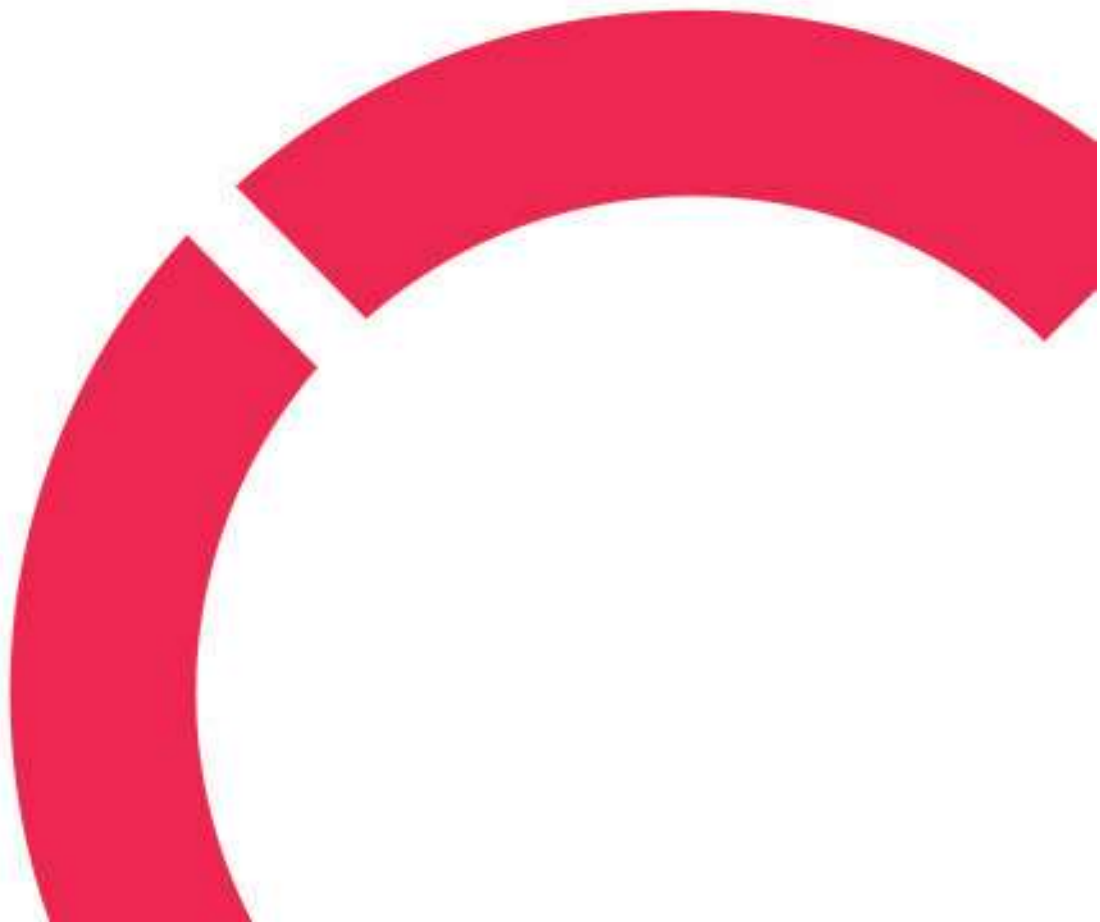


Susanne Vähälä

JOHTAMISELLA TULOKSEEN

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
YAMK-tradenomikoulutus
Kesäkuu 2025**



TIIVISTELMÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2025	Tekijä/tekijät Susanne Vähälä
Koulutus Tradenomi, liiketoimintaosaaminen		<input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi Johtamisella tulokseen		
Työn ohjaaja Marko Hoikkaniemi		Sivumäärä 47
Työelämäohjaaja		
<p>Johtaminen ja sen vaikutus tulokseen olivat lähtökohdat opinnäytetyötä aloittaessani. Ajatus oli tehdä ikään kuin opus uusille esihenkilöille myyntityöhön, mutta työ laajeni itsensä johtamisen kautta ja se on varmasti hyvää luettavaa kenelle vain myyntityötä tekevälle. Varsinaista toimeksiantajaa työllä ei ollut, mutta aineisto on kerätty tutkijan työpaikalta, joka on finanssialalla. Finanssialaa ei tarkemmin työssä käsitellä, mutta taustalla on finanssialalla koko ajan kiristynvä sääntely, joka tuo jatkuvaa muutosta toimintatapoihin ja vaikuttaa sitä kautta voimakkaasti johtamiseen.</p> <p>Lähdeaineistoa kerättiin pääasiassa kirjoista ja nettiartikkeleista aihealueina myynnin johtaminen ja hyvän esihenkilön ominaisuudet sekä toisena laajana osa-alueena itsensä johtaminen. Tutkimuksessa käsiteltiin myös eri sukupolvia ja ikämoninaisuuden johtamista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kahtena erillisenä kyselytutkimuksena sekä esihenkilöille että asiantuntijoille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko esihenkilöillä riittävät valmiudet tämän päivän johtamistyöhön ja mitä oppeja mahdollisesti tarvittaisi lisää sekä mitkä ovat asiantuntijoiden näkemykset esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista.</p> <p>Opinnäytetyön kautta saatiin selville aika selvä kuva, millainen olisi hyvä esihenkilö tänä päivänä myyntityössä. Hän on aidosti kiinnostunut ihmisistä, on aikaa kuunnella ja kysellä kuulumisia sekä tunnistaa erilaiset vahvuudet. Hän näkee ihmisen ihmisenä, eikä vain tunnuslukujen valossa. Sparraukseen saa apua säännöllisesti sekä hän on asiantuntija alalla muutoksissa mukana pysyen. Häneltä saa myös selkeää ja jämäkkää johtamista.</p> <p>Opinnäytetyössä päädyttiin myös itsensä johtamisen tärkeyteen. Mikäli ei itse pysty huolehtimaan omasta kokonaiskuntoisuudesta, ei pysty johtaa muitakaan.</p>		
Asiasanat Johtaminen, myynti, valmentaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2025	Author Susanne Vähälä
Degree programme Master of Business administration, Business competence		
Name of thesis Leading to results		
Centria supervisor Marko Hoikkaniemi	Pages 47	
Instructor representing commissioning institution or company		
<p>Leadership and its impact on the result were the starting points when I started my thesis. The idea was to make a kind of opus for new supervisors in sales work, but the work expanded through self-management and that is certainly a good read for anyone who works in sales. The work did not have an actual commissioner, but the data was collected from the researcher's workplace, which is in the financial sector. The financial sector is not discussed in more detail in the thesis, but the background is the ever-tightening regulation in the financial sector, which brings continuous changes to operating methods and thus has a strong impact on management.</p> <p>Source material was mainly collected from books and online articles on the topics of sales management and the qualities of a good supervisor, as well as self-management as another broad area. The study also dealt with different generations and the management of age diversity.</p> <p>The study was carried out as a quantitative study as two separate surveys for both supervisors and experts. The purpose of the study was to find out whether supervisors have sufficient skills for today's leadership work and what lessons might be needed. And what are the experts' views on the most important qualities of a supervisor.</p> <p>Through the thesis, we found a clear picture of what a good supervisor would be like in sales work today. She is genuinely interested in people, has time to listen and ask how they are doing, and to identify different strengths. She sees a person as a person, and not just in the light of key figures. Help sparing is available regularly and she is an expert in the field keeping up with the changes. She also provides clear and firm leadership.</p> <p>The thesis also concluded on the importance of self-management. If you can't take care of your own overall fitness, you can't lead others either.</p>		
Key words Management, sales, coaching		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MYYNNIN JOHTAMINEN	4
2.1 Vuorovaikutteinen valmentava organisaatio	7
2.2 Myynnin johtamisen haasteet	9
2.2.1 Myyjien osaaminen	9
2.2.2 Ei keskitytä olennaiseen	10
2.2.3 Motivointi	10
2.2.4 Luottamus ja vapaus	11
2.2.5 Vuorovaikutus	12
2.2.6 Yksilöiden johtaminen	12
2.2.7 Muutosten johtaminen	14
2.3 Turvallinen työyhteisö	14
2.4 Ikämoninaisuuden johtaminen	16
2.4.1. Suuret ikäluokat eli sodan jälkeen syntyneet (1945–1963)	17
2.4.2. X-sukupolvi 1964–1979 syntyneet	18
2.4.4. Z-sukupolvi 2000- Millenniaalien nuorempi sukupolvi	19
2.5 Huippupomon ominaisuudet	20
2.6 Hyvä vs. huono johtaja	22
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN	25
4 TUTKIMUS	34
4.1 Työntekijäkysely	34
4.2. Esihenkilökysely	40
5 POHDINTA	43
LÄHTEET	48

LIITTEET

KUVIOT

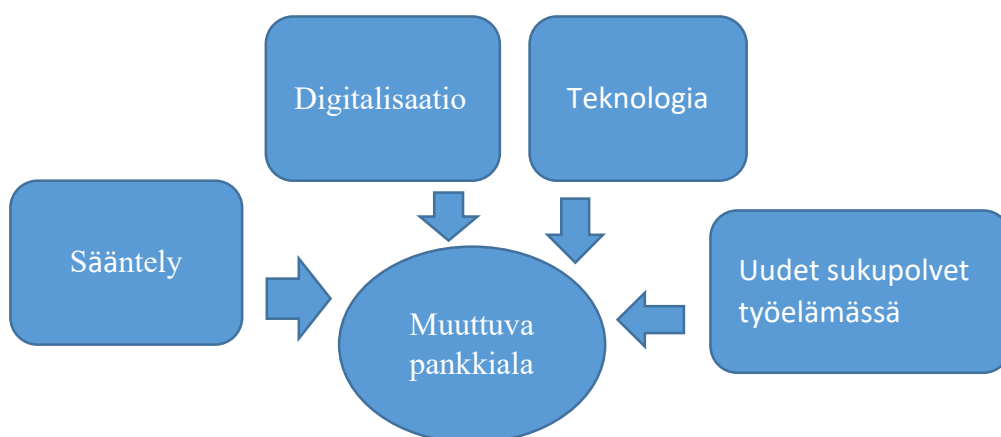
KUVIO 1. Pankkitoiminnan keskeisimmät haasteet	1
KUVIO 2. Esihenkilön osaamisvaatimukset	4
KUVIO 3. Esimiehen ja asiantuntija roolien erot	5

KUVIO 4. Kolme johtamisen mallia.....	6
KUVIO 5. Johtamisen kultainen ympyrä.....	8
KUVIO 6. Johtajuuden ja kulttuurin konfliktimalli.....	16
KUVIO 7. SWOT-analyysi.....	27
KUVIO 8. Tasapainoinen johtaminen.....	29
KUVIO 9. Viisi tärkeintä esihenkilön ominaisuutta.....	35
KUVIO 10. Tärkeimmät esihenkilö- työntekijäsuhdetta parantavat asiat.....	36
KUVIO 11. Viisi tärkeintä esihenkilön roolia.....	37
KUVIO 12. Tulevaisuuden esihenkilön viisi tärkeintä ominaisuutta.....	38

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

1 JOHDANTO

Lähtökohdat ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyölleni antoi tietysti toki jo oma työtaustani, mutta myös aiempi opinnäytetyöni Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Silloin tutkin menestyvän myyjän salaisuuksia. Nyt kun omaa työuraa on takana jo useampi vuosi ja olen kerennyt kohdata uralani useamman hyvinkin erilaisen esihenkilön, pomon tai johtajan. Miksi sitä kukakin sitten haluaa nimittää? Olen miettinyt paljon tässä kiireisessä koko ajan muuttuvassa maailmassa, miten paljon merkitystä on hyvällä johtamisella. Voinko itse vaikuttaa siihen? Onko kaikista esihenkilöksi? Jokainen menestyvä yritys tarvitsee tuloksekkaan myyntiorganisaation ja tähän tarvitaan valtavasti erilaista osaamista, valmentamista, vuorovaikutusta ja paljon muuta. Mistä syystä kuitenkin jotkut organisaatiot tekevät parempaa tulosta kuin muut? Onko johtamisella tähän vaikutusta vai syntyisikö tulos myös johtajasta huolimatta? Näitä kysymyksiä halusin lähteä selvittämään tässä työssäni ja toivon myös itse pystyväni hyödyntämään oppimaani tulevaisuudessa. Ja varmasti pääsenkin, sillä tätä työtä tehdessäni ylenin omassa työtehtävässäni finanssialalla asiantuntijatehtävistä päällikön tehtäviin, joka pitää sisällään myös oman tiimini sparraamista ja opastamista kirjaamaan luottopäätöksiä järjestelmiin sääntelyn vaatimalla tavalla. Finanssiala on kovassa muutoksen vallassa ollut jo usean vuoden ajan, mutta jotenkin tuntuu, että se edelleen vain kiihtyy. Ei voi edes itse väittää, etteikö työ olisi ollut välillä todella kuormittavaakin. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu keskeisimmät finanssialaa ravisuttavat ja esihenkilötyötäkin muuttavat tekijät, jotka ovat varmasti hyvin rinnastettavissa muihinkin toimialoihin.



KUVIO 1. Pankkitoiminnan keskeisimmät haasteet (mukaiillen Isohookana & Vakkuri 2021)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Olen itse hyvin vakuuttunut kuitenkin siitä, että hyvinvoivassa ja turvallisessa organisaatiossa ihmiset pystyvät parempiin suorituksiin. Jaksan edelleen ihmetellä miten tällaiseen hyvin yksinkertaiseen asiaan ei jakseta tai nähdä vaivaa panostaa nykyään enemmän. Onko ihmiskemioiden ja ikämoninaisuuden yhteensovittaminen oikeasti niin vaikeaa? Jokainen on varmasti työssään kokenut hyvää, että huonoa johtamista. Ajattelisin, ettei enää 2020 luvulla kukaan esihenkilötason henkilö tahallaan tahdo olla hankala. Luulen, että ihan jokainen joutuu tänä päivänä analysoimaan myös omaa itseään monellakin eri tapaa. Ihan joka päivä ei ole se kaikista paras päivä, eikä näin voi ollakaan. Hyvänä esimerkkinä tästä on lasten vanhempana toimiminen ja heidän kasvattamisensa. Toisaalta jos lapsi käyttäytyy huonosti, voi aina kokeilla toisenlaista taktiikkaa, mutta mitä jos oma pomo käyttäytyy hallitsijamaisesti ja vaatii kohtuuttomia. Ei siinä välttämättä oikein tiedä, mitä pitäisi tehdä. Todennäköisesti olemme vain hyvin erilaisia persoonia. Toisaalta minua kiehtoo myös, voiko tiimin alisuorittajasta hyvällä johtamisella saada kehitettyä porukan timanttia. Näitä asioita halusin lähteä työssäni selvittämään ja tekemään käytännössä ainakin itselleni opusta tuleviin haasteisiin. Löysin mielestäni aiheeseeni erittäin hyvin tuorettakin materiaalia, jota ihan innoissani lähdin lukemaan.

Matkan varrella mietin työtäni hyvin monesta erilaisesta vinkkelistä. Itsensä johtaminen korostui valtavasti ja aloinkin käsittelemään asiaa toisena isona osa-alueena työssäni. Loppupeleissä vastauksena useaan pohtimaani asiaan on todellakin vain minä itse ja miten minä itse johdan itseäni. Se voi usein olla hyvin hankalaa ja omat ajatukseni menivätkin hyvin psykologiselle tasolle. Koin asian jopa hieman raskaaksi ja usein hoin itselleni työpäivän päätteeksi, että no niin miten sinä nyt johdat tästä itseäsi hyvin eteenpäin. Sain uusia ideoita jopa lasten kasvatusta silmällä pitäen. Mietin asiaa myös rakkaan harrastukseni kautta. Kuinka saada valmennettua ravihevonen huippusuoritukseen? Eläin, joka ei puhu, jolta ei voi kysyä. Todella kiehtovaa, osata tulkita yksilön kehoa ja opetella tuntemaan yksilö ilman puhetta. Koin jopa pienen kolauksen omalle tunnolleni, kun normaalissa työterveyden ikäkontrollissa lääkäri piti pienen puhuttelun. Jälkeenpäin ajatellen olin sen ansainnut, mutta se tuli hieman yllättäen, enkä ollut siihen varautunut. Asia liittyi kuitenkin puhtaasti omaan itseni johtamiseen.

