Yhteenvetona voisi todeta, että tehtävien priorisointi toimi ihan kohtuullisesti, mutta seurannan osalta tulee vielä kehittää toimintamalleja ja tapaa käyttää eri työkaluja. Käytän Eisenhowerin matriisia usein vasta, kun tuntuu, että on aivan pakko – olisi hyödyllistä käyttää sitä proaktiivisemmin.

### 3.3 Seurantaviikko 3 Digitaalisen työn organisointi

Maanantai 19.08.2024

Päivä alkoi ilmoituksella, että yksi Asiakkuusvastaavista on perhesyistä poissa seuraavat kaksi viikkoa. Järjestin hänen sijaisensa kanssa palaverin varmistaakseni, että akuutit asiat edistyvät poissaolon aikana.

Osallistuin aamupäivällä ylimääräisen johtoryhmän kokoukseen, jossa valmistelimme tulevaa strategiatyöpajaa. Esittelin oman ehdotukseni työpajan työskentelytavoista ja agendasta sekä, mistä voisin olla itse vastuussa. Kirjasin itselleni palaverin aikana tehtävälistan OneNoteen ja varasin valmistautumisaikaa kalenteristani.

Päivän aikana järjestettiin ylimääräinen, kiireellinen palaveri, joka vaati itseltäni hieman muutoksia kalenteriin. Ennen päivän päättävää osastopalaveria käsittelin lukemattomat sähköpostit ja Teams-viestit. Osastopalaverissa nousi esiin koko vastuualuettani koskeva koulutustarve, jonka delegoin tuoteorganisaatioon asiantuntijalle.

Tiistai 20.08.2024

Käytin aamun Outlookin järjestelyyn. Loin alikansiot uutiskirjeille ja viesteille, joissa olen kopiokentässä vastaanottajana, ja loin automaattisen ohjautumissäännön näille, jolloin ne eivät näy saapuneet-kansiossa. Tämä helpottaa päivittäistä sähköpostin käsittelyä ja vähentää turhia keskeytyksiä. Samalla havaitsin olevani turhaan mukana joissain viestiketjuissa ja pyysin poistamaan minut niistä.

Pidin palaverin, jossa käsiteltiin toissa viikolla saamaani asiakaskeskustelun palautetta. Esitin kehitysehdotuksia prosessien parantamiseen, delegoin toimenpiteet ja varasin seurantapalaverin. Pyysin, että kaikki kommunikoivat asioiden etenemisestä Teams-kokouksen Notes-osioon, johon olin palaverin aikana merkannut kunkin vastuut, jottei tieto pirstaloituisi moneen paikkaan ja kaikki osalliset pystyvät seuraamaan asioiden etenemistä.

Päivän kolmesta 1–1-palaverista kirjasin seuraavan johtoryhmäkokouksen agendalle kaksi johtoryhmän päätöstä vaativaa asiaa. Lisäksi osallistuin yhden tiimiläiseni pyynnöstä sähköpostikeskusteluun, jossa hän ei ollut saanut muulta organisaatiolta riittävää tukea ongelman selvitykseen.

Palavereiden välissä käsittelin sähköposteja, ja selvitin sopimusteknisiä asioita, joiden hoitamiseen tarvitsin lakiosaston apua, joten tein heille työpyynnön. Lisäksi selvitin laskutusvirhettä ja siihen liit-

tyvää asiakasviestintää sekä autoin tiimiläistä laatimaan vastineen palautteeseen. Huomasin kalenterissani päällekkäisyyksiä seuraavalle päivälle ja järjestelin niitä uudelleen perumalla lounasta-paamisen ja siirtämällä yhden palaverin myöhemmäksi.

Keskiviikko 21.08.2024

Päivä alkoi 1–1-palaverilla Asiakaskokemusspesialistin kanssa, jossa kävin läpi sisäisiä projekteja yhteisen Teams Plannerin avulla ja ohjeistin, mitä tulee huomioida erään projektin asiakasviestinnässä.

Aamupäivällä vastasin useisiin Teams-viesteihin ja sparrasin johtoryhmäkollegani kanssa strategiatyöpajan materiaalin koostamisesta. Otin tehtäväkseni luoda yhteisen PowerPoint-pohjan, johon jokainen johtoryhmän jäsen voi lisätä oman osuutensa.

Pidin palaverin esihenkilöjohdettavan kanssa, jossa informoin hänelle, mitä sovimme Asiakaskokemusspesialistin kanssa käynnissä olevan projektin asiakaskommunikointiin liittyen. Myöhemmin pidin palaverin CRM-kehityskumppanin kanssa liittyen asiakasdatan siivoukseen. Määrittelin, mitä tietoja ja miltä aikaväliltä poistetaan, jotta raportointi olisi tarkempaa.

Tänään oli myös ylimääräinen johtoryhmän kokous, jossa päivitin muille, kuinka oma osuuteni työpajaan valmistautumisesta on edennyt. Kävin lisäksi läpi tehtävälistaani merkkamalla tehdyt tehtävät tehdyiksi ja tein priorisointia muille tehtäville, käsittelin sähköposteja ja hyväksyin eteenpäin toimitettavaksi kaksi tarjouslaskelmaa ja sopimusluonnosta.

Torstai 22.08.2024

Aloitin päivän tiimipalaverilla, jossa pyysin tiimiltä tukea strategiatyöpajaan valmistautumiseen. Sain tiimiltä arvokkaita näkemyksiä ja näkökulmia, joita hyödynnän työpajan suunnittelussa.

Osallistuin koko henkilöstölle järjestettyyn palaveriin ja jäin palaverin jälkeen keskustelemaan osallistujien kanssa heidän tunnelmistaan ja ajatuksistaan palaverissa tiedotettuihin asioihin liittyen.

Lisäksi osallistuin asiakaspalaveriin, jossa toimin asiakkuuden johdon sponsorina. Esittelin palaverissa yrityksemme liiketoimintakatsauksen. Lisäksi kerroin, että siirrän johtoryhmätason vastuun asiakkuudesta kollegalleni, joka osallistuu jatkossa ohjausryhmäpalavereihin minun sijastani.

Perehdytin kesällä aloittanutta uutta Kaupallista johtajaa asiakashallinnan prosesseihin ja liiketoimintamme rakenteeseen. Päivän päätteeksi pidin tilannekatsauspalaverin Tanskan organisaation johdon kanssa, jossa kerroin, kuinka aiemmin tehty organisaatiomuutos on vaikuttanut toimintaan ja annoin näkemyksiä toimintamallien kehittämiseen jatkossa.

Perjantai 23.08.2024

Osallistuin toimitustiimin viikkopalaveriin, jossa sain ajankohtaista tietoa toimitusprojektien tilasta, haasteista ja onnistumisista.

Pidin palaverin markkinointitiimin Liidigenerointipäällikön kanssa, jossa kerroin näkemykseni, millaisia muutoksia myynnin prosesseihin voisi tehdä CRM-järjestelmän näkökulmasta. Palaverin jälkeen keskityin sähköpostien ja Teams-viestien käsittelyyn. Useat asiat ratkesivat tehokkaammin puhelimitse, ja käytin noin puolitoista tuntia puheluihin eri henkilöiden kanssa.

### **Viikkoanalyysi 3**

Kolmas seurantaviikko osoitti jälleen, miten tärkeää olisi tehdä suunnittelu kunnolla, jotta keskittyminen, tauottaminen ja palautuminen olisivat mahdollisia. En tehnyt maanantaina viikon suunnittelua, joten kalenterissa ei ollut valmiiksi merkattuja taukoja. Tämä johti siihen, että lounastauko jäi pitämättä neljänä päivänä viidestä, ja joka päivä oli lähes tauotonta palaveriputkea.

Vaikka objektiivisesti tarkasteltuna moni asia edistyi kyllä viikon aikana, koin vahvaa riittämättömyyden tunnetta – ikään kuin ei olisi saanut mitään konkreettista aikaan. Leo Stranius (2022, 73–74) kuvaa hyvin sitä, miten kiireisenä ei kykene olemaan kunnolla läsnä eikä pysty asettamaan asioita oikeaan tärkeysjärjestykseen. Visio sumentuu, kun koko päivä menee selviytymiseen eikä harjittuun tekemiseen. Vaikka asiat edistyvätkin, kiireen tuntu estää näkemästä sitä, ja tunne hallinnasta katoaa.

Sähköpostien automaattinen ohjautuminen alikansioihin vähensi merkittävästi ärsykeitä, mutta käytännön toteutus ontui palautumisen osalta, koska alikansioiden sisältö tuli käytyä läpi iltaisin.