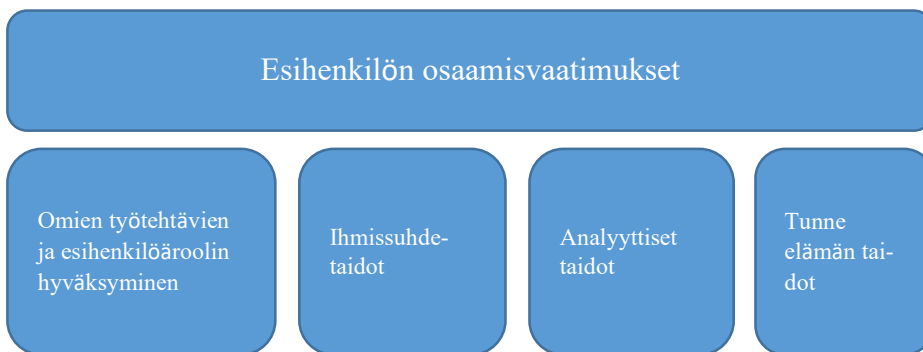
Kuinka kuormitan itseäni liikaa ruuhkavuosien keskellä uraa tekevänä, aktiivisesti harrastamalla ja kaiken lisäksi opiskelemalla. Katso peiliin, oli hyvin selkeä viesti. Mutta ilman noita sanoja, en varmasti olisi ymmärtänyt vetää jarrusta. Tuon jälkeen olen opetellut olemaan itselleni armollisempi ja ajattelemaan päivän kerrallaan. Osin ehkä tästäkin syystä tämän opinnäytetyön valmistumiseen meni melkein kaksi vuotta aikaa. Olisi ollut helpompaa, kun olisi vain oikeasti pitänyt opintovapaata ja keskittynyt

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
tekemään työn kerralla valmiiksi. Miksi näin en sitten toiminut, on varmasti kiinni täysin itsestäni. Tiedän, että töissä se olisi ollut osin ongelmallista ja sitä piti itekin itseään liian korvaamattomana. Toisaalta en saanut selvää vastaustakaan töistä olisiko se ollut ok, kuitenkin tätäkin tuli kysyttyä. Vastavassa tilanteessa ainakin useammat nuoremmat sukupolvet olisivat todennäköisesti ymmärtäneet oikeutensa paremmin tai olisivat ainakin ajatelleet asiaa osin toisella tavalla. Toki tätäkään ei voi missään nimessä täysin yleistää. Tämä havainto vain lisäsi kuitenkin omaa kiinnostusta oman opinnäyteen työhön aiheen pariin. Lasten koulumaailmasta, kun on usein jo tullut vastaan, ettei lapsia saa laittaa siellä enää paremmuusjärjestykseen. Kuinka he ikinä tulevaisuudessa tulevat selviämään työelämästä tai yleensä elämästä, joka tietyllä tapaa on eräänlaista kilpajuoksua. Ajattelen niin, että se kuka on vähiten kilpailuhenkisin, saa usein ne kaikista ikävimmät tehtävät. Toisaalta jos pettymyksiä ei opi sietämään ja saa kaiken aina helposti, ei sitten suostu tai pysty tekemään niitä ikävämpiä asioita.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

2 MYYNIN JOHTAMINEN

Myynnin johtamisessa, kuten missä tahansa johtamisessa, ei tule koskaan olemaan valmis. Johtamisessa ei myöskään koskaan pysty olemaan täydellinen. Johtajuus on jatkuvaa koko elämän kestävää oppia. Tärkeimpiä asioita johtamisessa on, että pystyy olemaan mahdollisimman hyvin läsnä, pystyy sopeutumaan ja johtamaan erilaisia tilanteita ketterästi. Johtamisella on valtava merkitys ihmisten elämän laatuun, mikä osaltaan vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden suoritus- ja kilpailukykyyn. (Kukkola 2018, 9.) Hyvä myyntijohtaja pystyy päivittäin antamaan tukea tekemisessä ja ongelmatilanteissa (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29). Johtajan tärkein tehtävä on siis oman tiimin kokoaminen ja sen toimintakunnosta huolehtiminen. Jatkuva tiimin jäsenten seuranta ja arviointi, miten tiimin kuorma pidetään sopivissa rajoissa, on esihenkilön tehtävä. (Friedman & Yorio 2011, 21.) Palkkaaminen, erottaminen, arviointi ja ylentäminen ovat kaikki hyvin tunnepitoisia päätöksiä, mutta ne tarvitsevat myös kaikkea alla mainittuja Hyppäsen (2007, 22) esiintuomia esihenkilön osaamisvaateita. Oman tiimin ohjaaminen ja innostaminen ovat työn haastavin osuus, mutta se on varmasti myös lopulta se palkitsevin osuus.



KUVIO 2. Esihenkilön osaamisvaatimukset (mukaiillen Hyppänen 2007, 22)

Vanhanaikaisissa johtamiskulttuureissa johtajan ylhäältä määräämänä väkisin syötetty tieto saa harvoin ketään innostumaan. Uusimpien johtamiskulttuurien mukaan työntekijän tulee itse voida valita tai vaikuttaa työn sisältöön, jolloin hän voi sitoutua työhönsä paremmin. Sitoutuneena ihminen on tehokkaampi, onnellisempi ja moninkertaisesti tuottavampi. Johtamisen yksi tavoite onkin motivoida henkiöstö olemaan yrittäjähenkkinen. Esihenkilön täytyy löytää lahjakkaat yksilöt, huolehtia riittävästä resurssista ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
 Omalla esimerkillä toimintaa johtaen, aivan kuten omia lapsia kasvattaen. Lopputulosta voi tällöin katsoa peiliin ja syyttää tai onnitella itseään. (Kukkola 2018, 14–15.) Myös Sydänmaanlakka peräänkuuluttaa uusia johtamismalleja, joissa lähtökohtana on löytää tasapaino tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin välille. Nämä kaikki ovat tärkeitä, mutta vain hyvinvoiva henkilöstö jaksaa hoitaa tehokkaasti työt koko ajan uudistuvassa työyhteisössä. Työ urat kasvavat entistä pitemmiksi ja on jaksettava töissä jopa viisikymmentä vuotta. (Sydänmaanlakka 2024.)



KUVIO 3. Esimiehen ja asiantuntija roolien erot (mukaillen Erikson 2019, 26.)

Eriksonin (2019, 26) kuvaama johtajan ja asiantuntijan ero yllä olevassa kuvassa on siitä hassu, että tästä huolimatta edelleen usein yritysjohtoa kiinnostavat enemmän yrityksen liiketoimet, kuin oma henkilökunta, kuten Erikson kirjoittaa. Kun puhutaan johtamisesta, edellyttää tehtävä taitavaa tapaa käsitellä ihmisiä. Työ kun on hyvin pitkälti vain ja ainoastaan viestintää. Ihmisiä on osattava ohjata, kannustaa ja sitouttaa. Täytyy saada ihmiset osallistumaan, luottamaan ja uskomaan tekemisiinsä. Erikson (2019, 31-51.) kuvaa ihmisten persoonia erivärisin värein ja jakaa ihmiset asia- tai ihmiskeskeisiksi sekä introverteiksi taikka ekstroverteiksi. Kaikki liittyvät ihmisen käyttäytymiseen ja jotta ymmärtäisimme toisiamme paremmin. Eriksonkaan ei kuitenkaan kehota ketään muuttamaan itseään jonkun toisen takia. Esihenkilötehtävissä kuitenkin tiiminjäsenten persoonan ja käyttäytymisen ymmärtäminen helpottaa valmentamisen työtä. (Erikson 2019, 31–51.) Yritysmaailmassa on käytetty paljon rahaa työyhteisöjen, asiakastyön ja johtamisen kehittämiseen, mutta ei ole ehkä kuitenkaan ymmärretty, että kyse on vain joukosta erilaisia ihmismieliä, kuten Åhman (2012, 14-15) kirjoittaa. Hän näkee, että tuloksellisuus ja työhyvinvointi syntyvät sekä johtamisessa että itsensä johtamisessa ajattelun, tunteiden ja tekemisen selkeyden kautta. Johtaminen on vaikuttamista, jonka kannattaa aloittaa omasta itsestään. Kun hoidamme itsemme hyvin, pystymme auttamaan myös muita. (Åhman, 2012. 14-15.) Myös Rubanovitsch pohtii kukkulan kuningas kirjassaan itsevarman ja jyrkän johtamisen kääntöpuolta ja

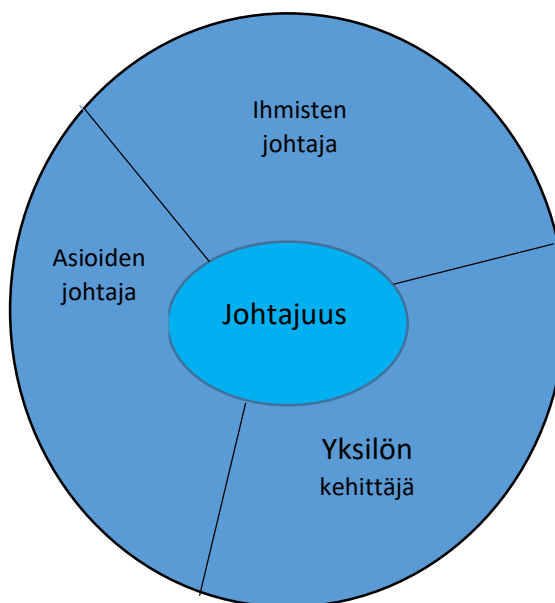
Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
muistuttaa, että on ajoittain hyvä asettua toisen saappaisiin ajatuksissa. On hyvä pohtia etukäteen, mikä on milloinkin paras viestintä tapa tuoda täysin uudet ideat toisille siten, että saat myös muilta niihin tuen. Liian määrätietoinen henkilö saattaa aiheuttaa pelkoa, muutosvastarintaa ja jopa kateutta. Hän kirjoittaa myös vahvuuksista ja pyytää miettimään, tiedätkö omat vahvuutesi, joista sinua arvostetaan? (Rubanovitsch 2020, 21.)

Aikaisemmin johtaminen on jaettu asia- ja ihmisjohtamisen malleihin, mutta tämä malli alkaa olla jo hyvin vanhanaikainen. Nyt johtamiselta vaaditaan ennen kaikkea osaamista kehittää yksilöitä. Työelämä on muuttunut moniulotteisemmaksi ja työn tavoitteet haastavammiksi. Esimies ei ole enää se, joka parhaiten tietää työntekijöidensä työtehtävät. Tehtävät ovat pitkälti ongelmanratkaisua ja niiden selvittäminen vaatii avointa ja jatkuvaa molemminpuolista sparraamista, jotta haastavien ongelmien juurisyyt saadaan selvitettyä. Hyvä johtaja hallitsee nämä kaikki kolme johtamismallia eli ihmisten ja asiajohtamisen lisäksi pystyy toimimaan myös yksilön kehittäjänä. Tästä kuvio 4 alla. (Mellanen 2020, 141.)

Hyvinvoinnista huolehtiminen

Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Tavoitteiden selkeä kommunikointi, tehokas delegointi, tuettu vapauden ja vastuun anto, päätöksen teossa osallistaminen



Suunnan näyttäjä, Organisaatiokulttuurin luominen, Luottamus ja yhteenkuuluvuus

Empatia ja tunnejohtaminen, esimerkiksi johtaminen, motivointi, avoin vuorovaikutus ja aito kiinnostus

Oppimisen mahdollistaminen Henkilökohtainen kasvu

Jatkuva palautteen anto, arvostuksen osoittaminen, coaching

KUVIO 4. Kolme johtamisen mallia (mukaiillen Mellanen 2020, 141.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

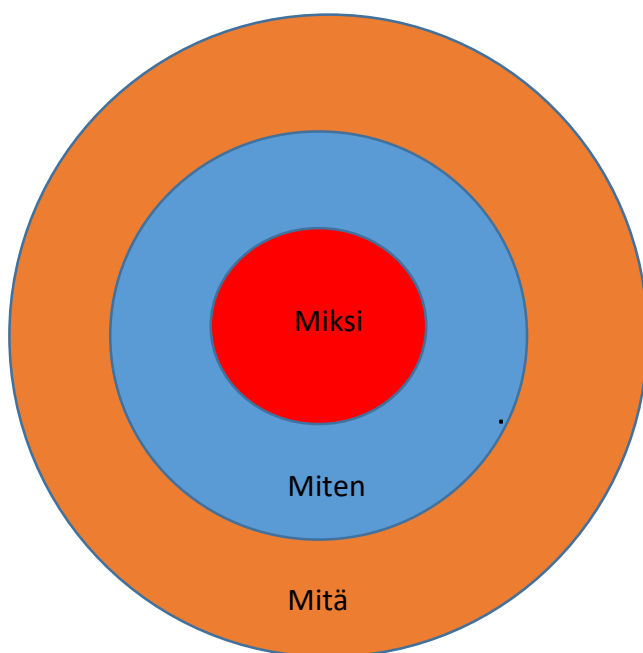
2.1 Vuorovaikutteinen valmentava organisaatio

Jokaisella täytyy olla selkeä tehtävä ja tavoite yksinkertaistamassa maailmaa vaikeinakin hetkinä. Tavoitteet auttavat työn suunnittelussa ja vaikealtakin tuntuvat tavoitteet pystytään näin jakamaan sopiviin välietappeihin. Haasteena johtajalle on, miten delegoida työt oikein, antaa vastuuta riittävästi, mutta myös osattava sanoa tarvittaessa ei. On totuttava, että selän takana voidaan puhua myös pahaa. Hyvä esimies osaa näyttää alaisilleen myös omat heikkoudet. Päätöksiä on kuitenkin kyettävä tekemään itsenäisesti ja seisottava niiden takana. Muistetaan aina kiittää hyvästä suorituksesta ja annetaan säännöllisesti palautetta. Huono kehittävä palaute annetaan kahden kesken ja hyvä julkisesti. Johtamisen neljä tärkeää asiaa ovatkin: kiinnostus, kannustus, kiitos ja korjaava palaute! (Kukkola 2018, 17–43.) Kohtuulliset tavoitteet tulisi luoda yhdessä tehden. Sillä ihminen pystyy pakotettuna vain minimi-tason suoritukseen, ilman palautetta perustason suoritukseen, kun kiitettynä ihminen pystyy yleensä ylittämään suorituksensa. Suurin voima on tuntea omat alaiset. Kysy heiltä kuulumiset. Näin voit paremmin tietää, mikä heitä motivoi. Koulutus, kasvattaminen ja valmentaminen on johtajan työtä. Tärkeintä ei ole mitä osaa, vaan mitä on valmis oppimaan. Harjoitus tekee mestarin. Valmentamisen tärkein tehtävä on tehdä toisesta mestari. Valmentajan täytyy näin ollen pystyä luottamaan valmennettavaan, mutta mikäli tämä horjuu, on hänellä oikeus myös puuttua siihen. Valmentajan rooli on auttaa jokaista löytämään itselleen paras tapa kehittyä. Kaikki ovat yksilöitä ja kehittyvät eri tavalla. (Kukkola 2018, 47–51.)

Johtamisen peruseriaatteisiin lukeutuu Kukkolan (2018, 44-46) mukaan **olla helposti lähestyttävä**, jolloin asiat tulevat todennäköisemmin ilmi ennen niistä tulevia ongelmia. Henkilöstö pystyy kohdata näin johtajan myös ihmisenä. **Luottamus**, jonka saavuttamalla alaiset tuntevat sinut ja viestintä on molempien suuntaista. **Business-tieto** auttaa sinua ymmärtämään alaisia ja tiedät mitä ympärillä tapahtuu, kun tulet ulos toimistostasi. **Vastuullisuus** syntyy vuorovaikutuksesta päivittäin alaisten kanssa. Jokainen motivoituu paremmin, kun tavataan säännöllisesti. **Moraali** syntyy, kun alaiset kokevat, että heillä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Viimeisenä periaatteena on **tuottavuus**, joka syntyy rentojen keskustelujen pohjalta, joiden kautta saadaan paremmin ideoita esille. (Kukkola 2018, 44–46) Se miltä ihmisistä tuntuu, saattaa olla kaikista tärkeintä menestyksessä. Joten välitä jokaisesta ja osoita se heille. Etsi asioita mitä juhliä! Huomioi, tervehdi ja kiitä. (Kukkola

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
 2018, 56.) Jokainen tarvitsee työstään säännöllisesti palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista (Kukkola 2019, 143).

Sinek (2022) kirjoittaa kirjassaan mielipiteensä, että ratkaiseva tekijä menestymisen ja epäonnistumisen välillä on kysymys: Miksi? Hän kirjoittaa kehittämästään kultaisesta ympyrästä kuvio 5 alla ja avaa sen kirjassa siten, että aivan jokainen yritys tietää Mitä tekee. Ja yleensä jokainen pystyy kertomaan, Miten sen tekee, mutta harvempi pystyy kertomaan, Miksi sen tekee. Tätä avaamalla mennään niin syvälle tunteisiin, että sitä voi olla vaikea jopa joskus laittaa sanoiksi. (Sinek 2022.)



KUVIO 5. Johtamisen kultainen ympyrä (mukaillen Sinek 2022.)

Myös Heiskanen painottaa, että tietoisesti taitava myynnin johtaja osaa vastata kysymyksiin mitä ja miten, mutta tietää myös vastauksen miksi. Vain sillä kysymyksellä saavutetaan parhaat tulokset menemällä asiakkaiden mieliin ja sydämiin. 90 prosenttia asiakkaista ostaa arvoa, eikä hintaa. Silti 90 prosenttia yrityksistä myy vain hintaa. Asiakkaat haluavat ostaa keinoja, joilla vähentää kustannuksia ja riskiä. (Heiskanen 2019.)

Rubanovitsch (2023, 191-192) painottaa myynnin psykologia kirjassa psykologian vaikutusta myyntiin, mutta myös sen olevan kiinteä osa yritysjohtamista. Ihmissuhteet sekä sisäiset että ulkoiset ovat menestyksen ydin. Menestys perustuu myönteiseen vuorovaikutukseen, hyviin ihmissuhteisiin ja jokaisen yksilön motivaatiotekijöiden tietämiseen. Jotta voi johtaa yritystä menestyksekkäästi täytyy osata

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
ja pystyä ymmärtää ihmisiä, joiden kanssa työskentelee, osattava auttaa heitä kehittymään ja huolehdittava että he pysyvät motivoituneina. Ihmiset luovat pohjimmiltaan jokaisen yrityskokonaisuuden. (Rubanovitsch 2023, 191–192.)

2.2 Myynnin johtamisen haasteet

Johtajana olet itse vastuussa itsestäsi ja omista tekemisistäsi. Niinpä vastuualueiden ymmärtäminen on menestyksesi salaisuus. Laadi itsellesi tehtävälistoja, joiden avulla pienetkään asiat eivät unohdu mielestäsi. Aseta tavoitteita myös itsellesi, mitä haluat esihenkilönä saada aikaiseksi? Pysy aikatauluissa, joten jos lupaat jotakin, muista myös pysyä siinä, vaikka se vaatisi tekemään töitä vapaapäivinäkin. Jos et esihenkilönä pysy aikataulussa, et voi odottaa tiimin jäsenteesikään siinä pysyvän. Pidä sanasi, sillä luottamus on usein arvokkaampaa kuin mikään muu. Jotta kaikki ovat varmasti tietoisia kaikesta, tee asiat aina myös kirjallisesti. Ole itse aktiivinen ja mieti yhdessä tiimisi kanssa välittömästi uusien asioiden edessä toimintasuunnitelma ennakoiden tulevaa. Myös johtajalla tulee olla yrittäjämäinen suhtautuminen työhönsä ymmärtämällä kokonaisuutta ja töitä mitä kukakin tekee. Osoita tiimillesi, ettet pelkää toimia ja hikoilla koko tiimin puolesta, näin saat varmemmin koko tiimin kunnioituksen. Ajattele aina esihenkilönä koko kokonaisuutta, tiimisi jäsenet huolehtivat sen yksityiskohdista. Muista myös esihenkilönä palkita ja kannustaa itseäsi, sillä kehu ovat pitkälti omalla vastuullasi. Muista pitää puolesi, äläkä ota asioita henkilökohtaisesti. Kun tiimisi menestyy, myös sinä loistat. Verkostoitumalla oman alan toimijoihin saa arvokkaita tukijoukkoja ympärille ja mentoreita matkan varrelle vaikeita asioita ratkomaan ja yhdessä onnistumisia iloitsemaan. Usein näistä syntyy jopa elinikäisiä ystäviä. (Friedman & Yorio 2011, 26–30.)

2.2.1 Myyjien osaaminen

Myyntityössä kuten monessa muussakin työssä haasteena on iso vaihtuvuus ja tekijöiden kokemattomuus. Tärkeää on, että uusi tekijä pääsee nopeasti tekemään oikeita töitä, eikä niinkään heti vaadita tulosta. Vuorovaikutus ja muiden esimerkki ovat isossa roolissa nopeaan oppimiseen. Paras tapa oppia myynnistä on laittaa myyjät tekemään ja opettamaan toisia. Jatkuva sparrailu kulttuuri töissä pitää innostusta yllä. Myyntityö on haasteiden voittamista, joka osaltaan kehittää työssä koko ajan. Maailma muuttuu ja myynti sen mukana. Myynninjohto vastaa siitä, että myyjien osaaminen on ajan tasalla.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. Muutoksista on tehtävä arkipäivää. Työyhteisön täytyy olla uudistushenkinen ja valmis kehittymään. Omalla ajalla ainoastaan saa tehdä asioita vanhoilla totutuilla tavoilla. Muutosvastarintaa on aina, mutta innostuksella on tapana tarttua ja muutokset kuitenkin usein tuovat säpinää myyntiin. (Trustmary team 2023.) Jotta ihminen pystyy ylittämään itsensä ja kasvamaan psyykkisesti, täytyy keskittyä ongelmien ja heikkouksien sijaan kehittämään omia vahvuuksia (Rubanovitsh 2023, 209).

2.2.2 Ei keskitytä olennaiseen

Jotta henkilöiden suoriutumiskykyä voidaan ylipäättään kehittää, täytyy osata rekrytoida henkilöitä, joilta löytyy työn ja yrityksen kanssa yhteensopivat arvot, henkilökohtaiset vahvuudet, oikea asenne, motivaatio ja osaaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 115.) Kaikki lähtee jo rekrytoinnista ja perehdytyksestä. Tarkoitus on löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Kyse on hyvin pitkälle kiinni johtamisesta. Johto tarjoaa alkuun polun, jota kulkea ja jota lähteä itse jalostamaan. Täytyy muistaa, että jokaista ei ole tehty myyntityöhön. Asenne täytyy olla myyntityöhön hiottu. Itsensä täytyy ylittää joka päivä, eikä olla olen vain töissä täällä asenteella. Myyntityössä täytyy olla tunne, että tekemiseen uskotaan, sitä arvostetaan ja tekijään luotetaan. Onnistumiset huomioidaan ja onnitellaan ja apua tarjotaan vastavuoroisesti, kun sitä tarvitaan. Johdolla on tässä suurin vastuu! (Trustmary team 2023.)

2.2.3 Motivointi

Yrityksellä ja myyjällä täytyy olla samanlainen visio. Tällöin on helpompi antaa vapauksia ja antaa vastuu tekijälle toteuttaa se. Vuorovaikutuksen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Keskusteluja tulee käydä mahdollisimman usein. Keskustellaan yhdessä sekä negatiiviset että positiiviset asiat. Negatiiviset asiat unohtuvat mielestä, mitä nopeammin niistä päästään keskustelemaan. Autetaan ja tuetaan jokaista pääsemään yli vaikeuksien. Yksilöllisellä palkitsemisella on myös ratkaiseva vaikutus motiivoida. Oikealla palkitsemisella motivaatio on aivan eritasolla. Yhdelle se on raha, toiselle loma, titteli tai ura kehitys. (Trustmary team 2023.) Hyvässä motivaatiossa työn imu on niin suuri, että työn tekeminen tuottaa tyytyväisyyttä. Kun syntyy hyvä työn imu, on tekeminen tarmokasta, omistautunutta ja myös vaikeissakin asioissa halutaan työhön panostaa. Esihenkilönä et voi taata tällaista tilaa jokaiselle tekijällesi, mutta pystyt vaikuttaa työympäristössä sellaisiin tekijöihin, jotka auttavat heitä pääsemään työn imuun. Kyse on suorituskyvyn ja haasteiden tasapainosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 127–128.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Miksi olet töissä, joissa et viihdy? Jos ei ole motivaatiota jää tulos laihaksi. Jokaisella on vastuu omasta motivaatiosta, mutta myyntijohtaja voi kaataa bensaa liekkeihin. Huolehdi, että myyjällä on mahdollisuus päättää miten ja millä tavoin työnsä hoitaa. Parhaissa myyntiorganisaatioissa myös oppimisen kulttuuri ja sen jakaminen ovat keskiössä. Myynti on helpompaa ja mukavaa, kun tiedostetaan miten asiakkaat hyötyvät tuotteesta/palvelusta. (Luukkanen, 2018.) Osaava ja motivoitunut henkilöstö on kaiken lähtökohta. Kuinka helpolta se kuulostaakin, mutta kuinka usein johto sortuu vain jakamaan tehtäviä. Tärkein tehtävä on motivoida ja parhaiten motivoidaan olemalla läsnä ja kuuntelemalla. Hyvässä tiimissä toisia ei koeta kilpailijoina, vaan tuetaan toisia ja tähän suuntaan myös esimiestyön pitäisi ohjata. Näin syntyy toisiinsa luottava työyhteisö. Hyvä esimiesuhde onkin tärkein motivaatioon ja työviihtyvyyteen vaikuttava asia. Hyvälle esimiehelle voi kertoa kiitokset, mutta jos esimies ei jatkain tunnu ymmärtävän, kerrothan ja autathan häntä. (Kukkola 2019, 131.)

2.2.4 Luottamus ja vapaus

Jos tulosta ei tunnu tulevan, täytyy jotakin yhdessä muuttaa. Myyjällä itsellään täytyy olla vastuu tuloksen tekemisestä. Myyjän täytyy saada johdolta luottamus, kannustus ja rajat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Myös epäonnistuneissa ratkaisuissa myyjän täytyy saada johdolta kannustava tuki. Hyvän tiimihengen luomalla, jokainen tietää oman roolin tiimissä ja haluaa tiimin kehittyvän. (Trustmary team 2023.) Luottamus perustuu molemminpuoliseen suhteeseen. Vuorovaikutus ja ammatillinen pätevyys ovat tässä ratkaisevat tekijät. (Nieminen & Tomperi 2008, 124.) Luottamuksen rakentaminen on hidasta ja jopa työlästä, mutta se on äärimmäisen helppo menettää hetkessä. Luottamus on sitä, että tiedät toisen seisovan takanasi vaikeimpinakin hetkinä. Tiedät ettei toinen petä. Suurimmat syyt luottamuksen puutteeseen ovat yleensä: koulutuksen ja tuen puute, läpinäkyvyyden puute, itsekeskeisyys, huonot kommunikointi- tai delegointitaidot sekä liiallinen paino sääntelyssä. Hyvässä luottamuksen ilmapiirissä uskalletaan puhua myös kipeistä asioista. (Mellanen 2020, 160-165.) Jos työnantaja ei luota työntekijöihin ja asettaa vain sääntöjä ja rajoituksia joustavuudelle, vähenee työntekijöiden kunnioitus ja luottamus työnantajaan kohtaan. Tällöin saatetaan käyttää väärin vähäisempiäkin joustettavia kohtia. Turhempia asioita mitä voi vaatia, on pyytää tekemään päiväkirjaa töistä. Hyvässä luottamuksen ilmapiirissä sairaspäiviä voi pitää omalla ilmoituksella, jolla on todettu sairaspäivien jopa vähenevän. (Mellanen 2020, 233-241.) Pyritään tekemään päätökset mahdollisimman matalalla kynnyksellä, siellä missä on paras tieto asiasta. Ollaan ihmisiä toisillemme ilman minkäänlaista titteliä. Jokaiselle

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. täytyy saada ymmärrys, miksi asioista täytyy ja on tärkeää selvittää tietyllä tasolla. (Trustmary team 2023.) Elämässä opitaan suurin osa asioista kantapäähän kautta. Kukaan ei ole kävellyt jo syntyessään. Jos askelia ei tohdita ottaa epäonnistumisen pelossa, ei ikinä opita kävelemään. (Mellanen 2020, 263.)

2.2.5 Vuorovaikutus

Keskustelukulttuuri oltava hyvin avoin, jotta kaikesta voidaan keskustella milloin vain. Tällaisen kulttuurin rakentaminen vaatii paljon vuorovaikutusta ja oikeanlaista reagoitua johtamiselta. Kanavia keskusteluille on useita puhelimesta, sähköposteihin, mutta ei pidä unohtaa kasvotusten käydyn keskustelun merkittävyyttä. (Trustmary team 2023.) Vuorovaikutuksen, oppimisen ja kehittymisen kannalta pitäisi pystyä keskustelemaan myös epämukavista asioista. Saatetaan keksiä selityksiä, jotta sellaisista asioista keskustelu olisi mukavampaa. Kun ajattelumallia pystytään laajentamaan myös epämukavista asioista puhumiseen, voidaan tilanteista myös oppia. Palautteen anto sekä negatiivinen, että positiivinen on tärkeää. Kun asioista puhutaan riittävän selkeästi ja syvällisesti ei kenellekään jää asioita oman käsityksen varaan. Tunteet, oletukset ja odotukset kun kuuluvat hyvin oleellisesti ihmisyyteen. (Rubanovitsch 2023, 206–208.) Onnistunut vuorovaikutus syntyy pienistä asioista. Kuuntele enemmän kuin puhut. Ole kiinnostunut ympärilläsi olevista ihmisistä. Tämä syntyy esimerkiksi aloittamalla aamu pysähtymällä työntekijöiden kanssa ja kysymällä, kuinka menee. Mikäli mahdollista, vaikka henkilökohtaisesti jokaisen kanssa. Tällä on hirmu iso vaikutus verrattuna, että kävelisi ohi kahvikuppi kädessä ja vain tervehtisi. Hyvän vuorovaikutuksen tekeminen on sitä haasteellisempaa, mitä enemmän alaisia on. (Mellanen 2020, 215.) Johtajana johdat ihmisten elämää, joten on syytä miettiä jatkuvasti mitä juuri nyt voisit tehdä itse paremmin elääksesi paremmin. Lähtökohta hyvälle johtajuudelle on pystyä kehittämään itseä jatkuvasti ja muistaa, että vanhoihin näkökulmiin ei ole syytä jäädä. Kiinnittämällä huomiota kuinka läsnä oleva johtaja olet, pystyt todennäköisesti huomioimaan paljon sellaisia asioita, jotka muuten jäisivät huomaamatta. (Åhman 2012. 174-176.)

2.2.6 Yksilöiden johtaminen

Jokainen henkilö on oma yksilö ja tämän oppii parhaiten tuntemaan viettämällä yhteistä aikaa. Kysele kuulumisesta ja kuuntele! Yhteisten tapaamisten ja sparrauksien avulla oppii tuntemaan henkilön ja pys-

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

tyy näin myös paremmin ymmärtämään yksilöä. (Trustmary team 2023.) Yksilöiden merkitys on korostunut, kun osaavaa henkilöstöä on vaikea saada enää mistään, jos joskus näin on ollutkaan. Näin osaamisen kehittamisestä ja johtamisesta on tullut yksi menestystekijöistä lähes kaikilla toimialoilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 135.) Vasta sitten, kun tuntee ja ymmärtää yksilöä kokonaisvaltaisesti, pystyy oikeasti auttaa yksilöä. Samaa mieltä ei kuitenkaan asioista tarvitse olla. (Åhman, 2012. 124.)