Minulla on tapana reagoida viesteihin jopa palavereiden aikana, mikä katkaisee keskittymisen ja usein asiat jäävät roikkumaan, kun niitä ei ole mahdollista viedä loppuun heti. Straniuksen (2022, 74) mukaan kiire saa meidän helposti tekemään montaa asiaa yhtä aikaa, mutta tehokkuus ei synny moniajosta, päinvastoin, koska tehtävästä toiseen siirtyminen kuormittaa aivoja tuhraan ja tekee työstä pirstaleista. Tämä konkretisoitui erityisesti tämän viikon aikana: moni asia, mitä aloitin hoitamaan Teamsin tai sähköpostin välityksellä kesken jonkun palaverin, jäi hoitamatta loppuun ja vain muistinvaraiseksi sen sijaan, että olisin hoitanut ne kerralla kuntoon tai laittanut OneNoteen.

Taukojen pitäminen jäi vähäiseksi ja sillä oli suora vaikutus iltapäivien tehokkuuteen. Perjantaina ehdin pitää lounastauon ja päivä oli muutoinkin väljempi, jolloin sekä vireystila että keskittymiskyky olivat merkittävästi parempia. Se oli hyvä muistutus siitä, että taukojen pitäminen ei ole työstä pois vaan edellytys tuottavaan tekemiseen ja tietenkin palautumiseen.

Viikko konkretisoi jälleen itsensä johtamisen peruslainalaisuuksia: suunnittelematon työ ei tuo vapautta vaan luo kaoottisuutta. Ilman hyvää suunnittelua ja ennakointia fokus häviää ja aika menee vain reagointiin.

### **3.4 Seurantaviikko 4 Delegointi**

Maanantai 26.08.2024

Aloitin aamun puhelulla CRM-kehityskumppanin kanssa liittyen viime viikolla antamaani toimeksianto. Tarkastelin hänen toimittamansa testidatan ja otin keskusteluun kollegani mukaan varmistukseni, että kaikki yksityiskohdat on huomioitu riittävällä tarkkuudella.

Keskustelin talousjohtajamme kanssa vuoden 2025 budjettivalmistelusta. Annoin ehdotukseni alustavaan vastuualueeni budjettikehykseen tarkasteltuani kuluneen vuoden dataa. Tarkastin lisäksi johdettavieni tulospalkkiomallin tulokset ja hyväksyin ne maksatukseen.

Suunnittelin koko viikon kalenterin: lisäsin lounastauot, varasin aikaa tehtävälisterien käsittelyyn ja strategiatyöpajan valmisteluun. Järjestelin Outlookia luomalla kaksi uutta alikansiota ja määrittelemällä niihin automaattiset ohjautumissäännöt.

Iltapäivällä osallistuin johtoryhmän strategiatyöpajan valmistelupalaveriin ja kävin läpi omat huomioni vastuualueeni osalta. Osallistuin myös osastopalaveriin, jonka jälkeen keskustelin kollegojen kanssa osastojen välisen yhteistyön kehittämisestä. Esittelin osastopalaverimallini ja koska he pitivät konseptista, lisäsin heidän vastuualueiltaan edustuksen palaverikutsuun.

Tiistai 27.08.2024

Päivän aluksi vedin palaverin pian asiakkaille julkaistavaan työkaluun liittyen. Olin kutsunut palaveriin eri osastojen edustajia, ja tavoitteena oli ymmärtää projektin status ja suunnitelmat sekä sisäisen kouluttamisen- että asiakaskouluttamisen osalta. Havaittiin, että osa aktiviteeteista on vielä suunnittelematta, joten delegoin tehtäviä osallistujille ja varasin viikoittaisen seurantalaverin projektiin.

Valmistelin strategiatyöpajan materiaaleja ja kävin sähköpostia läpi. Päivitin ensi viikon 1–1-palaverikutsuja päällekkäisyyksien vuoksi ja tein muokkauksia kahteen asiakkaalle lähtevään tiedotteeseen. Lisäsin tiedotteiden tarkastelun seuraavan viikon tiimipalaverin agendalle.

Päivän loppuun tarkistin kahden asiakkuuden sopimusuusintaan liittyvät tarjouslaskelmat ja sopimusehdot, ja kävin ne läpi Avainasiakaspäällikön ja Asiakkuusvastaavien kanssa.

Keskiviikko 28.08.2024

Aamupäivän viimeistelin muun johtoryhmän kanssa strategiatyöpajan materiaaleja. Tämän jälkeen pidin ylimääräisen 1–1-palaverin Asiakaskokemusspesialistin kanssa, sillä työkalun julkaisu vaatii molemmilta erinäisiä toimenpiteitä.

Keskustelin lisäksi esihenkilöjohdettavan kanssa ajankohtaisista asioista ja lähetin päivitetyn agendan huomiseen tiimipalaveriin, koska en pääse itse osallistumaan siihen. Lopetin työskentelyn puolen päivän aikaan henkilökohtaisten menojen vuoksi.

Torstai 29.08.2024

Osallistuin koko päivän kestävään strategiatyöpajaan yhdessä muun johtoryhmän kanssa. Toimin työpajassa sihteerinä, eli kirjasin keskustelusta oleelliset asiat muistioon, kuten tärkeimmät huomiot, tehdyt päätökset, ja asiat, jotka vaativat jatkotyöstöä. Kävin päivän aikana läpi vastuualueeni osalta huomioitavat asiat ja omat ehdotukseni strategian päivitykseen liittyen. Osallistuin keskusteluun tavoitteista, strategisista valinnoista ja toimintamalleista.

Perjantai 30.08.2024

Aloitin aamun soittamalla asiakkaalle ja lupasin selvittää hänelle muutamia asioita päivän aikana. Osallistuin toimitustiimin viikkopalaveriin, jossa sain ajankohtaisen tilannekuvan käynnissä olevista projekteista.

Kävin Avainasiakaspäällikön ja Asiakaskokemusspesialistin kanssa läpi tietyn asiakassegmentin kaupallisia aktiviteetteja ja palasin asiakkaalle aamun puhelun tiimoilta keskusteltuani tuotejohtajamme kanssa.

Sparrasin toimitusjohtajan kanssa strategiatyöpajan seuraavia askeleita, kommentoin budjettivalmisteluun liittyvää materiaalia ja käsittelin sähköpostejani ja Team-keskusteluja.

Viikkoanalyysi 4

Tällä viikolla delegointi nousi esiin poikkeuksellisen vahvasti. Olen jäämässä lähiaikoina muutamaksi viikoksi pois töistä, joten halusin varmistaa, ettei asiat jää seisomaan siksi, etten ole paikalla. Huomasin, että jatkuva delegointi vaatii valmistelua ja aikaa. Moni asia vaatii tarkempaa konseptointia ja muiden kouluttamista - tulee siis miettiä, mitä tietoa toinen tarvitsee, miten ja missä asioissa ohjeistan muita ja missä muodossa vastuut siirtyvät eteenpäin. Onnistuneessa delegoinnissa ei ole kyse pelkästä tehtävän siirtämisestä – se on aktiivista vuorovaikutusta ja vastuun jakoa, jonka on tarkoitus tukea sekä delegoijaa että tehtävän saajaa (Actional 2023).

Delegoinnin yhteydessä tarkastelin kalenterianikin kriittisemmin. Hylkäsin useita kalenterikutsuja ja delegoin niihin osallistumisen muille – tätä olisi syytä tehdä säännöllisesti, ei vain ennen poissaoloja. Teen tämän saman havainnon aina lomakausilla, mutta lomalta palatessa ajaudun helposti vanhaan malliin.

Viikon aikana käytin Pomodoro-tekniikkaa, erityisesti maanantaina ja keskiviikkona. Menetelmä perustuu 25 minuutin mittaisiin työskentelyjaksoihin, joita seuraa lyhyt tauko, ja neljän työskentelyjakson jälkeen pidempi tauko (Todoist 2024). Tämä auttoi sellaisten asioiden kanssa, joita ei voinut delegoida ja jotka vaativat keskittymistä. Pomodoro-tekniikka auttaa keskittämään ajankäytön yhdelle asialle kerrallaan sen sijaan, että yrittäisi tehdä montaa asiaa yhtä aikaa (Birmingham City University 2024).

Keskittymiseen auttoi myös se, että sanoin muille ääneen, että toivon, että kalenterini tarkastetaan ennen kuin sinne laitetaan varauksia. Aiemmin olen tavallaan opettanut ihmiset siihen, että olen aina käytettävissä – nyt kerroin, että jos kalenterissa on varaus, siihen ei voi laittaa uutta päälle, koska en voi olla monessa paikassa yhtä aikaa ja aiheuttaa minulle valtavasti lisätyötä itse alkaa järjestämään kokousta toiseen kohtaan. Hiljensin lisäksi sähköpostin ja Teams-kanavien ilmoitukset aina työskentelyjaksojen ajaksi, ja ilmoitin, että palaan asioihin, kun ehdin. Tämä oli pieni, mutta tärkeä muutos.