Henkilöstön elämäntilanteet vaihtelevat ja koko komeudessaan työelämänkaari on tärkeä. On osattava huomioida kaikki elämäntilanteet. Kuunnella todella herkällä korvalla ja pyrkiä tarjoamaan joustoja eri tilanteisiin. Vaihtoehtojahan löytyy osa-aika työstä pitempiin pauseihin ja etätyöhön. Ihmiset ovat erilaisia ja silloin odotuksetkin ovat usein erilaiset. Kaikki lähtee liikkeelle rekrytoinnista ja siinä onnistuminen vaatii, että heti alussa kerrotaan mitä haluamme ja vaadimme. Ja tietenkin ollaan tietoisia mitä henkilö uraltaan odottaa. Kun perehtyminen hoidetaan heti kunnolla, on henkilön helppo sitoutua työhönsä. Enää ei ole väliä mitä osaa työsuhteen alkaessa, vaan se miten motivoituneita he ovat oppimaan uusia asioita ja kehittämään itseään koko ajan muuttuvassa maailmassa. (Kukkola 2019, 133–137.)

Yksilön johtaminen on tunnejohtamista. Se edellyttää kykyä ymmärtää yksilöä, hänen ajatuksiansa, tunteita sekä asioita mistä hän motivoituu. Johtaja voi kuitenkin omalla käytöksellään jopa itse tiedostamatta, aiheuttaa epäsuotuisia tunnetiloja. Siksi myös omien tunnetilojen havainnointi ja ymmärtäminen on tärkeää. Onnistunut johtaminen vaatii tunneälyä. On aivan sama, kuinka paljon maksaa palkkaa, jos yksilöitä ei ymmärretä tai ei tiedetä mitä he haluavat ja tarvitsevat. (Mellanen2020, 191.)

Ajatus työn lisääntyminen näkyy työelämässä nykyään siten, että saattaa olla jopa hieman hankalaa erottaa työtä ja vapaa-aikaa toisistaan. Alitajuntaisesti mietit työasiaa illalla suihkussa tai nukkuessasi. Jos keksii silloin, jonkin hyvän idean, niin onko silloin töissä vai vapaalla? Toisaalta tähän liittyy myös töiden joustavuus. Nykyään on mahdollista tehdä etätyötä ja työajatkaan ei ole enää aina kahdeksasta neljään. Ne auttavat tasapainottamaan elämää ja tarjoaa helpotusta eri elämäntilanteissa. Toisaalta mikäli työntelemiseen ei aseteta pelisääntöjä, tuodaan työt helposti kotiin ja työajat venyvät. Työn joustavuuden pelisäännöt on hyvä olla kirjalliset ja niitä ei tule muuttaa äkkinäisesti ilman tarkempia perusteluita. Johtajien tulisikin kantaa huolta työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Kertoa selvästi, mikä on sallittua ja tavoiteltavaa. Mahdollistaa etätyöskentely, mikäli työ on sellaista, ettei läsnäololle ole mitään pakkoa. Sekä antaa mahdollisuus pitää palkattomia lomina tai muita vapaita. Elämässä on muuta kuin työ. (Mellanen 2020, 233-239.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

2.2.7 Muutosten johtaminen

Johtamisen yksi ylivoimaisesti vaikeimmista osa-alueista on muutosten johtaminen. Tämä johtuu siitä, että muutokset tuovat usein mukanaan erilaisia epävarmuustekijöitä, pelkoja, luopumista, muutosvastarintaa ja erilaisia ajattelutapoja. Jokainen näemme ja koemme samat muutokset hyvin eritavoin. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että ihmiset tulevat mukaan muutokseen heille luontaisella tavalla ja ehdoilla. Helin kirjoitti kirjassaan kivasti, että eräs valmennettava oli motivoitunut, kun häntä hitaasti syttyvänä ihmisenä oli nimitetty muutoksen ankkuriksi. Muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksenä on tarpeeksi selkeästi johdettu viestintä, tiedottaminen ja avoin keskustelu. (Helin 2001, 156-159.) Muutos kannattaa toteuttaa hallitusti. Ihmiset kyllä tykkäävät muutoksista, mikäli he itse ovat sitä toivoneet tai he hyötyvät siitä jotenkin. Usein he tarvitsevat kuitenkin aikaa sopeutuakseen asiaan. Joskus jopa hie- man tukea ymmärtääkseen, että kehitys on yleensä hyvästä. (Fried & Heinemeier, 2019. 206.)

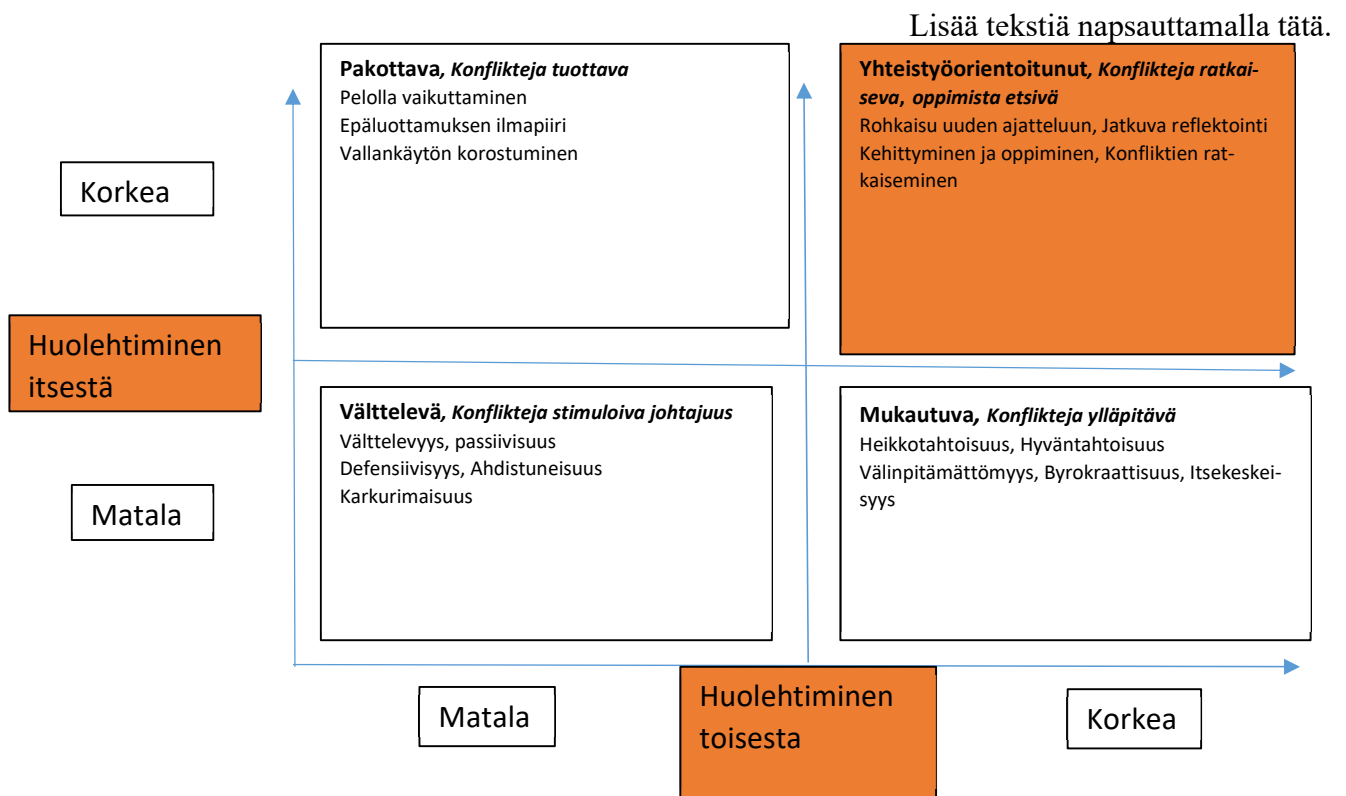
2.3 Turvallinen työyhteisö

Mitä on turvallisuus? Rinne (2021, 30-49) kirjoittaa kirjassaan, että se on tunne tai kokemus, jossa jokainen tohtii tuoda esiin ideoitaan, ajatuksiaan, kysymyksiä tai pyytää apua. Myös epäonnistumiset tohditaan jakaa kaikkien kesken ja niistä siten opitaankin. Kenenkään ei tarvitse pelätä tulevan nolatuksi tai suurennuslasin alle. Johtajan tärkein tehtävä on saada myös hiljaisimmilta ääni kuuluviin. (Rinne 2021, 30–49.) Myös Rubanovitsch (2023, 58) kirjoittaa psykologisesta turvallisuudesta ja kuinka huipputiimeissä on tyypillistä, että virheet uskalletaan tuoda esille, kun taas heikoimmin suoriutuneissa tiimeissä esiintyy häpeän pelkoa ja virheiden peittelyä silläkin uhalla, että siitä saattaa seurata vakavia seuraamuksia. Psykologisesti turvalliselle työyhteisölle ominaista on yhteenkuuluvuuden tunne, jossa koetaan olevan hyväksytty sellaisena kuin ollaan. Uskalletaan kysyä, antaa ja saada palautetta, mutta myös kokeilla ja epäonnistua. Uskalletaan olla myös erimieltä ja kyseenalaistaa asioita. Uskalletaan osallistua kaikella osaamisella työntekoon. (Rubanovitsch 2023, 58.)

Heiskanen (2019, 25-26) kirjoittaa kirjassaan erilaisista johtamistasoista. Tietämättään taitamaton johtaja on hyväntahtoinen, mutta hänellä ei ole oikeaa käsitystä omista kyvyistä. Mikä tulos syntyy tällaisen johtajan tiimissä, riippuu paljon henkilön persoonasta. Onko henkilö hyvä vai paha ihmismielinen? On olemassa myös tietoisesti taitamattomia johtajia. Heidän toimintansa on pitkälti varjelua, puolusta-

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
 mista, hyväksi käyttämistä ja hyökkäävää. Oma osaamattomuus ja tietämättömyys täytyy tarkoin varjella ja peitellä. Heiskanen nostaa esille kuitenkin näiden kahden osaamattoman henkilön lisäksi kaksi muuta taitavaa johtamistasoa. Tietämättään taitava johtaja on monilahjainen persoona kaikkine älykkyyslajeineen, joka löytää usein oikeat ratkaisut nopeasti oikeiden asioiden äärelle. Kun taas tietoisesti taitava johtaja pystyy näkemään kirkkaasti koko kokonaisuuden, jossa on osallisena ja omalla toiminnallaan sekä tekemisillään itsekin vaikuttaa tulokseen. Tällainen johtaja tietää, että jokaisella asialla mitä yrityksessä tehdään, on aina syy-seuraussuhteiden ketju, jolla on aina taloudellinen vaikutus, haluttiin sitä tai ei. (Heiskanen 2019, 25–26.)

Johtamisella voidaan luoda erilaisia kulttuureja organisaatioihin. Kulttuuri voi olla myös sattumanvaraisesti muovautunut. Organisaation tulosten kannalta tärkeää olisi, että yrityksen strategia ja kulttuuri kulkisivat rinnakkain. Mellanen kirjoittaa kivasti, että strategia on kuin yrityksen järki ja aivot, kun kulttuuri puolestaan kuin sydän ja verenkierto. Strategia on suurimmalle osalle johtajista varmasti hyvin selkeä. Kulttuuri on kuitenkin paljon epäselvempi asia, johon liittyy paljon tunteita, asenteita, sosiaalisia rakenteita sekä erilaisten ihmisten käyttäytymistä. Sen hahmottaminen voi olla todella haastavaa. Kulttuurit rakentuvat ryhmissä ja ne näkyvät kirjoittamattomina sääntöinä kaikkien toiminnassa. Kulttuuri näkyy näkyvästi käyttäytymisenä ja rituaaleina, mutta myös näkymättömästi ajattelutapoina, motivaationa ja oletuksina. Kulttuuri on kuin magneetti, joka vetää puoleensa samankaltaisia ihmisiä. Mikäli kulttuuria ei koe omakseen, on helpompi ajan myötä vaihtaa paikkaa. Kulttuuria ei välttämättä voida siis osata kertoa, mutta ihmisillä on vaisto huomata ja reagoida kulttuuri jonkinlaisena hiljaisena tietona. Uudetkin henkilöt alkavat hyvin äkkiä toteuttamaan yrityksen kulttuuria. On johtajia, jotka vaikuttavat kulttuureihin hyvin voimakkaasti vielä vuosienkin päästä. Kulttuureita voi olla jopa vaikea muuttaa. Hyvä johtaja ymmärtää kuitenkin kulttuureiden merkityksen ja tietää milloin sitä pitää muuttaa. Hyvinvoiva kulttuurikin saadaan pilattua, jos ajatellaan aina, että meillä on kaikki hyvin tai että sen ajatteleminen ei kuulu minulle. Kuten kaikessa muutoksessa, ensimmäinen askel johtaa kulttuuria, on tiedostaa, millainen kulttuuri on nyt. Vanhat tavat jäävät helposti voimaan, mikäli kulttuuria ei mietitä useammasta eri näkökulmasta. Kulttuurin muutosta voivat hidastaa tai nopeuttaa esimerkiksi palkitseminen, koulutukset, perehdytys ja yrityksen periaatteet. (Mellanen 2020, 153-159.)



KUVIO 6. Johtajuuden ja kulttuurin konfliktimalli (mukaiillen Rinne 2021)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla voidaan esimerkiksi mitata siten, että mietimme, tunnemmeko työkaverimme muutenkin kuin vain työkaverina? Kun ihminen pystyy jakamaan myös henkilökohtaisia asioita elämästään, on luottamus ja sitoutuneisuus organisaatioon huomattavasti paremmin taattu. Tätä tunnetta peräänkuuluttavat varsinkin nuoremmat sukupolvet tänä päivänä. Yhteenkuuluvuuden tunteella on merkittävä vaikutus hyvinvointiin ja sitä kautta myös yritysten tuloksiin. Yhteenkuuluvassa työyhteisössä parhaimmillaan voi kokea työyhteisön olevan kuin toinen perhe. Yhteisöllisyydellä saatu hyväksyntä, arvostus, tuki ja turva vähentävät merkittävästi sairaspotilaita ja vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. (Mellanen 2020, 170-172.)

2.4 Ikämoninaisuuden johtaminen

Nykyään työyhteisö muodostuu hyvin erilaisista ihmisistä ja kulttuureista. Erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen vaativat johtajalta kykyä moninaisuuden johtamisesta. Parhaimmillaan se hyödynne-

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. tään innovatiivisesti ja luovasti. (Sydänmaanlakka 2024.) Iso haaste työpaikoille tänä päivänä ovat johtamisen kannalta neljä hyvin erilaista sukupolvea. Väestörakenne muuttuu ja puhutaan ikämoninaisuuden johtamisesta. Jokainen sukupolvi suhtautuu hieman eri lailla työelämään ja johtamiseen. Sukupolvilla on hyvin erilaiset maailmankuvat ja sen takia heidän arvonsa ja odotuksensa poikkeavat paljon toisistaan. Vuosilukujen avulla voidaan tunnistaa ja jaotella eri sukupolvia, mutta ne eivät kuitenkaan täysin itsekseen rajaa sukupolvia. Sosioekonominen asema, taloudellinen tilanne ja poliittiset vaikutukset sen sijaan vaikuttavat merkittävästi eri sukupolvien kokemuksiin, näkemyksiin ja asenteisiin. He tuovat nämä omaksumansa arvot, asenteet ja uskomukset tullessaan työpaikoille. (Mellanen 2020, 22.) Jotta voimme tehdä työtä tai toimia esihenkilönä eri ikäisten ihmisten kanssa, tulee meidän ymmärtää juurisyyt poikkeaville näkemyksille. (Mellanen 2020, 53.) Ikäjohtamisen hyödyt ymmärtämällä voi saada merkittävää parannusta työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja yleiseen hyvinvointiin työssä. Myös erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen ovat uusimpia näkökulmia johtamiseen. (Kiviranta 2010, 33.)