Viikko oli hyvä muistutus siitä, että vaikka teenkin delegointia yleisesti ottaen aktiivisesti, voisin tehdä sitä merkittävästi enemmän ja laajemmin, ja se tulisi ottaa paremmin osaksi suunnitelmallista johtamista. Delegointi edellyttää hyvää viestintää ja tavoitteiden selkeyttä, mutta myös luottamuksen osoittamista ja oman ajattelutavan muokkaamista. Minun ei tarvitse olla kaikessa mukana. Kun delegointi onnistuu, vapautuu aikaa keskittyä niihin asioihin, joissa minun panokseni on merkityksellisin, ja mikä on itselleni merkityksellisintä.

### **3.5 Seurantaviikko 5 Työn välttelyn selittäminen ja fokuksen säilyttäminen**

Maanantai 2.9.2024

Aloitan viikon valmistautumalla tämän viikon 1–1-palvereihin. Kuukauden vaihteen vuoksi käyn jokaisen Asiakkuusvastaavan kanssa läpi heidän asiakasportfolioiden tilannetta taloudellisten tunnuslukujen kautta. Aion lisäksi keskustella budjettityöskentelyyn liittyviä laajempia asioita.

Suunnittelin koko viikon kalenteriin huolellisesti, sillä jään tämän viikon jälkeen itse pois töistä toistaiseksi ja myös esimiesjohdettavani on poissa kaksi viikkoa. Tilanne vaatii erityistä ennakkointia, jotta operatiivisten päivittäisasioiden lisäksi sekä budjetointi että strategiatyöskentely etenevät suunnitellusti.

Ensimmäisen 1–1-palaverin jälkeen päätin lyhentää kaikki viikon palaverit 45 minuuttiin, jotta ehdin dokumentoida asiat riittävän huolellisesti ja delegoida tarvittavat tehtävät. Yhdestä 1–1-keskustelusta nousi esiin koulutustarpeita, joiden osalta kerroin kunkin osa-alueen vastuuhenkilöt, joiden kanssa koulutukset voi varata suoraan, jotteivat ne jää odottamaan minun paluutani. Yhden koulutuksen delegoin itse Asiakaskokemusspesialistille, jotta pystyin antamaan samalla ohjeistusta itse kouluttamiseen.

Tiistai 3.9.2024

Aamu alkoi statuspalaverilla asiakkaille julkaistavaan työkaluun liittyen. Kävin itselläni olleet vastuut ja niiden statukset läpi ja tarkistin tilanteen muiden osalta. Osa tehtävistä ei ole edennyt suunnitellusti, joten kehoitin hyödyntämään oman osastoni resursseja aikataulun turvaamiseksi.

Pidin kaksi 1–1-palaveria ja annoin viimeiset kommenttini budjettiin ja valmistauduin huomiseen johtoryhmän kokoukseen tekemällä listaa tiedotettavista ja huomioitavista asioista poissaoloni aikana. Iltapäivällä keskustelin erään tuotteen tuotteistuksesta ja hinnoittelusta tuotepäällikön kanssa.

Lisäksi tein yhden materiaalin Asiakashallintatiimin käyttöön asiakaspalavereissa.

Keskiviikko 4.9.2024

Olin aamupäivän hoitamassa henkilökohtaisia asioita, ja työpäiväni alkoi johtoryhmän kokouksella, jossa kävin vastuualueeni osalta budjetti- ja strategiatyöskentelyn statukset sekä poissaoloni aikana huomioitavat asiat.

Sain tuotepäälliköltä julkaisutiedotteen oikoluettavaksi, mutta ohjasin asioimaan suoraan tiimini sekä tämän että tulevien julkaisutiedotteiden osalta. Selvitin lisäksi erään käynnissä olevan vikatilanteen vaikutuksia ja kommunikointiprosessia asiakkaille.

Pidin statuspalaverin sisäisten prosessien kehittämiseen liittyvästä projektista, ja koska asiat olivat edenneet suunnitellusti ja suunnitelma jatkoa varten oli selkeä, en varannut enää seuraavia seurantalopalavereita vaan delegoin projektin loppuunsaattamisen eräälle projektissa mukana olleelle asiantuntijalle.

Osallistuin valmistautumispalaveriin perjantaina luvassa olevaan kumppanitapaamiseen liittyen. Päivitin johtoryhmäkollegoilleni operatiivisten asioiden statuksen ja kerroin suositukseni, kuinka viestintää mielestäni voisi palaverissa hoitaa.

Torstai 5.9.2024

Päivä alkoi tiimipalaverilla, jossa päivitin tiimille budjetti- ja strategiaprosessien statukset. Kävin lisäksi läpi poissaoloni aikana edistettävien asioiden vastuuhenkilöt ja muut huomioon otavat asiat.

Pidin toimitusjohtajan kanssa 1–1-palaverin, jossa kävin läpi vastualueeni tilannetta hieman yksityiskohtaisemmin, jotta hänellä on riittävät tiedot erinäisistä asioista tulevan poissaoloni aikana. Lisäksi osallistuin palaveriin erään järjestelmäkehittäjän kanssa, jossa kerroin tarpeemme raportointiin liittyen.

Perjantai 6.9.2024

Tänään oli tiivis ja täyteen aikataulutettu päivä. Aloitin päivän keskustelemassa Liidigenerointipäällikön kanssa, jossa autoin häntä CRM-kehitykseen liittyvän työpyynnön muotoilun kanssa.

Osallistuin toimitustiimin viikkopalaveriin ja varmistin, että minun ja esihenkilöalaiseni poissaolojen aikaiset sijaisuudet ja raportointitarpeet on huomioon otettu. Lisäksi osallistuin kumppanitapaamiseen, jossa toimin sihteerinä. Tein palaverin aikana muistutuksien lisäksi tulevien palavereiden kalenterivaraukset ja delegoin toimenpiteet oikeille vastuuhenkilöille eteenpäin.

Iltapäivällä kävin Asiakaskokemuspäällikön kanssa läpi viimeiset sisäisiin projekteihin liittyvät asiat ja tein tarvittavat linjaukset. Osallistuin puheluun potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa, sekä valmistelupalaveriin tärkeän asiakkaan ohjausryhmää varten, joka on poissaoloni aikana. Delegoin oman osuuteni ja sparrasin muita osallistujia.

Päivän päätteeksi pidin vielä ylimääräisen tiimipalaverin sekä palaverit esihenkilöjohtettavani ja esihenkilöni kanssa, joissa varmistin vielä muutamia asioita ennen pidempää poissaoloani.

## **Viikkoanalyysi 5**

Tämä viikko oli hyvä esimerkki siitä, että kiire ja tiukka aikataulu voivat myös selkeyttää ajattelua ja parantaa aikaansaamista – kunhan fokus säilyy. Poissaoloni lähestyessä kalenterini oli täynnä ja operatiivisten asioiden rinnalla piti varmistaa, että kaikki vastuullani olevat projektit jatkuvat suunnitellusti poissaoloni aikana. Tilanne pakotti pysähtymään ja miettimään tarkkaan, mihin käytän aikani. Kun kaikilla tehtävillä oli selkeä tavoite ja aikaraja, turha vitkastelu jäi vähemmälle – ei ollut aikaa vältellä tai siirrellä tehtäviä muihin ajankohtiin.

Suunnittelin viikon huolellisesti: kävin kalenterini läpi ja varmistin, että aikaa on varattu sekä valmisteluihin että mahdollisiin yllätyksiin. Päätin myös lyhentää 1–1-palaverit 45 minuutin mittaisiksi tunnin sijaan, mikä osoittautui erinomaiseksi ratkaisuksi. Se mahdollisti asioiden dokumentoinnin ja

delegoinnin ja antoi aikaa siirtymiin palavereiden välillä. Tämän vuoksi asioita ei jäänyt roikkumaan – ja tämä oli yksi viikon suurista onnistumisista.

Huomaan usein, että välttelen epämieluisiin tai vaikealta tuntuviin töihin tarttumista, mutta ongelmallisinta minulle on lamaantuminen, kun asioita on pöydällä yhtä aikaa liikaa. En osaa tarttua silloin mihinkään. Lisäksi minussa on selkeää ylisuorittajan vikaa – moneen asiaan on hankala tarttua, kun ajattelen, ettei minulla ole aikaa tehdä sitä tarpeeksi hyvin. Nyyti ry:n (2024) mukaan prokrastinaatio eli taipumus lykätä tehtäviä ei ole osoitus laiskuudesta vaan usein seurausta liiallisesta vaatimustasosta, epävarmuudesta tai ylikuormituksesta. Tällä viikolla tehtävien lykkääntyminen ei näkynyt, koska asioita oli kerta kaikkiaan pakko saada tehtyä. Avainasemassa oli ennen kaikkea se, että delegoin asioita onnistuneesti, ja ne, jotka tein itse, tein riittävän hyvin sen sijaan, että niiden olisi pitänyt olla täydellisen hyvin.