2.4.1. Suuret ikäluokat eli sodan jälkeen syntyneet (1945–1963)

Nämä ikäluokat ovat jo hyvin pitkälti siirtyneet eläkkeelle tai ainakin jo lähivuosina sitä jo ääneenkin suunnittelemassa. Miten saada heidän arvokas tietonsa sekä taitonsa pidettyä ja siirrettyä tuleville teki-jöille. Eläkkeelle jäämisen ennakointi voi olla aika vaikeaa esihenkilöille ja joskus tieto saattaa tulla hyvinkin äkkiä tapaturman tai sairauden seurauksena. Esihenkilö voi kuitenkin varmistaa sijaisia jo hyvissä ajoin, huolehtia kokemuksen tuoman osaamisen jakamisesta sekä pitää huolta näiden ikääntyvien jaksamisesta. Mikäli esihenkilön ja työntekijän välillä on ollut hyvä vuorovaikutussuhde, työ on ollut mielekästä ja työntekijä kokee tullessa arvostetuksi, on eläkkeelle jäämisen siirtyminen aina pitem-mälle mahdollista. (Hyppänen 2013, 233–234.) Suuret ikäluokat kasvatettiin nöyräksi, ahkeraksi, päät-täväiseksi ja kiitolliseksi. Suurille ikäluokille työnmerkitys on hyvin iso. Heille on normaalia tehdä pit-kiä työpäiviä sekä luoda ansiokkaita ja lojaaleja työsuhteita usein jopa yhdellä samalla työnantajalla. He ovat todella sitoutuneita työnantajaa kohtaan. Koulutustaso on luonnollisesti nuorempia sukupolvia matalampi ja tietotekniset taidot heikkomat, mutta he pystyvät korvaamaan nämä korkealla työmoraa-lilla, sosiaalisilla taidoilla ja verkostoitumisella. Nuorempien ikäluokkien kanssa ongelmaksi saattaa muodostua, että he haluaisivat turvata jo totutut asiat ja suhtautuvat muutoksiin varauksellisemmin. (Mellanen 2020, 30-32.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

2.4.2. X-sukupolvi 1964–1979 syntyneet

Tämä hyvinvointiyhteiskuntaan tottunut sukupolvi, joka on nähnyt miten kansainvälistyminen, lamat, avioerojen yleistyminen ja teknologian kehittyminen ovat muuttaneet maailmaa. He ovat tottuneet sopeutumaan isoihin muutoksiin ja oppimaan koko ajan uutta. He ovat nuorempia sukupolvia urakeskeisempiä ja motivaattori onkin todennäköisesti jonkin tietyn elintason saavuttaminen ja sen ylläpitäminen. (Ava akatemia 2024.) He ovat kuitenkin myös aiempia sukupolvia pessimistisempiä maailmankuvaltaan, skeptisempiä ja tulevaisuuteen he eivät luota siten kuin suuremmat ikäluokat. Lomautusten takia lojaalisuus työnantajia kohtaan hävisi. Ehkä epävarmuustekijöistä johtuen X-sukupolvi on suuria ikäluokkia tyypillisesti enemmän tiimikeskeisempi. X-sukupolvi arvostaa käytännönläheistä ja suoraa johtamistapaa. (Mellanen 2020, 34-36.)

2.4.3. Y-sukupolvi 1980-1999 syntyneet eli Millenniaalit

Suurin työmarkkinoilla tällä hetkellä oleva sukupolvi, joka on syntynyt digiaikaan. He ovat aiempia sukupolvia koulutetumpia, kansainvälisempiä ja verkostuneimpia. Uraa ei ole rakennettu yhden työnantajan varaan. Työtä tehdään elääkseen. Työssä arvostetaan joustavuutta, yksilöllisyyttä ja itsensä kehittämismahdollisuutta. Työn halutaan olevan merkityksellistä ja johtaminen on jotakin, mikä pitää ansaita. (Ava akatemia 2024.) Millenniaalit eivät valitse asuinpaikkaansa työnsä mukaan, vaan miettivät ensin missä haluavat asua ja vasta sitten miettivät mitä tehtäisi työksi. Heille vapaa-aika, perhe ja harrastukset ovat jopa työtä tärkeämpiä. Tulevaisuus koetaan valoisaksi ja maailmassa koetaan olevan rajoittomasti mahdollisuuksia. Eletään hetkessä, eikä mietitä tulevaisuutta vuosia pidemmälle. Tiedostetaan, että maailma muuttuu niin nopeaa, ettei voida tietää vielä miltä se näyttää useamman vuoden päähen. Digisukupolvi pystyy oppia, ajatella sekä kommunikoida teknologian kautta. Eletään jatkuvassa yhteydessä muuhun maailmaan. Päällekkäiset ärsykkeet ovat luonnollisia tälle sukupolvelle. Keskittymiskyky ja pitkäjänteisyys saman aiheen parissa ovat siten Millenniaaneille hieman haasteellisia. Työn pitää olla tehokasta ja asioissa halutaan mennä suoraan asiaan, jotta tulokset saadaan nopeasti näkyväksi. Millenniaalit vaativat selkeää johtajuutta ja suunnan näyttämistä. Itsevarma, kunnianhimoinen ja tavoitekeskeinen sukupolvi kokee olevan tasa-arvoinen työyhteisössä asemasta tai tittleistä huolimatta. Mikäli työ ei vastaa omia tavoitteita, vaihdetaan työnantajaa sen suurempaa häpeää tästä koke-

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. matta. Ei mietitä enää, miten mahdumme yrityksen kulttuuriin, vaan miten yritys tukee omaa elämäntarinaamme. Työn täytyy olla merkityksellistä, motivoivaa, kehittävää ja kaikella lailla itselle mielekäästä. Työtä ei välttämättä koeta enää velvollisuutena, joka tapahtuu aina tiettyinä aikoina. Työtä tehdään silloin ja siellä missä se itselleen parhaiten sopii. Työtä mitataan tuloksissa, eikä niinkään enää ajassa. (Mellanen 2020, 37-42.)

2.4.4. Z-sukupolvi 2000- Millenniaalien nuorempi sukupolvi

Miten johtaa tuoreinta sukupolvea ja mitä he odottavat työltään? Digitalisaatio on jo vähentänyt paljon sellaisia töitä, joihin ei tarvita koulutusta tai isompaa kokemusta ja siksi heidän työnsä saaminen vaikeutuu merkittävästi. Aikaansaavimmat varmasti perustavat itse yrityksiä ja työllistyvät sitä kautta nopeammin. He odottavat kuitenkin löytävänsä mielenkiintoisen työn, josta pystyisi myös nauttimaan. Heille työ ei ole koko elämä, ja tämä tulee varmasti olemaan iso haaste johtajille. Nuoret odottavat hyvää työilmapiiriä, yhteishenkeä ja mukavia työkavereita, mutta haluavat myös, että työ on samalla haasteellista, vastuullista ja josta saisi kokemuksia itselleen. Työnantajalta odotetaan ymmärtävyyttä sekä joustoa, helposti lähestyvyyttä, avoimuutta ja aitoa kiinnostusta työntekijöistä. Nuoret haaveilevat paljon olevan taloudellisesti riippumattomia jo 30-vuotiaaksi tullessa, joten he ovat valmiita myös sijoittamaan hyvin ison summan palkastaan hyvin varhaisessa vaiheessa. Työkulttuuri muuttuu myös tasa-arvoisemmaksi ja enenevässä määrin myös naiset toimivat johtajina. Runovitsch onkin päättänyt Z-sukupolven Sir Richard Bransonin sanontaan, että kouluta työntekijät niin hyvin, että he voisivat lähteä, mutta kohtele heitä myös niin hyvin, ettei he halua lähteä. (Rubanovitsch 2020. 208–210.) Mitä tulee sitten tämän sukupolven jälkeen, kun vielä nyt lapsia olevat astuvat työelämään? Sukupolvi tulee olemaan jälleen kerran varmasti kouluttautunein ja varakkain. Heidän vanhempansa ovat olleet aiempia sukupolvia iäkkäämpiä saadessaan ensimmäisen lapsensa, perhekoot ovat pieniä, on yksinhuoltaja perheitä, elinikä odotukset ovat pidentyneet ja koko yhteiskunta on muuttunut maahanmuuton sekä seksuaalisuuden tasa-arvoistumisen myötä monimuotoisemmaksi. Uusin sukupolvi on oppinut viihdyttämään itseään teknologian avulla. Tekoälyn ja robotiikan lisääntyminen näyttäisi lisäävän tulevaisuudessa keikkatyötä. Keikkatyö tehostaa kustannuksia ja tuo työntekijälle joustavuutta. Mutta keikkatyö lisää työntekijälle työstressiä, kuormittavuutta ja luo epävarmuutta tuloista. Työn kuormittuminen ja stressi ovat kuitenkin jo nyt suurimmat uhat työnhyvinvoinnille. Mielenterveysongelmat ja niistä puhuminen yleistyy. Epälojaalisuus työnantajaa kohtaan lisääntyy keikkatöiden lisääntyessä. Työnantajia

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. saattaa olla jopa useita yhtä aikaa. Läpinäkyvyyden merkitys nähdään korostuvana työpaikoilla ja johtaminen muuttuu entistä valmentavaan rooliin. (Mellanen 2020, 44-47.) Sosiaalisen median aiheuttamat terveydelliset haitat eivät varmasti ole yhtä vaarallisia, kuin tupakalla tai alkoholilla, mutta sen sosiaaliset haitat voivat olla todella suuret. Uusimpien sukupolvien on vaikeampi luoda kestäviä suhteita. Vuorovaikutustilanteet vähenevät, joten kommunikointi, kuunteleminen ja ihmissuhteista huolehtiminen heikentyy. Tämän takia ei esimerkiksi jakseta odottaa tai kysellä ylennyksiä nykyiseltä työnantajalta, jos sen saa hankittua hetkessä sosiaalisen median kautta muualta. (Mellanen 2020, 64.) Nykyaikainen kasvatustilanne, jossa lasten elämä on tehty mukavaksi ilman pettymyksiä ja vastoinkäymisiä tuo varmasti uudet haasteet tulevaisuuden työelämälle. Nykyajan lapset on kasvatettu ohjaamalla, tukemalla ja suojelemalla. Palkinnon on saanut esimerkiksi viimeisestäkin sijasta urheilukisoissa. Kuinka näille lapsille sitten käy, kun he työelämässä tulevat huomaamaan, ettei palkankorotusta tullutkaan? Tätä olen itsekin ihmetellyt nykyisessä koulumaailmassa, että onko nykyinen maailma jo jotenkin vääristynyt? Suojeleva vanhempikaan ei voi enää auttaa lasta sen vanhentuessa, vaan lapsen on itse osattava ottaa vastuu omasta tekemisestään. Kun lapsi saa rikkoa joskus myös rajojaan, saa hän myös mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Yksi merkittävimmistä johtamisen haasteista tulevaisuudessa onkin osata johtaa ihmisiä. Asia osaamisella ei enää pärjää, vaan on oltava aidosti kiinnostunut ihmisistä. (Mellanen 2020, 65-69.) Kun ajatellaan nykyistä maailmaa ja eri ikäluokkia työpaikoilla. Parhaiten menestyvät organisaatiot ovat varmasti niitä, jotka ymmärtävät kyseenalaistaa vanhanaikaisen johtamisen ja osaavat yhdistää uudenlaisen valmentavan johtamisen eri sukupolvien tueksi. Saadaan organisaatio, joka pystyy hyödyntämään kakkien sukupolvien osaamiset ja saadaan luotua työkuultuuri, joka sopii kaikille. (Mellanen 2020, 83.) Isoin muutos tuoreimpien sukupolvien kautta työpaikoilla, on uskallus vaatia inhimillisempää kohtelua. Uskalletaan sanoa ääneen se mikä on mahdollisesti ollut ilmassa jo pitkään. (Finanssialan keskusliitto 2012.)

2.5 Huippupomon ominaisuudet

Rummukainen (2007) on kirjaansa varten haastatellut 60 menestynyttä esimiestä ja kirjaa huippuesimiehen ominaisuuksiksi kahdeksan ominaisuutta, joita käsittelen alla myöhemmin. Rubanovitsch (2020, 113-120) puolestaan listaa 10 modernin johtajan ominaisuutta, joita ovat: mahdollistaja, kasvat-taja, uudistaja, bisneksen rakentaja, valmentaja, delegoiva johtaja, viestivä johtaja, luottamuksen rakentaja, esimerkillä johtava sekä tavoitteellinen johtaja. Ominaisuudet ovat sellaisia, joita on ehkä

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. mahdotonta sisällyttää yhteen ihmiseen tai sellaista superihmistä on varmasti mahdoton löytää. On kuitenkin varmaa, että tulevaisuuden työntekijät tulevat vaatimaan huomattavasti parempaa johtajuutta kuin nykyään on vaadittu. Vinkiksi tämän päivän johtajalle onkin olla aktiivinen somessa ja verkostoitua myös nuorten kanssa. Ota nuoret mukaan ja anna vastuuta muille. Olet nykyaikainen johtaja, kun ymmärrät, ettei paikkasi ole enää istua norsunluutornissa. Rubanovitsch listaa erilaisten nuoriso lähteiden mukaan, että hyvältä johtajalta odotetaan tänä päivänä helposti lähestyttävyyttä, kaverillisuutta, jatkuvaa palautetta sekä mahdollisuutta kehittyä. (Rubanovitsch 2020, 113-120.)

Rummukaisen (2007) listaamat kahdeksan huippuesimiehen ominaisuutta:

1. **Taito myydä tavoitteet omalle henkilöstölle** (Rummukainen 2007). Selkeillä riittävän pieniksi pilkotoilla askelmilla havainnollistaa, miten tavoitteet ovat helposti saavutettavissa. Kuu-kausi, viikko ja jopa päivä tekemisten määrä, mikä saavuttaa tavoitteen. Henkilöstö osattava pitää motivoituneena tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä tarkemmin pystyt pilkkomaan jokaisen työvaiheen, sen helpompaa johtaminen on. (Karppinen, Paussu, Sorri 2022, 57.)
2. **Oma myyntitaustan omaaminen.** Jotta pystyy johtamaan myyntiä, ei ilman omaa kokemusta ymmärrä niitä kaikkia fiiliksiä, joita myynnistä syntyy. Myös henkilöstön motivoiminen parempiin suorituksiin on tällöin paljon helpompaa. Käymällä myös esimiehenä asiakaskäynneillä pitää taidon parhaiten ajan tasalla. (Rummukainen 2007.)
3. **Taito yksinkertaistaa asioita.** Kaikkien mahdollisten asioiden yksinkertaistaminen, jotka ovat tärkeitä helpottavat sekä nopeuttavat henkilöstön tekemistä. Päivittäin miettimällä mitä asioita voisi yksinkertaistaa. Parhailta tekijöiltä voi kysyä tarvittaessa myös vinkkejä tähän. (Rummukainen 2007.)
4. **Tunneäly.** Taito luoda välittävä ilmapiiri. Keskity kuuntelemaan ja anna jokaiselle henkilölle oma keskustelu-aika säännöllisesti. Ole kiinnostunut henkilöstöstäsi. Anna palautetta ja kiitä. Palkitse kun on aihetta. (Rummukainen 2007.) Myös Rubanovitsch (2023, 211) vahvistaa myynnin psykologia kirjassa menestyvän yrityksen salaisuudeksi hyvän ilmapiirin, jossa annetaan ja autetaan toisia. Myötätuntoisuus laajentuessaan lisää sitoutuneisuutta, koska työ muuttuu mielekkäämmäksi. (Rubanovitsch 2023, 211.)
5. **Tuloksia valvotaan** (Rummukainen 2007). Ei valvota tekemistä. Avain sana on luottamus. Kun pystyy luottamaan tekijöihin ei heidän tekemistensä tarvitse valvoa. Tulokset puhuvat puolestaan. Luodaan selkeät pelisäännöt. Myötätuntoa on myös puuttua alisuorittamiseen ja valvoa että jokainen yksilö kehittyy työssään kykyjensä mukaan (Rubanovitsch 2023, 211–212.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

6. **Kyky luoda energinen ilmapiiri.** On esimiehiä, joilla on vain taito siirtää oma energia muihin. Joskus se voi olla vain peukun näyttäminen, tietyt sanat tai kunnan palkinto, jota yhdessä toisia kannustaen tavoitellaan. Luodaan kilpailuhenkeä. Täytyy tuntea jokainen yksilö myös henkilökohtaisella tasolla melko hyvin. (Rummukainen 2007.)
7. **Esimerkillä johtaminen.** Toimi niin kuin haluat ihmiset ympärilläsi toimivan. (Rummukainen 2007.)
8. **Häviämisen vihaaminen.** Virheitä saa tehdä, mutta niistä opitaan. Halu olla paras on vahvasti läsnä. Kilpailuhenkisyys tarttuu. (Rummukainen 2007.)