Crestcomin (2023) listauksen mukaan yksi tärkeimmistä keskittymiskyvyn parantamisen keinoista on selkeä tavoite jokaiselle päivälle. Minulla tämä toteutui erityisen hyvin loppuviikosta, jolloin palaverit sujuivat tehokkaasti: keskityin siihen, että palavereista ei poistuta ennen kuin muistio on tehty, jatkotoimenpiteet kirjattu ja mahdolliset delegoinnit hoidettu. Tämä vapautti kapasiteettia seuraaviin asioihin eikä mitään jäänyt roikkumaan.

Otin myös ensimmäistä kertaa hyvin tiukan linjan sille, että kieltäydyin huonosti valmistelluista palaverikutsuista. Jos kutsussa ei ollut agenda tai vähintään selkeää tavoitetta, en hyväksynyt sitä ja perustelin miksi. Tämä johti siihen, että kutsuja ja palavereista valmisteltiin paremmin tai huomattiin, ettei minua itseasiassa tarvittu palaveriin alun perinkään.

Viikko toi jälleen muistutuksen siitä, että fokuksen säilyttäminen ja välttelyn ehkäisy ei ole kiinni tahdonvoimasta vaan rakenteista. Kun kalenterissa on tilaa valmisteluun ja siirtymiin, tauoille ja luovalle työlle, myös työn imu ja aikaansaamisen tunne vahvistuvat. Pitäisi osata toimia näin useamminkin – ei vasta silloin, kun on pakko.

### **3.6 Seurantaviikko 6 Kokouskäytännöt**

Maanantai 30.9.2024

Palasin kolmen viikon tauon jälkeen töihin. Olin ennen poissaoloani aikatauluttanut ensimmäiset kaksi viikkoa melko tarkasti: olin varannut itselleni useita taukoja joka päivälle ja aikaa tärkeiden asioiden valmisteluun ja käsittelyyn.

Viikon aluksi soitin kaikille johtoryhmäkollegoilleni ja sain päivitettyt tiedot heidän vastualueidensa tilanteesta.

Tällä viikolla on 1–1-palaverit kaikkien suorien johdettavien kanssa. Ensimmäinen oli poikkeuksellisen pitkä, koska siihen sisältyi johdettavan urasuunnittelukeskustelu. Sparrasin henkilöä hänen vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan.

Pidin päivän aikana toisen 1–1-palaverin, jossa sain tilanpäivityksen edistettävistä sopimusneuvotteluista ja myyntiaktiiviteeteista. Sparrasin lisäksi markkinointi- ja henkilöstöjohtajan kanssa henkilöstön valmennuksiin liittyviä asioita.

Päivän päätteeksi kävin keskustelun toimitusjohtajan kanssa, jossa hän kertoi, että tulemme käynnistämään muutosneuvottelut, ja hän pyysi minua toimimaan kanssaan työnantajan edustajana neuvotteluissa. Suostuin pyyntöön, ja kalenteri täytyikin nopeasti neuvotteluihin valmistautumiseen liittyvillä palavereilla.

Tiistai 1.10.2024

Aloitin päivän pitämällä asiakkaille julkaistavan työkalun statuspalaverin. Kävin läpi edellisen keran muistiota ja huomasin, että kaikki asiat ei ole edennyt sovitulla tavalla. Korostin aikataulussa pysymisen tärkeyttä ja sovin kahden osallistujan kesken pidettävästä lisäpalaverista saman päivän aikana.

Johtoryhmän kokouksessa esittelin oman vastuualueeni tilanteen ja osallistuin keskusteluun muutosneuvotteluprosessista. Lisäksi pidin 1–1-palaverin uusimman Asiakkuusvastaavan kanssa, jossa varmistin, että perehdytys on edennyt suunnitellusti ja suosittelin osallistumaan tiettyihin asiakastapaamisiin, jotta osaamista karttuisi myös aidoista asiakastilanteista. Loppupäivän olin varannut raportointiin ja asiakasdatan analysointiin, mutta, koska olin jättänyt sähköpostin ja Teams-viestien ilmoitukset päälle, työ keskeytyi useita kertoja ja jäi kesken.

Keskiviikko 2.10.2024

Päivän aluksi osallistuin palaveriin toimitusjohtajan ja lakimiehen kanssa muutosneuvotteluihin liittyen. Jatkoin palaveria toimitusjohtajan kanssa kahdestaan, josta minulle jäi tehtäväksi oikolukea ja tarvittavasti muokata muutosneuvottelutiedote, joka tullaan lähettämään iltapäivällä henkilöstölle.

Pidin kaksi 1–1-palaveria, joissa sparrasin toimintatapoja ja asiakaskommunikaatiota. Iltapäivällä keskustelin toimitusjohtajan ja kaupallisen johtajan kanssa palkitsemismallien uudistamisesta. Kerroin kaupalliselle johtajalle nykyisen mallin taustoja ja osallistuin keskusteluun tulevan mallin reunaehdoista. Käytin paljon aikaa sähköpostien ja Teams-viestien käsittelyyn.

Torstai 3.10.2024

Aamu alkoi tiimin viikkopalaverilla, jossa esittelin ajankohtaisia raportteja ja asiakasdatan analyysia. Päivitin tiimille ajankohtaisia asioita johtoryhmäkokouksessa keskustelluista asioista sekä sisäisten projektien edistymistä. Sparrasin tiimiä operatiivisten haasteiden ratkaisemisessa esimerkiksi kitapausten kautta.

Osallistuin lyhyeen statuspalaveriin johtoryhmän kanssa, jossa kävin yhdessä toimitusjohtajan kanssa muutosneuvotteluprosessin etenemistä läpi. Keskustelin lisäksi Asiakkuusvastaavan kanssa erään tuotteen hinnoittelusta ja sen kommunikoinnista asiakkaalle. 1–1-palaverissa toisen Asiakkuusvastaavan kanssa havaitsin asiakkuuden hallinnoinnissa kehitystarpeita ja sparrasin käytännön keinoja tilanteen parantamiseksi.

Kävin tänään lounastauolla kävelylenkillä ilman puhelinta. Iltapäivä kului eri kanavien viestien parissa. Eskaloin ja delegoin tiimiltä tulleita epäselviä asioita oikeille henkilöille ja tarkensin yhtä työpyyntöä kahden asiantuntijan kanssa käymäni keskustelun pohjalta. Lisäksi autoin myyjää tarjouksen tekemisessä ja käsittelin hyväksyntää tai kannanottoa vaativia viestejä.

Perjantai 4.10.2024

Olin sairaana.

## **Viikkoanalyysi 6**

Poissaolon jälkeen paluu työarkeen alkoi hyvin suunnitellulla viikolla. Olin ennen pois jääntiä varannut kalenteriin taukoja ja työskentelyaikaa, mikä osoittautui erityisen hyödylliseksi, kun viikkoon ilmestyi yllättäen useita muutosneuvotteluihin liittyviä palavereita. Vaikka nämä ei ollutkaan kalenterissa etukäteen, kalenterin väljyys mahdollisti joustamisen ilman isompia uudelleenjärjestelyitä.

Palavereiden näkökulmasta viikko oli onnistunut. Suurin osa palavereita oli hyvin valmisteltuja, agendat oli mietitty hyvin etukäteen ja vastuut olivat selkeät. Tämä näkyi palavereiden tehokkuudessa ja omassa työkuormassa, koska myös vastuut jakautuivat selkeästi laajemmin. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan hyvä kokous ei synny itsestään vaan vaatii suunnittelua, ja yhtä tärkeää kuin itse kokous, on se, miten siihen valmistaudutaan ja miten sen jälkeen toimitaan. Koska kalenterissa oli tilaa siirtymille palavereiden välillä, asioita ehti aina hetken reflektoida ja siirtää tehtävälle tai delegoida eteenpäin ennen seuraavan alkua.

Pystyin pitämään myös hyvin lounastauoista kiinni ja osallistumaan palaverihin paremmin keskittyneenä. Hengähdystauot ennen ja jälkeen palaverin paransi selkeästi kykyä olla aidosti läsnä.

Viikko osoitti konkreettisesti, miten hyvin suunnitellun kalenterin arvo korostuu erityisesti yllättävien tilanteiden kohdatessa. Ennakoidut tauot ja selkeä rakenne mahdollistivat sen, että kiire ei päässyt kasaantumaan. Kun palaverit olivat hyvin suunniteltuja ja toteutettu tehokkaasti, jäi tilaa myös palautumiselle ja jatkotyöskentelylle. Hyvien palaverikäytäntöjen ylläpitäminen ja kehittäminen on jatkossakin tärkeä osa omaa ajankäytön johtamistani, ja myös työn sujuvuuden varmistamista koko tiimille.

### **3.7 Seurantaviikko 7 Vireystason ylläpito ja palautuminen**

Maanantai 7.10.

Aloitin päivän palaverilla toimitusjohtajan kanssa, jossa osallistuin iltapäivän koko henkilöstölle suunnatun palaverin materiaalin viimeistelyyn. Palaverin tarkoituksena oli tiedottaa muutosneuvotteluiden käynnistymisestä. Otin kantaa viestinnän sävyyn ja sisältöön, jotta ilmoitus olisi selkeä ja rakentava.

Keskustelin kaupallisen johtajan kanssa tiimien välisestä yhteistyöstä ja toimintamallien kehittämistä. Ehdottamani malli sovittiin jalkautettavaksi, ja pyysin kaupallista johtajaa aikatauluttamaan yhteisen palaverin molempien tiimien kanssa.

Osallistuin henkilöstöpalaveriin, jossa toimitusjohtaja ilmoitti muutosneuvotteluiden alkamisesta koko organisaatiolle. Osallistuin keskusteluun taustoittamalla päätöksen perusteita ja vastaamalla kysymyksiin omalta osaltani.

Eräs asiantuntija eskaloi minulle ja kahdelle muulle johtoryhmän jäsenelle asian, joka vaati liiketoiminnallista linjausta. Osallistuin palaveriin, jossa kerroin omat näkemykseni tilanteeseen ja otin kantaa muiden ehdotuksiin. Asiaan saatiin päätös heti. Lisäksi osallistuin osastopalaveriin, jossa halusin varmistaa, että tiimeillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja jakaa omia ajatuksiaan muutosneuvotteluihin liittyen, joten otin palaverissa vahvemmin puheenjohtajan roolia.

Tiistai 8.10.

Pidin heti aamusta palaveriin, jossa käytiin läpi julkaistavan työkalun tilannetta ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Varmistin, että sisäinen viestintä ja koulutus on valmisteltu riittävällä tasolla, koska ne ovat kriittisiä onnistuneelle käyttöönotolle. Asiat olivat edenneet nyt hieman jämäkämmin kuin aiemmilla kerroilla.

Johtoryhmäkokouksessa käsiteltiin eri liiketoimintojen ajankohtaisia asioita ja muutosneuvotteluiden etenemistä. Päivitin oman vastualueeni tilanteen ja nostin esiin muutamia kehityskohteita, joita olemme tunnistaneet Asiakkuudenhallinta tiimin kanssa.

Pidin ylimääräisen 1–1-palaverin yhden Asiakkuusvastaavan kanssa keskustellakseni yhteistyöstä muun organisaation kanssa erään tuoteosa-alueen osalta. Tein muutaman havainnon kehitettävistä asioista liittyen viestintään ja roolien selkeyteen, ja ohjasin käymään keskusteluita suoraan tiettyjen oikein vastuuhenkilöiden kanssa sen sijaan, että alkaisin itse ainakaan tässä vaiheessa tekemään laajempaa ohjausta.

Sain asiakkaalta vastuullisuuskyselyn, johon vastaamisen delegoin eteenpäin. Havaitsin tässä yhteydessä, että organisaation laajuisesti ei ole selkeää, kuinka tällaisia kyselyitä täytetään ja kenen toimesta, joten pyysin vastuuhenkilöitä tekemään ohjeet ja jakamaan ne kaikille.

Sparrasin esihenkilöjohdettavaa siitä, mitä tulisi huomioida, jos asiakastukitiimi siirrettäisiin käyttämään eri tiketöntijärjestelmää. Nostin esiin sidosryhmien tarpeita, huolellisen määrittelytyön tärkeyttä ja mahdollisia vaikutuksia nykyisiin prosesseihin.

Keskiviikko 9.10.

Päivän aikana kartoitin julkaistavan työkalun käyttöönottovalmiutta tehtyjen ohjeiden ja viestinnän näkökulmasta. Pyysin vastuuhenkilöitä tekemään yhteenvedon siitä, mitä materiaalia on jo valmiina, mitä vielä päivittymässä ja millä aikataululla, ja mistä kaikki tieto löytyy. Pyysin lisäksi varmistamaan, että tieto jaetaan oikeille sidosryhmille.

Sain asiakastuesta tiedon, että asiakas on irtisanonut sopimuksen. Delegoin asiakkaan kontaktoinnin Asiakashallintatiimiin, jotta voidaan kartoittaa, voidaanko asiakkuus vielä säilyttää.

Kuukausittainen liiketoimintakatsaus konsernin johdolle on ensi viikolla, joten aloitin tänään valmistelemaan oman vastuualueeni materiaalia sitä varten. Analysoin viime kuukauden taloudellisia raportteja ja kirjasin päällimmäiset havainnot ylös. Tulen jatkamaan materiaalin työstöä yksityiskohdaisemmaksi myöhemmin.

Osallistuin lisäksi palaveriin johtoryhmän kanssa, jossa käytiin läpi viestinnän ja käytännön toteutuksen yksityiskohtia tulevaa muutosneuvotteluiden ensimmäistä neuvottelua varten. Esittelin yhdessä toimitusjohtajan kanssa jo tehtyä neuvottelumateriaalin luonnosta, ja tein siihen muokkauksia keskustelun pohjalta.

Torstai 10.10.

Jatkoin tänään liiketoimintakatsauksen materiaalin työstämistä. Tarvitsin joiltain osin lisätietoja asiakkuuksien kokonaistilanteen osalta, joten soitin päivän aikana kaikille Asiakkuusvastaaville ja Avainasiakaspäällikölle. Tunnistin keskusteluista muutamia asioita, joita on hyvä sparrata yhdessä

koko tiimin kanssa liittyen asiakkuuden kokonaishallintaan ja eri käytäntöihin, joten lisäsin näiden käsittelyn seuraavan tiimipalaverin agendalle.

Ranskan organisaation toimitusjohtaja oli vierailemassa, ja osallistuin muun johtoryhmän kanssa palaveriin hänen kanssaan. Palaverissa keskusteltiin yhteistyöstä, yhteisistä asiakkuuksista ja yleisesti markkinatilanteesta eri alueilla. Sain arvokasta näkökulmaa siihen, miten eri maissa toimitaan ja miten voisimme tehdä jatkossa tiiviimpää yhteistyötä.

Kalenteri oli tänään melko väljä varauksista ja kävin pitkällä lounaalla johtoryhmäkollegoiden kanssa. Oli hyvää päästä tuulettamaan yhdessä ajatuksia.

Perjantai 11.10.

Päivä alkoi myyntipalaverilla asiakkaan, johon osallistuin myyjän pyynnöstä. Hän oli kutsunut minut mukaan, koska tunnen potentiaalisen asiakkaan päättäjän. Palaveri sujui hyvin, ja pystyin osaltani tukemaan myyjää keskustelussa. Soitin palaverin jälkeen myyjälle ja kävin läpi havaintoni keskustelusta, ja sparrasin seuraavista toimenpiteistä. Annoin lisäksi palautetta hänen suoriutumisestaan; toin esiin onnistumisia, ja annoin muutamia vinkkejä tulevia keskusteluita varten, joiden avulla hän voisi kehittää tekemistään entistä paremmaksi.

Päivän aikana hoidin useita hajanaisia tehtäviä. Oikoluin asiakkaalle lähetettävän selvityksen, joka liittyi aiempaan ongelmatilanteeseen, ja tein siihen muutamia muokkauksia. Erääseen kumppanipaamiseen en osallistunut itse, mutta tarvitsin sen osalta tilannekatsauksen, joten soitin kollegalle, ja sain katsauksen siitä, miten palaveri oli sujunut ja mitä jatkotoimenpiteitä on luvassa.

Minua pyydettiin tarkastamaan useampi asiakasmateriaali ennen niiden lähetystä. Lisäksi pidin Asiakkuudenhallintatiimin kanssa lyhyen palaverin, jonka pohjalta koostin ”toimitusjohtajan uutiskirjeen” sisällön tiimin osalta.

Iltapäivällä osallistuin palaveriin toimitusjohtajan ja lakimiehen kanssa, jossa varmistettiin, että muutosneuvotteluihin liittyvässä materiaalissa on huomioitu kaikki juridiset seikat ja ne on muotoiltu oikein. Jatkoin palaveria vielä toimitusjohtajan kanssa kahdestaan, ja tein keskustelun pohjalta viimeiset muokkaukset materiaaliin.