On tutkittu, että maailmanlaajuisesti vain 13% työntekijöistä ovat sitoutuneita omaan työhönsä. Johtamisella on tähän valtava vaikutus ja sillä tätä prosenttia on helppo laittaa paremmaksi. (Rubanovitsch 2020.)

2.6 Hyvä vs. huono johtaja

Huono johtaja antaa alaiselleen vain tulosmittarin avuksi. Vain tämän avulla kenenkään on vaikea menestyä työssään. Hyvä johtaja auttaa, miten tulosmittari saavutetaan. Palkitseminen ja erilaiset bonukset ovatkin erittäin merkittävä tekijä motivoitumisessa. Tähän liittyen on todella ihmeellistä, minkälaisella ajattelumallilla tavoitteita joskus luodaan tietämättä käytännöntyöstä loppupeleissä mitään. Sitten ihmetellään, kun työntekijät eivät motivoitu. Jos tulosta ei synny, tähän on puututtava ja ohjattava parempaan suuntaan antamalla kehitysehdotuksia. Tulokseen ei voida takertua, jos on jääty vaille esimiehen tukea. Myyntityö tuo valtavaa painetta menestyä. Hyväkin myyjä ahdistuu, jos tuntee epäonnistuneensa viikko toisensa jälkeen. Hyväkin myyjä tarvitsee sparrausta, eikä heitä saa jättää yksin muuttuneissa tilanteissa. Johtajien pitää itse ottaa suurempi vastuu myynnistä. Huonosta johtamisesta seuraa hyvin äkkiä työuupumus. (Karppinen, Paussu, Sorri 2022, 74–80.) Salminen (2017,32) toteaa, että monimuotoinen ihminen on edelleen kova paikka tunnustaa usealle esihenkilölle. On vaikea myöntää, ettei ihmisten käyttäytyminen ole vain analyttistä päätösten tekoa ja oman edun tavoittelua. Jotta ei vain tarvitsisi mennä epämuokavuusalueille, esihenkilöt ovat valmiita hyväksymään jopa, että huonosti johdetut työskentelevät puoliteholla, jos niinkään. Ihminen tekee päätökset usein kuitenkin pitkälti tunteiden ja sen hetkisen intuition pohjalta. (Salminen 2017,32.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Huono käytös ei sovi yksinkertaisesti enää tälle vuosituhannelle minkäänlaiseen työyhteisöön. Huono johtaminen ja sitä kautta syntyvä ilmapiiri vaikuttavat suoraan siihen, mitä yrityksessä jää viivan alle ja pitkälti myös asiakastyytymättömyyteen. Pahimmissa tapauksissa jäljelle jäävät vain huonoimmat työntekijät ja hankalimmat asiakkaat. Rubanovitsch (2020, 39-53) listaa asioita, joita hyväksymällä työyhteisöissä syntyy mahdollisesti moraalisesti kyseenalainen ympäristö: epäoikeudenmukaisuus ja toisten suosiminen, epäkunnioittava ja väheksyvä käytös, minkäänlainen häirintä tai kiusaaminen, empatian, arvostuksen tai tuen puuttuminen, kohtuuttomien paineiden luominen lyhyen aikavälin tulosten tekemiseen tai liian yksityiskohtaisesti tuloksia seuraava johtamistapa. Tällaiseen autoritääriiseen johtamiseen on meillä Suomessakin totuttu ennen, mutta uudenlainen johtamistapa valtaa eri toimialoja, koska sen hyödyt on huomattu. Porkkana toimii pitemmällä aikavälillä varmasti keppiä paremmin. Uudet sukupolvet muuttavat yrityskulttuureja ja johtamistapoja. Hyvä johtaja osaakin arvostaa, voimaannuttaa, osallistaa, on läsnä, kuuntelee, tukee, haastaa sekä ohjaa niin, että saa sekä työntekijät että asiakkaat kukoistamaan. Toisaalta esihenkilön on oltava vaativa, eikä sitä saa kokea heti huonoksi. Aina resurssit ja osaaminen eivät vain ole riittävällä tasolla, silloin esihenkilön on otettava ohjat enemmän käsiin. Esihenkilön olisi hyvä muistaa, että hän tekee töitä toisten eteen, organisoii muiden onnistumisia ja vastaa siitä, että näitä tulee mahdollisimman paljon, toteaa johtamisasiantuntija Pauli Juuti Rubanovitschin kirjassa. Johtaminen on oikean tuen antamista tiimin jokaiselle jäsenelle. Jotkut tarvitsevat piiskaa ja toiset rakkautta. Ihmistuntemus täytyy olla huipussaan. (Rubanovitsch 2020, 39–53.) Sanna Eulenberger ja Mikko Mäkynen pohtivat Rubanovitschin (2020,69-70) kirjassa, että mahtaako edes monikaan nykyajan johtaja pohtia nykyään, miten johtaa ja miksi? Johtamistyyliä ovat usein vanhoja totuttuja toimintamalleja, jopa uskomuksia ja usein ylhäältä alas johdettua mallia “johtaja tietää parhaimmin”. Nykyajan jatkuvassa muutoksessa tällaiset johtamistyyliä eivät sovi, koska vaaditaan nopeaa muuntautumista ja siihen tarvitaan koko tiimiä alusta asti. (Rubanovitsch 2020, 69–70.)

Ottamalla kaikki mukaan muutoksen suunnitteluun alusta asti, saadaan kaikki parhaiten sitoutumaan muutokseen ja lisää se samalla arvostetuksi tulemisen tunnetta. Yhteenkuuluvan tiimin rakentaminen vaatii paljon aikaa. Sitä rakennetaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden kautta, mutta myös esimiehen rakentaman luottamuksen, kunnioituksen, avoimen viestinnän, osallistamisen ja tasapuolisuuden kautta. Reiluuden sekä oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttavat suoraan työn kuormittavuuteen ja jaksamiseen. Ihmisten johtamisessa on kyse hyvin paljon siitä, miltä saat toiset tuntemaan itsensä. Jukka Jalonenkin jääkiekkomaajoukkueen valmentajana kokee, että virheet ovat harvoin kohtalokkaita. Niitä tulee ja menee ja niitä voidaan korjata yhdessä. Auttamisella on iso rooli, oli kyse urheilusta

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

taikka työelämästä. Virheiden pelko on kuitenkin varmin tapa lopettaa kaikenlainen uudistuminen. Kun pelisäännöt ovat kaikille selvät, on inhimillistä sallia virheitä, mutta alisuoriutumisesta, laiskudesta tai välinpitämättömyydestä johtuviin virheisiin pitäisi pystyä kuitenkin puuttua välittömästi. Jos tiimissä on luottamus kunnossa, osaavat jäsenet tarvittaessa pyytää apua ja he pystyvät myöntämään virheensä. Tällöin pystyy myös hyväksyä rakentavaa palautetta paremmin omasta työstään. Hyvä johtaja tunnistaa tiimin jäsenten heikkoudet ja vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä. Kun ei ymmärretä, mistä tulokseteko koostuu, pahennetaan yleensä tilannetta lisäämällä seurantaa ja painetta. Kontrolli on menetetty, josta seuraa vain huonompaa suoriutumista. Alisuorittamiseen voi liittyä myös jokin muu stressaava elämäntilanne. Hyvä esihenkilö uskaltaa ottaa asian puheeksi ja kysyä voisiko työpaikka auttaa jotenkin. Haasteita tulee aina lisää, mikäli henkilö on kovasti esimerkiksi muutosvastainen. Hyvä johtaja osaa kuitenkin yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa kannustaa ja auttaa ajattelemaan positiivisemmin. Syrjäytetään pelko ja annetaan mahdollisuus kehittyä tarjoamalla tukea. (Rubanovitsch 2020. 88–93.)

Tähän asti on ollut hyvin tyypillistä edetä johtajaksi asti, vain sillä, kun on hoitanut työnsä hyvin. On osannut neuvoa ja kouluttaa muut tekemään työt tehokkaasti, kun on itse alan ammattilainen. Nykyisin kuitenkin työympäristöt muuttuvat nopeasti, eikä johtajilla voi olla kaikkiin kysymyksiin valmiita vastauksia. Tehtävä on siten muuttunut yhteispeliksi, joka vaatii johtajalta sparrausta, tukea ja coachausta ohjeiden ja käskyjen sijasta. Jos johtajalla ei ole tänä päivänä kiinnostusta tai osaamista panostaa työntekijöiden kehittämiseen ja hyvinvointiin, kärsii koko työyhteisö. Tästä varmasti syntyykin lausahdus: Johtajuus ei ole titteli, se on jotain mikä pitää ansaita! Hyvä keino pohtia omia esimiestaitoja, on ajatusleikki, jossa riisutaan tittelit, auktoriteetit ja roolit. Seuraavatko nykyiset alaisesi silti sinua? (Mellanen 2020, 84-87.)

Johda esimerkillä tiimiäsi. Jos itse paiskii töitä esihenkilönä työnarkomaanina kellon ympäri, on turha puhua säännöllisestä työajasta, levosta ja terveellisestä elämäntavasta. Työpaikka ei ole taistelulenttä. Lausahdus: oveni on aina auki, on myös hyvin tyypillinen työympäristöissä. Mitä laiskuutta. Jos esihenkilö todella haluaa tietää mitä, milloinkin on meneillään, hänen täytyy itse olla kiinnostunut ja kysyä ja kysyä muuten hyvin suoraan. Muuten hän kuulee aivan varmasti asioista viimeisenä. Siksi usein toimitusjohtajat ovat niitä, jotka tietävät kaikista vähiten, miltä työpaikka tuntuu ja näkyy työntekijän silmissä. (Fried & Heinemeier Hanson, 2019. 79-85.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Hyvä itsensä johtaminen on sitä, että osaa viedä haluamansa asiat käytäntöön ja saavuttaa omat unelmat ja tavoitteet. Käsittelen tätä toisena aiheena työssäni, koska koen että hyvästä itsensä johtamisesta on hyötyä, olit sitten myyntiorganisaatioissa töissä esihenkilötasolla tai työntekijänä. Useammassa lähteessäni tuli hyvin esille, kuinka itsensä johtaminen täytyy hallita ensin hyvin, ennen kuin voi johtaa muita. Hyvin pitkälle samat asiat nousevat esiin itsensä johtamisessa sekä myynnin johtamisessa. Koppelonmäki nostaa esille viisi tärkeää asiaa, jotka nousevat esiin hyvässä itsensä johtamisessa. Ensimmäkin tavoitteet. Tavoitteita ei voi liikaa korostaa, koska ne ovat kaiken ydin ja hyvä itsensä johtaja osaa pilkkoa ne motivoivalle tasolle ja seuraa niitä jatkuvasti. Näiden lisäksi hän nosti esille oman mielenhallinnan ja ajanhallinnan, jotka molemmat satsaavat omaan jaksamiseen. Lisäksi hyvät ihmissuhdetaidot ja oma itsetunto ovat itsensä johtamisen keskiössä. Nämä kaikki ominaisuudet tukevat myös myyntityön johtamista. Näiden avulla ihminen on tehokkaampi ja aikaa säästyy oikeisiin asioihin. Itsensä kehittäminenkin on selvempää, kun tietää mitä kohti kulkea. Myös vaikeina hetkinä on helpompi palauttaa itsensä oikeille raiteille ja muistat, mikä milloinkin on tärkeää. Todennäköisesti pystyt elämään onnellista ja juuri omanlaistasi elämää paremmin. Kun itseluottamuksesi kasvaa, uskallat tehdä omia itsesi näköisiä valintoja. (Koppelonmäki 2024.) Luukkanen tuo esille itsensä johtamisessa suunnitelmallisuutta, joita olisi jokaisen hyvä miettiä tasaisin ajoin vuodelle, kuukausille, viikoille ja päiville. Tiedätkö sinä mitä tavoitetta kohti itse kuljet? Suunnittele ja päätä mitä teet. Mieti joka päivälle muutama asia, jonka teet hyvin. Mieti viikko tasolla, mitkä asiat ovat sille viikolle tärkeitä, mutta varaa aikaa myös kiireettömille asioille. Muutaman kerran vuodessa on syytä tehdä myös laajempaa vuosi suunnittelua, mihin tulee milloinkin keskittyä. Myyntityössä olevat ihmiset ovat yleensä poikkeuksetta myyntihenkisiä ja heitä tavoiteasetannassa auttaa myyntikisa. (Luukkanen 2018.)

Myös Erkkä Westerlund yksi Suomen arvostetuimmista valmentajista kokee, että ennen kuin voi valmentaa erilaisia ihmisiä täytyy tuntea ensin itsensä hyvin. Hän näkee tulevaisuuden johtamisen olevan yhdessä tekemistä. Työpaikoilla työskentelemme kaikki yleensä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jotta työ sujuu hyvin organisaation työkuulttuurin sekä esihenkilön ja alaisen suhde ovat todella tärkeitä olla kunnossa. Näkemykset esimerkiksi erilaisista työskentelytavoista voivat olla erilaisia, mutta omasta itsetuntemuksesta on paljon hyötyä ammattitaidon lisäksi. Hyvin moni käy töissä ajattelematta millainen itse työntekijänä oikeastaan edes on. Tarkempi tutkimusmatka itseensä auttaa ymmärtämään

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
 asioita, miten itse esimerkiksi innostuu tai palautuu parhaiten. Usein hyvä itsetuntemus auttaa myös ymmärtämään muita ympärillä olevia ihmisiä paremmin. (Lyytinen & Pääkkönen, 2022. 7-9.)

On olemassa myös ihmisiä, joiden mielestä opiskelu loppuu, kun valmistuu ammattiin. Jos itsensä kehittäminen loppuu, alkavat tulokset heiketä. Taitavat henkilöt pärjäävät aina oli tilanne mikä hyvänsä. Lukeminen, koulutukset ja kollegoiden seuraaminen opettavat valtavasti taitavaakin tekijää. Myös terveydellä on merkitystä tulokseen. Työssäkin jaksaa paremmin, kun syö terveellisesti ja hyvin ja liikkuu riittävästi, jotta pysyy kunnossa. Väsyneenä ei jaksaa, joten riittävästä levostakin on huolehdittava. Terveys on aina jokaisen itsensä vastuulla, mutta toki terveyttä edistäviä toimintatapojakin kannattaa aina ehdottaa työpaikoilla. (Luukkanen 2018.) Hyvinvoinnin johtamisessa kaikki lähtee hyvästä itsensä johtamisesta. Täytyy tuntea ja tietää omat vahvuudet sekä kehittämiskohteet, jotta pystyy huolehtimaan itsestään ja asettamaan työlleen rajat. Asiantuntijaorganisaatioissa kun työ ei lopu tekemällä. Sydänmaanlakka pohtii, että liian paljon yrityksissä tehokkuutta mitataan lyhyellä tähtäimellä, jolloin on suuri vaara, että uupuu sekä johtajat että tekijät. Johtajan tehtävä onkin huolehtia oman jaksamisensa lisäksi myös koko tiiminsä hyvinvoinnista. Näin pystytään varmistamaan, että tehokkuuden vaatimaa uudistumista varmasti tapahtuu. (Sydänmaanlakka 2024.)

Myös Kukkola (2013, 126-129) kirjoittaa hyvinvoinnin merkityksestä. Kun huolehditaan henkilöstön fyysisestä ja henkisestä kunnosta, niin tulostakin voi odottaa paremmin. Jaksaminen on tietysti jokaisen omalla vastuulla. Parhaiten johtajana pärjää nykyään se, joka on paras ihmistuntija ja joka on sosiaalisesti lahjakas sekä omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Kamalinta on, että jopa 15–20 prosenttia poisoloista ovat turhia, joilla ei ole mitään tekemistä minkään sairauden kanssa. Ihmisten paineensietokyky on ihmeellisesti hävinnyt, joka viittaa selvästi heikentyneeseen fyysiseen kuntoon. Työntekijöiden oma aktiivisuus ja liikkuminen ovat työnantajalle erittäin positiivinen asia. Työhyvinvointiin kuuluu kuitenkin myös työolosuhteet, johtamiskulttuurit, koulutukset, kulttuuri- ja virkistytymistoiminta sekä työterveyspalvelut. (Kukkola 2013, 126–129.) Tänä päivänä työ vaatii tarkkuutta ja erilaisia prosesseja. Tietoa on paljon ja asioihin tulisi reagoida nopeasti. Myyntiprosessin eteenpäin vieminen hyödyntäen muisti- ja työlistoja vähentää virheitä. Jos ei selviä työtehtävistä kunnialla, täytyy myynnin johdolta kysyä, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä. Pahimmissa resurssi ongelmissa yrityksistä katoavat sekä asiakkaat että tekijät. (Luukkanen 2018.)

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Se miten ihminen kohtelee itseään, vaikuttaa hyvin pitkälti siihen, miten ihminen yleensä voi, miten vuorovaikutussuhteet onnistuvat ja kuinka rohkea ihminen on. Hyvä suhde itseensä mahdollistaa myös hyvän suhteen toisiin ihmisiin. Myötätuntoisuus alkaa vasta siitä, että hyväksyy itsensä kaikkine epätäydellisyyksineen. (Rinne 2021, 214–236.) Vaikka nykyään aika tarkkaan tiedetään, mitä hyvä johtaminen on, on sen käytäntöönpano silti usein aika hankalaa. Yksi suurimmista haasteista onkin tunnejohtaminen. Johtajan pitäisi pystyä välittämään tiimilleen innostusta, jotta he jaksaisivat paremmin työssään. Ihminen kaipaa loppujen lopuksi tekemiselleen merkitystä ja tarkoitusta, vaikka raha ja palkka ovatkin kannustimena (Sydänmaanlakka 2024.)

Johtamisen ongelmaksi muodostuvat ihmiset, joiden maailmankuva jää paikoilleen, vaikka maailma muuttuu. On uskallettava astua epämukavuusalueelle, jotta pystyy kehittyä ja pysyy mukana muuttuvassa ympäristössä. Terve työyhteisö on silloin kun työt sujuvat. Jokainen voi olla oma itsensä. (Kukkola 2019, 139.) Kuka johtaa elämääsi, jos et sinä itse? Elämän tarkoitus on uskaltaa, niin onnellisuus tulee siinä sivussa (Kukkola 2019, 207). Rubanovitsch toi bisnesatleetti kirjassaan mielenkiintoisesti esille, miten hänen oma kuntonsa ja siinä kehittyminen lisäsi tehokkuutta myös töissä ja toi jopa yritykselle paremman tuloksen (Rubanovitsch 2011). Viisaasti itseään johtava ihminen ei ajattele, että elämä alkaa vasta sitten, kun jää eläkkeelle (Lyytinen & Pääkkönen, 2021. 32).

Omasta osaamisesta on hyvä joskus laatia itselleen SWOT-analyysin. Tällä tapaa on helppo selvittää omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Näiden tunnistaminen on varsinkin esimiestyössä olevalle todella tärkeää. Itse itseään arvioimalla voi jäädä paljon asioita huomioimatta ja onkin hyvä pyytää kollegoilta ja alaisiltaan itselleen palautetta.



KUVIO 7. SWOT-analyysi (mukaillen Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 235–236.)

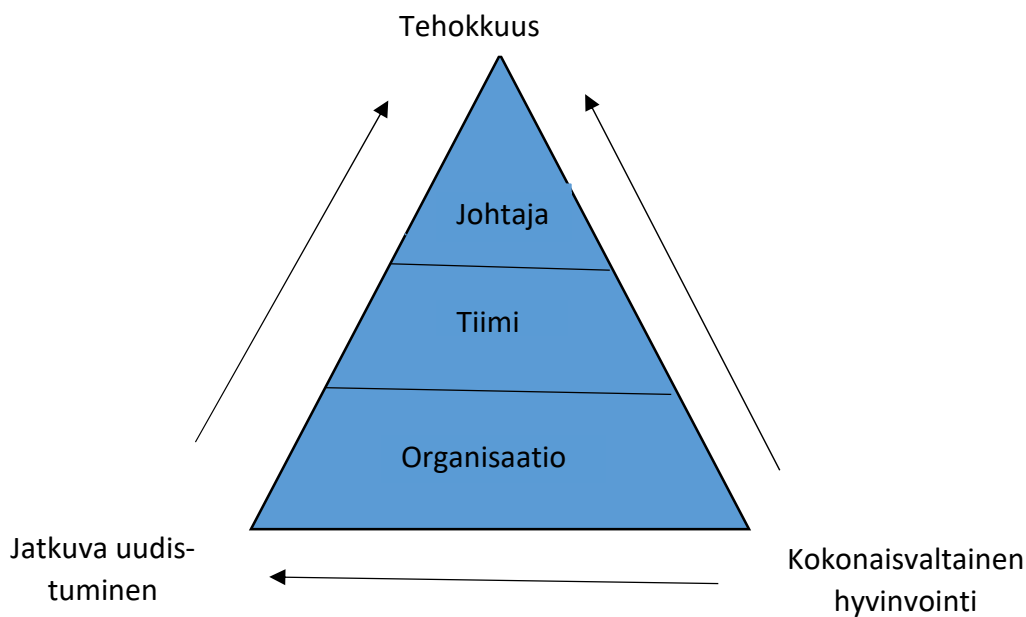
Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Arvio voi parhaimmillaan avata silmiä, varsinkin kun työelämä muuttuu ja osaaminen on hankittu aiemmin. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 235–236.) Sydänmaanlakka kirjoittaa ihmisen kokonaiskuntoisuudesta, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat kaikkeen. Se käsittää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnon, mutta myös ammatillisen- ja uudistumiskunnon. Kokonaiskuntoisuus käsittelee siis kokonaisuudessaan työhyvinvointia. Esimerkiksi ainoastaan hyvällä ammatillisella osaamisella ei tehdä mitään stressaavassa, kiireisessä ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Kokonaiskuntoisuudesta huolehtimalla työ ei vie kaikkea aikaasi ja aikaa jää myös perheelle, ystäville ja harrastuksille. Kokonaiskuntoisuutta pohtimalla, pystyy myös miettiä mitä osa-aluetta on mahdollisesti laiminlyönyt. Näin voi pyrkiä korjaamaan niitä ja voi saavuttaa paremman tasapainon jaksamisen, uudistumisen ja tehokkuuden välille. (Sydänmaanlakka 2024.)

Vaikka ihminen tuntuu olevan rakennettu siten, että rakennamme itsellemme tuttuja rutiineja, joiden mukaan toimimme, on meidän tänä päivänä kyettävä kyseenalaistamaan toimintatapojamme ja tarvittaessa muuttamaan niitä nopeasti muuttuvassa maailmassa pärjätäksemme elämässämme. Omien mukavuusalueiden ylittäminen on tärkeää pysyäksemme muutoksessa mukana. Vuosi vuodelta meidän on myös kyettävä toimimaan tehokkaammin ja nopeammin. Jotta tästä selviää, meidän täytyy muistaa olla väsyttämättä itseämme ja tehdä asioita järkevämmin. Töiden lisäksi elämään pitää mahtua muutakin. Hyvä elämä rakentuu töiden ja vapaa-ajan tasapainosta, jossa terveys ja työkyky säilyvät ja pystytään olemaan tarvittaessa myös lähimmäisten tukena. Tässä onnistuakseen täytyy olla vahva oma halu ottaa vastuu omasta elämästä. Se ei ole kaikille helppoa. Vain osa ihmisistä kykenee itse muuttamaan olosuhteita, joissa elävät. Tarkoittaen esimerkiksi omaa ammatillista kehittämistä. Ihminen haluaa usein enemmän pysyä omalla mukavuusalueellaan ja tyytyä enemmän surkuttelemaan omaa kohtaloaan. (Salminen 2017, 358–361.)

Oman työskentelyn tehostamista ajatellen Salminen (2017,362-363) listaa mm. seuraavia mahdollisia asioita, joita on hyvä pohtia. Laadi oma menestysmalli, suunnittele ajankäyttöä etukäteen, varmista itselle työrauha, kehitä omia informaatio- ja taitoja, käytä sähköpostia järkevästi, rakenna verkostoja ja hyödynnä niitä, käytä energiasi tehokkaasti ja tehosta kokouksia sekä kokousosaamista. Muuttuminen ja asioiden muuttaminen ovat aina vaikeita ja vaativat voimia. Jos olet tottunut pääsemään aina helpolla, tästä et tule pääsemään. Aina löytyy lisäksi ihmisiä, jotka eivät usko asioihin ja pitävät itseään kehittämistä lähinnä naurettavana, mutta usein menestyksen esteet lähtevät vain oman ajattelumal-

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
 lin muuttamisesta. (Salminen 2017, 362–363.) Esihenkilön tehtävä on muistuttaa, että muutostilanteisiin sisältyy aina mahdollisuuksia, jotka on osattava hyödyntää. Vaikka muutokset usein koetaankin henkilöstössä uhkana ja jopa pelkona, mikä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Johtamisella on tänä päivänä iso vastuu, että muutokset koetaan luonnollisena tilana, eivätkä ne ole vain hetkellisiä hankkeita. (Salminen 2017, 304.)



KUVIO 8. Tasapainoinen johtaminen (mukaiillen Sydänmaanlakka 2022, 11.)

Sydänmaanlakka (2022,11) kirjoittaa johtajan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, josta kuvio 8 yllä. Mielestäni kuvio sopii kenelle vain, kun puhutaan itsensä johtamisesta. Kun jokainen osaa pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan, luodaan tasapaino myös uudistumiskyvylle ja tehokkuudelle. Johtajana luot myös omalla esimerkilläsi käyttäytymismallin tiimille ja koko organisaatiolle. Myös johtajan on hyvä käydä oma kehityskeskustelu muutamasti vuodessa ja pohtia omaa kokonaiskuntoisuutta. Joskus johtaja voi olla jopa itse este oppimiselle. On hyvä pohtia omaa urautuneisuutta, paksunahkaisuutta, saamattomuutta ja lyhyt jänteisyyttä. Pienentämällä näitä ja katsomalla avara katseisemmin asioita sekä suhtautumalla muutoksiin myönteisesti pystyy omalla toiminnalla kehittää itsensä lisäksi tiimiä ja organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2022, 11-12, 60-61.) Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen saattaa kuulostaa hyvin helpolta asialta, mutta usein se ei sitä kuitenkaan ole tänä päivänä. Monenlaista ahdistusta aiheuttavat kiire, stressi, yksinäisyys, muutokset, uhat ja epidemiat sekä yllättävät ja ehkä tervey-

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

delliset asiat. Vaikka joskus tuntuu, että koko elämältä vajoaa pohja, pystyy positiivisella elämän asenteella selvitä pitkälle. On tärkeää oppia tulemaan toimeen itsensä kanssa. Panostaa ja arvostaa itsensä lisäksi omaa parisuhdetta sekä perhettä. On hyvä löytää ympärille läheisiä tärkeitä ihmisiä ja on hienoa, jos löytää työn/työyhteisön, josta saa sisältöä elämäänsä. Tässä välillä kummallisessa maailmassa, ei aina pysty kaikkeen vaikuttamaan ja niiden kanssa on vain pyrittävä elämään sovussa. Omaa asennetta ja ajatuksia pystyy aina muuttamaan, vaikka mitään muuta ei pystyisi. Meillä jokaisella on ainutkertainen elämä, joka tulisi osata elää parhaalla mahdollisella tavalla, olemalla Oy Minä AB:n oman yrityksesi toimitusjohtaja. Uskalla unelmoida ja tiedä mitä haluat elämältä. (Sydänmaanlakka 2022, 22-26.) Epäonnistuminen voi olla tie menestykseen, kun asian osaa ottaa oppimisena (Sydänmaanlakka 2022, 117).

Sydänmaanlakka (2022, 141-143) kirjoittaa jatkuvan uudistumisen seitsemästä periaatteista, mitä kautta saadaan luotua elämään mielenrauha ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Ensimmäisenä näistä **merkitys**. Mieti elämäsi merkitys ja toteuta sitä päivittäin. Pysähdy tarpeeksi usein ja mieti mitä elämältäsi haluat? Pohdiskele syvällisesti asioita. Kulje tavoitteitasi kohti. Toisena periaatteena **keskittyminen**. Jos jotain halutaan saavuttaa, siihen on myös pystyttävä keskittymään. Kaikkea ei voi saavuttaa kerralla. Tiedä mitä haluat. Laita asiat tärkeysjärjestykseen. Kolmantena periaatteena **aitous**. Tunne oma itsesi, äläkä yritä esittää mitään muuta. Neljäntenä periaatteena **ihmettely**. Uskalla kyseenalaistaa asioita. Tarvitsee hyvän itsetuntemuksen, jotta uskaltaa mennä mukavuusalueen ulkopuolelle. Näin pystyy varmistamaan, ettei jää paikoilleen ja pystyy kehittymään. Viidentenä periaatteena **itsekuri**. Periksi ei anneta, joten ole kärsivällinen. Luota, että kaikki tapahtuu aikanaan. Ole sitkeä ja määrätietoinen. Yritä pysyä motivoituneena. Aina ei voi olla huippuvireessä, mutta hyvän itsekurin omaava ihminen tietää, miten pitää itsensä innostuneena. Kuudentena periaatteena **herkkyys**. Yritä ymmärtää erilaisia näkökulmia. Yritä pystyä havainnoida niitä kaikista heikoimpiakin asioita. Viimeisenä periaatteena **nöyryys**. Kukaan meistä ei ole täydellinen. Yritä pitää mieli nuorena ja ole kiitollinen kaikesta mitä saamme kokea. Vierivä kivi ei sammaloidu sanotaan. Oppia elämään tässä ja nyt on tärkeimpiä asioita itsensä johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2022, 141-143.)