## Viikkoanalyysi 7

Seitsemäs seurantaviikko oli henkisesti melko vaativa, koska muutosneuvotteluprosessi käynnistyi. Vaikka olin ennen poissaoloani tehnyt tälle viikolle asti melko huolellista kalenterisuunnittelua, viikko ei lopulta ollut erityisen hyvin jäsenneilty. Moni palaverista liittyi yllättäviin akuutteihin tilanteisiin ja ne täyttivät kalenterin nopeasti. Viikko oli lisäksi täynnä hajanaisia, vaikeasti ennakoitavia asioita.

Onnistuin kuitenkin ylläpitämään vireystilaani kohtalaisen hyvin. Olin tietoisesti pitänyt kiinni tauoista, koska olin vielä hieman toipilaana aiemman poissaoloni takia, ja se auttoi hillitsemään päivien kuormitusta. MIELI ry (2024) korostaa, että palautuminen työstä ei ole vain fyysistä lepoa, vaan myös psyykkistä irrottautumista työroolista. Tällä viikolla sitä edesauttoi erityisesti sosiaalinen vuorovaikutus: keskustelut tiimin ja kollegoiden kanssa toi itsellekin henkistä kevennystä ja rauhoittumista työpäiviin.

Vaikka viikko ei ollut rakenteellisesti täysin ideaali ja kiireessä on helppo ajautua tekemään montaa asiaa yhtä aikaa, päivittäiset tauot, riittävä yöuni ja rauhallinen rytmi estivät liiallisen moneen paikkaan sinkoilun. Pentti Sydänmaanlakan (2023) mukaan älykäs itsensä johtaminen tarkoittaa myös oman jaksamisen ymmärtämistä ja toiminnan säätämistä sen mukaisesti. Tällä viikolla tämä toteutui siinä, etten yrittänyt puristaa kaikkea tehokkuuden kautta.

Työssä oli hyvää rytmiäkin: sain valmisteluita tehtyä materiaaleihin, keskustelut kollegojen kanssa olivat rakentavia ja keskityin olennaiseen. Torstain pidemmällä lounastauolla pääsi vaihtamaan ajatuksia vähän rennommassa ympäristössä, mikä toimi hyvin palauttavana elementtinä. Tällaiset hetket vaikuttavat vireyteen samalla lailla kuin lepo – ne tasapainottavat työpäivää.

Yhteenvetona viikko oli kaiken kaikkiaan hyvä muistutus siitä, että palautuminen ei ole vain iltojen tai viikonloppujen varassa, se rakentuu työpäivän aikana tehdyistä valinnoista, rytmityksestä ja siitä, millaisia vuorovaikutustilanteita päivässä on.

### 3.8 Seurantaviikko 8 Itsensä johtaminen kokonaisuutena

Maanantai 14.10.

Tänään pidettiin ensimmäinen muutosneuvottelukokous. Toimin kokouksessa toisena työnantajan edustajana ja sihteerinä, joten tein kokouksen pöytäkirjan ja osallistuin aktiivisesti keskusteluun. Vastasin kysymyksiin ja täsmensin asioita tarvittavasti, ja varmistin, että viestintä oli mahdollisimman selkeää.

Kokouksen jälkeen laadin pöytäkirjan ja lähdetin sen kokouksessa valituille tarkastajille tarkistettavaksi. Lähetin pöytäkirjan tarkastuksen jälkeen kaikille osallistujille.

Päivä aikana soitin kaikille suorille johdettavilleni. Halusin varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus keskustelulle, ja, että mahdolliset huolet ja epävarmuuden tunteet tulee käsitellyksi. Tyhjensin hie-man loppuviikon kalenteria, ja kerroin olevani tavoitettavissa, mikäli jotain vielä myöhemmin nousisi mieleen.

Soitin lisäksi osalle johtoryhmäkollegoistani selvittääkseni millaisia tunnelmia ja keskusteluita heidän tiimeissään on noussut, ja sainkin melko kattavan kokonaiskuvan siitä, miten henkilöstö oli vastaanottanut neuvotteluiden alkamisen, ja millaisiin asioihin meidän tulisi seuraavassa kokouksessa kiinnittää huomiota.

Tiistai 15.10.

Päivä alkoi johtoryhmäkokouksella, joka käytettiin liiketoimintakatsausmateriaalin viimeistelyyn ja sen valmisteluun, millaisen ehdotuksen työnantaja muutosneuvotteluihin tekisi. Kirjasin keskustelun huomiot muistioon ja aloin samalla työstämään seuraavan neuvottelun esitysmateriaalia.

Loppupäivän aikana katsoin myyjän kanssa erään lähetettävän tarjouksen sisältöä ja tein siihen korjausehdotuksia. Pidin lisäksi julkaistavaan työkaluun liittyvän statuspalaverin, jossa keskityin isoimpien asiakkaiden viestintä- ja koulutus suunnitelmiin, joissa havaitsin jonkin verran puutteita. Merkitsin muistioon toimenpiteiden vastuuhenkilöt ja aikataulut.

Osallistuin palaveriin, jossa koordinoitiin Tanskan organisaation kanssa erään asiakasprojektin toimitusta. Kävin läpi kokonaistilanteen ja kirjasin toimenpiteet ylös jatkoa varten.

Eräästä tuotteesta julkaistaan lähipäivinä seuraava versio, ja osallistuin koulutukseen, jossa käytiin uudistuksia läpi.

Päivän päätteeksi keskustelin tuotepäällikön kanssa erään tuotteen tuotteistuksesta ja hinnoittelusta. Kävin läpi asiakasvaatimuksia tuotteen toimivuuteen liittyen ja sparrailin erilaisia hinnoittelumallivaihtoehtoja siihen liittyen.

Keskiviikko 16.10.

Aamupäivällä osallistuin palaveriin yhteistyökumppanin kanssa yhdessä kaupallisen johtajan kanssa. Palaverissa käytiin läpi yhteisiä potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyömallia jatkossa. Kerroin havaintoni aiemmista yhteistyöprojekteista ja nostin esiin muutaman kehitysehdotuksen, joiden avulla yhteistyötä voitaisi parantaa jatkossa.

Palaverin jälkeen valmistelin toimitusjohtajan kanssa seuraavaa muutosneuvottelukokousta ja kerroin hänelle yhteenvedon henkilöstöltä nousseista huomioista ja palautteista.

Suurin osa päivästä kului sähköpostien ja Teams-viestien käsittelyyn. Kävin myös läpi tehtävälis-taani – priorisoin tulevia tehtäviä, delegoin osan tehtävistä muille ja merkitsin valmiit asiat hoide-tuksi.

Torstai 17.10.

Osallistuin päivän aluksi liiketoimintakatsauspalaveriin, jossa esittelin oman vastualueeni taloudel-liset luvut ja analyysit. Esittelin lisäksi tulevia toimenpiteitä ja sain hyvää sparrausta muilta osallis-tujilta.

Olin keskellä päivää poissa hoitamassa henkilökohtaisia asioita, mikä venyi hieman odotettua pi-demmäksi. Tämän vuoksi jouduin lyhentämään toimitusjohtajan kanssa pidettävää 1–1-palaveria, jonka aikana oli tarkoitus käsitellä oman vastualueeni tilanne tarkemmin. Aika loppui hieman kes-ken, joten soitin hänelle vielä työpäivän jälkeen.

Aloin suunnittelemaan johtoryhmän kahden päivän mittaista työpajaa. Lähetin muutaman tarjous-pyyntön eri kokoustiloista ja valmistelin agendaehdotusta päiville. Tavoitteena on rakentaa koko-naisuus, joka tukee strategiatyötä, yhteistä ymmärrystä ja yhteistyötä johtoryhmän sisällä.

Lisäksi osallistuin palaveriin, jossa valmisteltiin vastausta tärkeään tarjouspyyntöön. Tein linjauksia muutama tarjouspyyntön kohtaan, ja annoin vastaukset omaa vastuualuettani koskeviin kysy-myksiin.

Perjantai 18.10.

Aamupäivällä osallistuin toimitustiimin viikkopalaveriin, jossa pyysin lisätietoja toimitusprojektien laskutusprosesseihin liittyen, jotta pystyn arvioimaan tulevien kuukausien liikevaihtoa mahdollisim-man tarkasti. Heti perään vedin Asiakkuudenhallintatiimin viikkokatsauspalaverin, jonka pohjalta koostin ”toimitusjohtajan uutiskirjeen” tämän viikon osalta.

Päivän aikana tapasin sisällöntuottajan, joka on valmistelemassa blogipostaussarjaa asiakaspalve-luun liittyen. Hän halusi haastatella minua asiakaspalvelun nykytilasta ja tulevaisuuden trendeistä. Vastasin lisäksi kysymyksiin asiakaspalvelun mittaamisesta, toimintamalleista ja asiakaskokemuk-sen kehittämisestä.

Loppupäivän käytin muutosneuvotteluiden toisen kokouksen materiaalin viimeistelyyn yhdessä toi-mitusjohtajan ja lakimiehen kanssa.

## Viikkoanalyysi 8

Viimeinen seurantaviikko oli monella tapaa osoitus siitä, kuinka laaja-alainen taito itsensä johtaminen on – ja kuinka tärkeää on, että sitä kehittää jatkuvasti. Tällä, kuten monella muullakin viikolla, toimin monessa eri roolissa: olin viestijä, neuvottelija, analysoija, fasilitaattori ja sparraaja. Taustalla oli kuitenkin koko ajan tarve pitää kokonaisuus hallussa ja säilyttää fokus.

Älykäs itsensä johtaminen on taito, jossa yhdistyvät visio, osaaminen ja tasapaino (Sydänmaalakka, 2023). Olisi ollut helppo ajautua reaktiiviseen moodiin tällä viikolla, erityisesti muutosneuvotteluiden keskellä, mutta valmistautuminen ja vuorovaikutuksen ennakoiva johtaminen sai minut pysymään pääsääntöisesti proaktiivisena.

Muutosneuvottelut toivat työpäiviin intensiteettiä ja vaativat erityistä tarkkuutta viestinnässä. Silloin, kun keskustelut herättävät tunteita, on tärkeää, että viestintä on rauhallista ja selkeää. Tässä onnistuin: sain palautetta, että olin ymmärrettävä ja viestintäni oli rakentavaa. Mielestäni johtamiseen, ja toki myös itsensä johtamiseen, kuuluu kyky säädellä omaa tunnetilaa ja säilyttää toimintakyky myös painetilanteissa – siinä koin onnistuneeni.

Toinen keskeinen osa viikkoa oli fokuksen suuntaaminen ja tehtävien priorisointi. Päivitin tehtävälistoja, delegoin ja pidin sähköpostin ja kalenterin hyvin hallittuna, mikä mahdollisti sen, että pystyin keskittymään olennaiseen. Silvonen (2021) korostaa, että osaamisen kehittäminen on oleellinen osa itsensä johtamista – ja myös sitä, että tunnistaa, mitä ei tarvitse tehdä itse. Tämä näkyi arjesani konkreettisesti esimerkiksi siinä, että delegoin vastuullisuuskyselyn täyttämisen ja ohjasin selkeyttämään siihen liittyviä prosesseja.

Uskalla Innostua -sivusto (2024) kiteyttää itsensä johtamisen kolmeksi pääelementiksi itsetuntemuksen, ajanhallinnan ja tavoitteellisuuden. Tällä viikolla erityisesti ajanhallinta korostui. Tilanteet vaativat joustavuutta, mutta myös kykyä pitää kiinni minulle tärkeistä valmistautumisaikatauluista.

Viikko olin intensiivinen, mutta osoitti, että kun kokonaisuuden hallinta, suunnitelmallisuus ja kyky priorisoida ovat kunnossa, voi muuttuvassa tilanteessa säilyttää rauhallisen, mutta määrätietoisen työskentelyotteen. Itsensä johtaminen ei ole yksittäisiä valintoja vaan kokonaisuus, joka näkyy jokapäiväisessä tekemisessä.

## 4 Pohdinta

Viimeisessä luvussa käsittelen ammatillista kehittymistäni seurantajakson aikana.

### 4.1 Itsensä johtamisen kehittyminen ja oppiminen

Opinnäytetyön seurantajakso antoi erinomaisen mahdollisuuden tarkastella omaa työskentelyä ja johtajuutta eri näkökulmista. Kun vertaan alussa kirjoittamaani nykytilanteen analyysiin koko seurantajakson aikana syntyneisiin havaintoihin, huomaan, että oman toiminnan jatkuva havainnointi ja reflektointi tuottivat paljon erilaisia oivalluksia ja kehittymistä. Vaikka koen, että olin jo ennen seurantajaksoa kokenut ja monilta osin järjestelmällinen johtaja, huomasin, kuinka paljon siinä, että pysähtyy systemaattisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa arjen keskellä, piilee potentiaalia kehittyä edelleen. Jatkuva reflektointi ja analysointi oli myös työlästä ja tuntui lisäävän etenkin kiireisinä viikkoina kuormitusta entisestään, mutta työ kannatti tehdä.

Yksi keskeisimmistä kehittymisen osa-alueistani on oman ajankäytön hallinta ja fokuksen ylläpito. Olin usein tietoinen, miksi ajanhallinnassani on haasteita, mutta käytännössä sorruin monesti liian tiiviiseen kalenteriin ja jatkuvaan reaktiomoodissa työskentelyyn. Seurantajakson aikana opin suunnittelemaan työviikkoani kokonaisvaltaisemmin. Aloin kiinnittämään huomiota siirtymäaikoihin, lounastaukoihin ja rauhallisiin, keskittyneisiin työskentelyhetkiin –konkretisoitui nopeasti, miten paljon paremmin pystyin keskittymään oleellisiin asioihin. Käytin Pomodoro-tekniikkaa fokuksen ylläpitoon ja kalenterinhallinnan tueksi sähköpostiviestien automaattista ohjautumista alikansioihin Outlookissa. Myös ilmoitusten hiljentäminen aina tarpeen vaatiessa vaikutti fokuksen ylläpitoon merkittävästi. Huomasin, että kiireen tunne ei aina johdu työmäärästä, vaan siitä, miten organisoin työt.

Toisaalta ajankäytön hallintaan liittyvät muutokset ovat osoittautuneet vaikeiksi ylläpitää hektisessä arjessa. Uusien rutiinien juurruttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, ja huomasin, että ilman ulkoista reflektoinnin tarvetta palaan herkästi vanhoihin tapoihin. Tässä korostuu jatkuvan itsensä johtamisen luonne. Kyse ei ole yksittäisistä oivalluksista, vaan pitkäjänteisestä muutosprosessista, jossa myös epäonnistumiset ovat väistämättömiä. Kehitys on mielestäni ollut lupaavaa, mutta vaatii jatkossa aktiivista ylläpitoa.

Toinen selkeä kehityskohde oli tehtävien priorisointi ja seuranta. Seurantajakson aikana kokeilin erilaisia tapoja hallita niin yksittäisiä tehtäviä kuin projektejakin, sekä niiden etenemistä. Otin käyttöön melko yksinkertaisia työkaluja, kuten selkeästi jäsennellyt tehtävälisterit ja paremman valmistautumisen viikkoon kalenteroinnin avulla, näistä oli paljon hyötyä. Käytin tehtävien prioristointiin

Eisenhowerin matriisia ja OneNotea sekä Microsoft Planneria. Opin myös arvioimaan omaa työskentelyäni päivätasolla – milloin sain aikaan eniten ja milloin keskittyminen herpaantui, ja miksi.

Minun on kuitenkin jatkossakin kehitettävä kykyä erottaa todella tärkeät asiat kiireellisistä, mutta vähemmän merkityksellisistä. Oman haasteensa tuo myös oman työn sisällön arviointi suhteessa roolini tavoitteisiin – tein seurantajakson aikana useita parannuksia yksittäisiin käytäntöihin ja prosesseihin, mutta isompien kokonaisuuksien johtaminen, kuten strateginen ajattelu tai tiimin kehittäminen, jäi arjen jalkoihin. Priorisointi vaatii itsetuntemusta ja päätöksentekokykyä.

Delegoinnin suhteen huomasin, että vaikka koin osaavani jakaa vastuuta aiemminkin, olin usein liikaa mukana asioissa, joissa minun ei välttämättä tarvitsisi olla. Seurantajakson aikana opin delegoimaan ennakoivammin ja selkeämmin. Kiinnitin parempaa huomiota siihen, mitä tietoa toinen henkilö tarvitsee tehtävän hoitamiseen, ja miten ohjeistan asiat niin, että niihin ei tarvitse enää palata. Delegoinnin tehostuminen vapautti paitsi aikaa, myös henkistä kapasiteettia tärkeisiin asioihin – ja samalla lisäsi muun organisaation omistajuutta ja vastuunkantoa asioista.

Vaikka kehittyminen delegoinnissa oli yksi selkeimmistä edistysaskeleista, huomaan edelleen haasteita luottamuksen rakentamisessa ja kontrollin tarpeen vähentämisessä. Tämä liittyy osin henkilökohtaisiin toimintatapoihin ja osin organisaation kulttuuriin. Reflektoinnin myötä olen tunnistanut, että vaikka olen vahvasti sitä mieltä, että johtajana minun tehtävässäni on mahdollistaa muiden onnistuminen, olen monesti sen esteenä liiallisen yksityiskohtien kontrolloinnin tarpeen vuoksi. Tämä vaatii minulta edelleen kasvua.

Opin myös paljon palautumisen ja vireystilan johtamisesta. Työpäivien rytmittäminen ja taukojen pitäminen osoittautui keskeisiksi keinoiksi jaksamisen ylläpitämiseen. Pienillä valinnoilla, kuten kalenterin väljentämisellä, oli suuri merkitys. Huomasin myös, kuinka tärkeää on varata aikaa sosiaalisille kohtaamisille ja epämuodollisille keskusteluille niin tiimiläisten kuin kollegoiden kanssa. Näin syntyi yhteistä ymmärrystä ja parempi toistemme tukeminen mahdollistui.

Päiväkirjamaisen raportoinnin myötä huomasin, miten suuri vaikutus kirjallisella reflektoinnilla on oman työn ja ajattelun kehittämiseen. Kirjoittaminen pakotti pysähtymään ja analysoimaan tekemistä. Aloin tiedostaa paremmin omia toimintatapojani niin vahvuuksien kuin kehityskohteidenkin näkökulmasta. Taipumukseni ylikuormittaa itseäni näkyi monella viikolla etenkin seurantajakson alkupuolella. Otan turhaan vastuuta asioista, joita voisin jakaa eteenpäin ja odotan itseltäni enemmän kuin muilta. Näiden tunnistaminen oli tärkeää itsensä kehittämisen näkökulmasta.

Ymmärsin seurantajakson aikana myös, miten tärkeää on tunnistaa, milloin olen parhaimmillani – millaiset työskentelytavat, vuorovaikutustilanteet ja rakenteet tukevat omaa ajatteluani ja päätöksentekoani. Tämän ymmärtäminen auttaa minua jatkossa rakentamaan viikoista sellaisia, että ne

tukevat sekä tehokkuutta että palautumista. Työn organisoinnin taidot eivät ole staattisia, ne kehittyvät, kun niitä tarkastelee ja hioo arjen tilanteissa. Kehittyminen ei myöskään tapahdu yksin – vuorovaikutus muiden kanssa, yhteiset reflektointihetket ja sparraus ovat tärkeitä asioita itsenikin kehittämisen kannalta.

Opinnäytetyön tekemisen myötä oma johtajaidentiteettini on vahvistunut. Minulle on selkeämpää, millainen esihenkilö haluan olla ja millaisiin periaatteisiin johtamiseni perustuu. Olen oppinut tunnistamaan paremmin tilanteet, joissa minua ei tarvita lainkaan tai osallistumiseni voi olla vähäisempää. Tästä on apua paitsi itsensä, myös muiden johtamisessa.

Tulevaisuudessa haluan edelleen kehittää vuorovaikutustaitojani digitaalisessa ympäristössä sekä strategisen ja operatiivisen työn yhteensovittamisessa. Minun tulee myös edelleen kehittää taitojani palautumisessa – tällä on valtavan suuri merkitys tuottavuuteen, työn imuun ja työn merkityksellisyyteen. Haluan säilyttää päiväkirjamaisen reflektoinnin osana itseni kehittämistä, koska se selkeästi auttaa minua jäsentämään ajatteluani ja auttaa rauhoittamaan kokonaistilannetta kuormittavina hetkinä.

Seurantajakso ei pelkästään vahvistanut aiempaa osaamistani, vaan myös auttoi havaitsemaan konkreettisia kehitettäviä osa-alueita ja antoi konkreettisia keinoja niiden kehittämiseen. Itsensä johtaminen on taito, jonka kanssa ei koskaan ole täysin valmis, mutta koen, että nyt minulla on entistä paremmat valmiudet kehittyä siinä eteenpäin.

## Lähteet

Actional. 2023. Mitä on delegointi ja kuinka tehdä se hyvin? Luettavissa: <https://www.actional.fi/mita-on-delegointi-ja-kuinka-tehda-se-hyvin/>. Luettu: 1.4.2025.

Atea. 19.9.2017. Digitaalisen työpaikan anatomia. Blogi. Luettavissa: <https://www.atea.fi/artikkelit-ja-tutkimukset/2017/digitaalisen-tyopaikan-anatomia/>. Luettu: 5.4.2025.

Birmingham City University. 2024. Time management tips: Pomodoro Technique. Luettavissa: <https://www.bcu.ac.uk/exams-and-revision/time-management-tips/pomodoro-technique>. Luettu: 2.4.2025.

Crestcom. 2023. 15 Ways to Stay Focused and Improve Productivity at Work. Luettavissa: <https://crestcom.com/blog/2023/10/06/15-ways-to-stay-focused-and-improve-productivity-at-work/>. Luettu: 2.4.2025.

Eisenhower Matrix. 2024. The Eisenhower Matrix: Prioritize your tasks. Luettavissa: <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/>. Luettu: 1.4.2025.

Happi Health. 9.10.2024. Ajanhallinnan perusperiaatteet. Blogi. Luettavissa: <https://happihealth.com/artikkelit/ajanhallinnan-perusperiaatteet/>. Luettu: 5.4.2025.

Happi Health. 20.4.2024. Esihenkilön johtamistaidot ja kehittyminen. Blogi. Luettavissa: <https://happihealth.com/artikkelit/esihenkilon-johtamistaidot-ja-kehittyminen/>. Luettu: 3.4.2025.

Kalliomäki, M. s.a. Johtajuus hyvinvoinnin ytimessä. Blogi. Luettavissa: <https://www.tiedollajohtaminen.fi/johtamisjuonia/johtajuus-hyvinvoinnin-ytimessa/>. Luettu: 1.4.2025.

Kokouskäytännöt.fi. s.a. Kokousmenetelmät. Luettavissa: <https://www.kokouskaytannot.fi/kokoukset-yhdistystoiminnassa/kokousmenetelmat/>. Luettu: 5.4.2025.

Kondo, M. & Sonenshein, S. 2022. KonMari – Työnilon löytämisen taika. Bazar Kustannus, Helsinki. s. 129.

LAB Focus. 6.5.2024. Esihenkilön johtamistaidot vaikuttavat työhyvinvointiin muutostilanteessa. LAB Ammattikorkeakoulun blogi. Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/esihenkilon-johtamistaidot-vaikuttavat-tyohyvinvointiin-muutostilanteessa/>. Luettu: 2.4.2025.

Mielenterveyslaitos. s.a. Palautuminen työstä. Luettavissa: <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/mielenterveys-ja-toimintakyky/palautuminen-tyosta>. Luettu: 5.4.2025.

Nyyti ry. s.a. Priorisointi. Luettavissa: <https://www.nyyti.fi/priorisointi/>. Luettu: 5.4.2025.

Nyyti ry. 2024. Prokrastinaatio – miksi lykkäämme asioita? Luettavissa: <https://www.nyyti.fi/prokrastinaatio/>. Luettu: 2.4.2025.

Nyyti ry. s.a. Yleistä ajanhallinnasta. Luettavissa: <https://www.nyyti.fi/yleista-ajanhallinnasta/>. Luettu 5.4.2025.

Silvonen, A. 24.3.2021. Osaamisen kehittäminen sivuutetaan, vaikka vaatimukset kasvavat – työntekijöillä on oikeus koulutukseen. Johtamisen ja esimiestyö erikoisammattilehden blogi. Luettavissa: [https://brik.fi/brik-lehti/osaamisen-kehittaminen-sivuutetaan/?gad\\_source=1&gclid=EAlal-QobChMI8uD36IXCjAMVtw-iAx3\\_rzaOEAAAYBCAAEgKXIPD\\_BwE](https://brik.fi/brik-lehti/osaamisen-kehittaminen-sivuutetaan/?gad_source=1&gclid=EAlal-QobChMI8uD36IXCjAMVtw-iAx3_rzaOEAAAYBCAAEgKXIPD_BwE). Luettu: 2.4.2025.

Stranius, L. 2022. Tehokkuuden taika. Into Kustannus. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2023. Älykäs itsensä johtaminen: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Blogi. Luettavissa: <https://penttisydanmaanlakka.fi/alykas-itsensa-johtaminen-miten-pitaa-hyvaa-huolta-yksilon-ja-organisaation-hyvinvoinnista/>. Luettu: 18.2.2025.

Todoist. 2024. Pomodoro-tekniikka: Tee enemmän vähemmässä ajassa. Luettavissa: <https://www.todoist.com/fi/productivity-methods/pomodoro-technique>. Luettu: 1.4.2025.

Työturvallisuuskeskus. 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>. Luettu: 5.4.2025.

Työterveyslaitos. 2023. Hyvä kokous ei synny itsestään – tarvitaan suunnittelua ja pysähtymistä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/hyva-kokous-ei-synny-itsestaan>. Luettu: 28.1.2025.

Valkama. 19.9.2024. Etätyön hyödyt ja haasteet. Valkaman blogi. Luettavissa: <https://valkama2020.fi/etatyon-hyodyt-ja-haasteet/>. Luettu: 25.1.2025.