Usein törmään edelleen töiden raatamisen ihannointiin omassa työssäni. Puhutaan yrittäjä henkisydestä ja milloin mistäkin ihannoinnista, kun joku jaksaa raataa niskalimassa yötä päivää ja kaikki mahdolliset viikonloput sekä juhlapyhät. Sitä jaksaa aikansa, mutta onko se todella sen arvoista sitten, kun olet todella palanut loppuun. Päätyi se ponnistelu sitten millaiseen lopputulokseen hyvänsä, ei tätä

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

raatajaa arvosteta sen enempiä uhrattuaan koko elämänsä työn eteen. Ei elämä ole pelkkää työtä. Sitä paitsi ei voi olettaa, että ihminen on tehokas, jos työpäivät jatkuvasti venyvät. Ei menestymisen takana tarvitse olla mitään selviytymistarinaa. Menestyä voi ihan tekemällä normaalisti töitä, normaalien työtuntien mukaan. Sosiaalisessa mediassa törmää kyllä siihenkin, että ihannoidaan tällaista uraa tekevää, ruuhkavuosia elävää supervoimia sisällään kantavaa ihmistä, joka jaksaa vielä aktiivisesti harrastaa ja jopa opiskelee. Tunnustan, sellaiseen leikkiin tässä on itsekin lähtenyt. Tuostakin ajasta varmasti selviää, kun tietää sen olevan hetken kestävä ja osaa pitää kiinni omasta hyvinvoinnista. Omalta osaltani tämä on tarkoittanut olla itselle armollinen. Fried ja Heinemeier Hanson (2019. 17-78) kirjoittaa omia ajatuksiani herättelevästi aiheesta. He kuvaavat eräänlaista yritysmaailman ajatusmallia sotatantereeksi. Sodaksi, jossa likaiset tempot ovat sallittuja ja itseä verrataan kilpailijoihin. Markkinajohtajuutta haetaan keinoin millä hyvänsä. Fried ja Heinemeier Hansonin ohjelmistoyritys Basecamp ei tällaiseen pyri. Heille riittää, että heillä on tarpeeksi asiakkaita, jotka maksavat tarpeeksi. Kun kulut saadaan katettua ja tehtyä voittoakin, niin se riittää heille. He pyrkivät ainoastaan siihen, että tekevät työnsä äärettömän hyvin, eivätkä keskity vertailemaan itseään kilpailijoihin. Heillä on myös täysin poikkeuksellinen johtamismalli ilman minkäänlaisia tavoitteita. He eivät halua säntäillä erilaisten tavoitteiden perässä, vaan haluavat vain joka päivä tehdä parhaansa. He ovat kokeilleet asettaa tavoitteita, mutta huomanneet niiden aiheuttavan vain negatiivista vaikutusta kohtuuttomia lukuja tavoittelakseen. Tingittiin laadusta, moraalista, rehellisyydestä, ihan kaikesta vain siksi, että saavutettaisi jokin keksittyä lukua. Se ei vain ollut heidän ajatusmallinsa mukaista. Heille tavoitteeksi riittää, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja yritys koetaan hyväksi työpaikaksi. Kuulostaa aika unelmalta, eikö. Heille ajankäyttö on myös erityisen tärkeää. He pitävät huolen, että 40 tuntinen viikko tulee riittää. Vertaus, että kahdeksassa tunnissa pääsee lentäen Helsingistä Pekingiin, puhutteli itseäni. Se on oikeasti hirmu pitkä aika. Käyttämällä ajan oikeasti oikein keskittymällä oleellisiin asioihin, pitäisi työpäivän kyllä riittää. Usein puhutaankin ajankäytönhallinnasta. Nykyään tuntuukin, että hirmu iso osa työajasta kuulu erilaisissa palavereissa. Nämä ovat pois tehokkaasta työajasta. Jo pelkästään siksi useat sortuvat tekemään töitä iltaisin tai viikonloppuisin, koska saavat silloin tehdä keskeytyksetöntä työtä. On varmasti hyvin tuttua, että työpäivät keskeytyvät viesteihin ja puheluihin tai milloin kenenkin työkaverin avun pyyntöön. Oletko saanut oikeasti tehtyä keskeytyksettä työtä useamman tunnin, milloin viimeksi yhteen putkeen? Tunnustan itsekin, että tästä syystä tykkään olla enemmän etätöissä kotona. Tunnen olevani tehokkaampi ja saan enemmän aikaiseksi. No sitten työmoraali, se usein työpaikoilla kuulu sanonta ihmisestä, joka paiskii töille omistautuen usein pitkiä päiviä. Miksi tällaista pitää ihannoida?

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Hyvä työmoraali on enemmän sitä, että tekee sen minkä lupaa, paneutuu tehtäviinsä hyvin, kunnioittaen myös työkavereita. Ihan perus hyvä ihminen siis. Hyvä työmoraali ei siis tarvitse olla älytöntä ylitöntelemistä. Elämässä voi edetä hyvin monesta eri syystä, usein on lahjakas, onnekas, yhteistyökykyinen, ymmärtää erottaa oleelliset epäoleellisesta, on rohkea ja uskaltaa tarttua tilaisuuksiin. Se ei todellakaan tarkoita uhraamista koko elämää työlleen. Parhaat yritykset ovatkin niitä, jotka tukevat ihmisiä, perheitä ja heidän hyvinvointiaan. (Fried & Heinemeier, 2019. 17-78.) Työ on iso osa identiteettiämme. Esitellessä itseään usein kertoo mitä tekee työkseen tai opiskelee. Jokainen meistä on kuitenkin paljon muutakin kuin työ, johon olemme sitoutuneet. (Virtanen, 2021. 179.)

Sankarillisena työhön sitoutumisena pidetään kuitenkin jostakin syystä edelleen itsensä ja terveytensä uhraamista. Tämä on asia, jota ei kannata opetella kantapään kautta, vaikka siinä varmasti helposti juuri niin käy. Huolehdi hyvinvoinnistasasi, riittävästä unesta ja ravinnosta ja kykenet moninkertaisesti tehokkaampaan työhön ja jaksat innostua työpäivän päätteeksi jostakin muustakin. Aivot saavat tarvitsemansa levon. Joustavassa tasapainoisessa elämässä voi aivan hyvin tehdä joskus töitä hieman pidempään ja vastavuoroisesti voi joskus hoitaa kesken työpäivän omia asioitaan, mutta tapaa tästä ei kannata ottaa. Hyvin äkkiä huomaat, että työn ja vapaa-ajan raja on poistunut. Ihmisellä tulisi olla mahdollisuus irrottautua töistä. Silloin ei vilkuilla sähköposteja, teams-viestejä, ei vaadita osallistumaan minkäänlaiseen palaveriin. Se on omaa aikaa, jolloin työnantaja ei voi omistaa sinua. (Fried & Heinemeier, 2019. 93-97.) Työstä irrottautuminen on enemmän kiinni omasta asenteesta, kuin työpaikan asettamista rajoista (Lyytinen & Pääkkönen, 2021. 95). Voimavarojen jakamista eri työtehtävien kesken on myös syytä joskus pohtia. Joku hinkkaa yhtä asiaa niin hyvin, että se on aivan timanttia, mutta onko se tehokasta. Riittäisikö vähempikin. Usein kelpuutamme, kun työ on riittävän hyvää. Toki on varmasti asioita, joihin halutaan joskus oikeasti panostaa ja se on hyvä erikseen ilmoittaa. Tehtäviä voidaan myös karsia, mikä on riittävä määrä tehtäviä? Ei kukaan pysty saamaan koko maailmaa valmiiksi päivässä tai viikossa. Pilko asiat sellaiseksi, että tiedät mikä määrä tehtäviä riittää millekin ajan jaksolle. (Fried & Heinemeier, 2019. 172.) Stressi syntyy, kun vaatimuksia on enemmän, mitä voimavarat mahdollistavat. Pieni stressi saattaa usein jopa parantaa suoritusta, kunhan se ei nouse kestäättömäksi. Tieto omista voimavaroista auttaa säätelemään stressiä. Kiire on myös yksi hyvin yleinen stressin aiheuttaja. Pahimmillaan kiire nousee yhdeksi kilpailuksi ja kilpaillaan jopa siitä, kenellä on eniten kertyneitä ylitöitä. Suorituskeskeinen ilmapiiri on iso terveystriski. (Lyytinen & Pääkkönen, 2021. 106.) Moni sortuu tekemään nykyisin myös useaa asiaa yhtä aikaa eli multitaskaamaan. Se lisää hirveästi virheiden määrää, hidastaa tekemistä ja nostaa stressitasot äärimmilleen. Hyvä itsensä johtaja

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. osaa sulkea puhelimen tai sähköpostin ja varaa oman ajan päivästä näiden asioiden hoitamista varten. Koko ajan ei tarvitse olla työkavereidenkaan ulottuvilla teams:issä. (Lyytinen & Pääkkönen, 2021. 96.) Työpäiviin tulisi sisällyttää tilaa myös ideoimiseen ja pohdintaan eli aikaa omille ajatuksille. Kalenteri ei saisi olla siksi koskaan aivan täyteen ahdettu. (Lyytinen & Pääkkönen, 2021. 72.)

Palautumista eli työstä irrottautumista lisää se, että teet vapaa-ajallasi asioita, jotka poikkeavat työstäsi. Tähän on varmasti monia hyviä vaihtoehtoja, mutta jotakin mainitakseni luonto, liikkuminen, käsityöt, musiikki ja eläimet vievät ajatuksia muualle ja aivosi pääsevät paremmin lepäämään. Tärkeää olisi, että jokainen tiedostaa itselleen mieluisan tavan palautua tietenkin riittävien unen ja ravinnon saannin lisäksi. (Lyytinen & Pääkkönen, 2021. 181.) Onnistuneen palautumisen tunnusmerkkejä ovat energisyyden tunne, tyytyväisyys omaan elämään ja vapaa-aikaan, enemmän positiivisia kuin negatiivisia ajatuksia ja mieliala on yleisesti myönteinen (Virtanen, 2021. 10). Työ voi olla millaista tahansa, mutta se vaatii kuitenkin jonkinlaista ponnistelua. Palautuminen tarkoittaa kehon ja ajatusten palautumista ponnisteluista. Palautumisen kannalta olisi hyvä löytää vastapainoksi omalle työlleen sellaisia vapaa-ajan aktiviteetteja, jotka kuormittavat eri asioita kuin varsinainen työ. Palautumisella ei kuitenkaan tarkoiteta ainoastaan pelkästään työstä palautumista. Vapaa-ajalla on toki paljon muutakin merkitystä, kun vaan levätä ja palautua. Usein voi tuntua olevan vaikea irrottautua työstä eli työpäivät saattavat venyä ja ajatukset pyörivät pitkään vielä töissä työpäivän jälkeen. Ratkaisu voi olla esimerkiksi joku aikaan sidottu harrastus tai ystävän kanssa sovittu meno heti töiden jälkeen, jolloin on paljon helpompi lopettaa työt ja siirtyä ajattelemaan muuta. Rentoutuminen ja omaehtoisesti järjestetty vapaa-aika siten kuin itse haluat, tarvitsevat hyvinvoinnin kannalta lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta eli hyviä ja läheisiä ihmissuhteita. Vastapainoa työlle tuovat myös itselle mielekkäät tavat kehittää itseään, jotka vaativat erilaisia taidon hallintoja. Varsinkin jos työstä tuntuu puuttuvan itsensä kehittämisen ja merkityksellisyyden puute, saattaa nämä saada tyydytettyä omalla vapaa-ajallaan harrastamalla itselle mielekkäitä asioita. (Virtanen, 2021. 71.) Vapaa-ajan lisäksi palautua voi toki myös työpäivän aikanakin. Tärkeää on pitää ruoka- ja kahvitauot poissa varsinaiselta työpisteeltä, jolloin tauon jälkeen on palautuneempi ja pystyy jälleen taas tehokkaampaan työntekoon. Parhaimmillaan on onnistunut tauottamaan päiväänsä niin, ettei ole päivän jälkeen lopen uupunut ja jaksaa innostua päivän päätteeksi vielä muustakin. (Virtanen, 2021. 157-158.) Johtamisen uusi resepti voisikin olla: Aito innostus, yhteinen suunta ja hyvinvointi (Finanssialan keskusliitto 2012).

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

4 TUTKIMUS

Tutkimus toteutettiin tekemällä kysely omalle myyntiorganisaatiolle, kysymällä miten he näkevät johtamisen vaikuttavan omaan tekemiseen. Työntekijöille ja esihenkilöille toteutettiin omat kyselyrungot. Ajatuksena kyselylle oli siis selvittää työntekijöiltä, mitä asioita he arvostavat esihenkilötyössä eli millainen olisi heidän unelmapomonsa sekä laittaa heidät miettimään, mitkä ovat asioita, jotka lisäävät ns. omaa työnimua. Työntekijöitä, joille kysely lähetettiin, oli 29 kappaletta. Heistä 18 kappaletta vastasi kyselyyn. Esihenkilöille suunnatulla kyselyllä oli tarkoitus selvittää heidän omia näkemyksiänsä nykyisistä ja tulevista haasteista esihenkilötyössä. Koska varsinaisia esihenkilöitä oli nykyisessä organisaatiossani vain neljä, lähetin esihenkilökyselyn myös muutamalle työelämän tuttavalle, jotka työskentelevät toisella paikkakunnalla, mutta samalla toimialalla. Vastauksia esihenkilökyselystä sain kolme kappaletta, joka on tasan puolet lähetettyjen määrästä. Vastausmäärää voidaan pitää kohtuullisena. Ottaen huomioon, että kysely toteutettiin melko lyhyellä viikon vastausajalla. Kysely lähetettiin henkilökohtaisesti jokaisen sähköpostiin ja loppu viikosta laitettiin jokaiselle vielä muistutusviestiä perään. Vastaavanlainen tutkimus on toteutettu Oulun Osuuspankissa vuonna 2021 Isohookanan ja Vakkurin toimesta ja käytinkin paljon kysymyksiä heidän tutkimuksestaan täydentäen niitä muutamilla omilla lisäkysymyksillä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena käyttämällä Microsoft Forms työkalua kyselyrungon pohjana. Menetelmä valittiin, koska kysely haluttiin toteuttaa kaikille työntekijöille ja joukko on kuitenkin jo kohtuullisen suuri. Esihenkilöille olisi voitu varmasti toteuttaa kysely myös kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla henkilökohtaisesti kaikki. Tällöin olisi ehkä saatu kaikkien kanssa sovittua haastatteluaika ja silloin olisi vastauksia saatu laajemmin. Toisaalta näin saatiin hoidettua kysely kuitenkin tehokkaasti ja nopeasti kaikkien aikaa säästämällä.

4.1 Työntekijäkysely

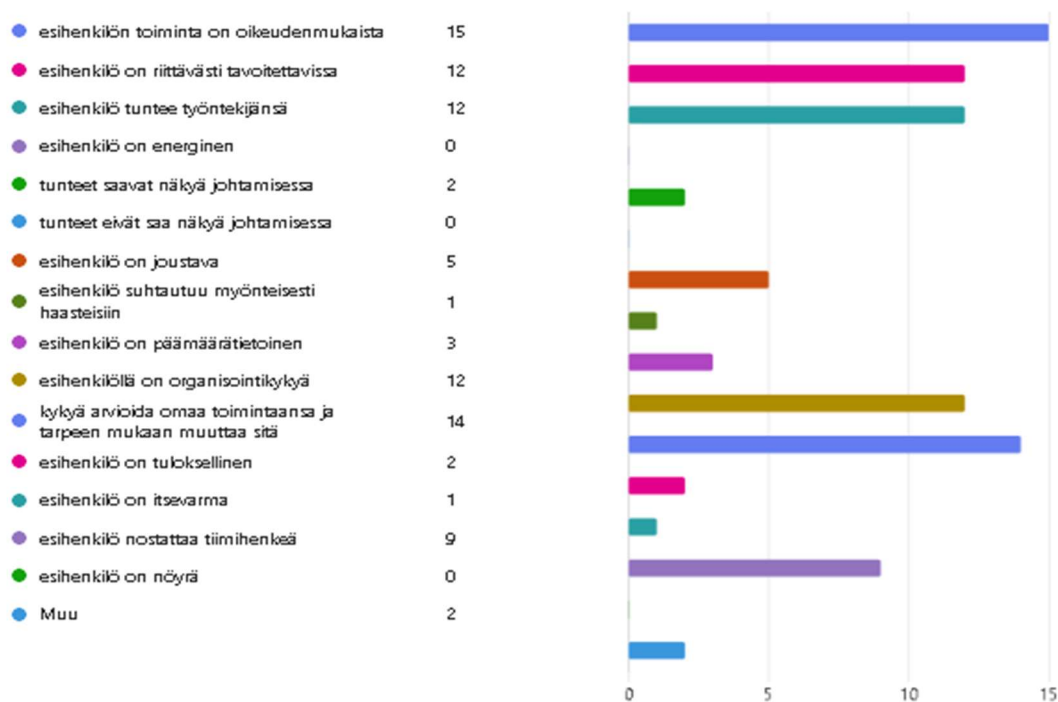
Työntekijäkyselyn vastaajista suurin osa on naisia. Vain neljä vastaajista on miehiä. Tämä on finanssialalla ollut jo pitkään hyvin tyypillistä. Tällä ei nähdä kuitenkaan olevan merkitystä vastauksiin. Ikäjakautuman kautta on havaittavissa hyvin, että väki alalla on kovasti nuorentunut ja eläköitymisiä on ollut paljon viimeisten vuosien aikana. Tämä näkyy myös siten, että työsuhteen kesto on alle viisi vuotta

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
jopa tasan puolella vastaajista. Mikäli kysely olisi toteutettu ennen eläköityjien pois jääntiä, olisi todennäköisesti vastaukset saattaneet olla hieman erilaisia. Toisaalta haenkin kyselyllä nimenomaan nykyisiä tai jopa tulevaisuuden näkökulmia esihenkilötyöstä ja itsensä johtamisesta.

Kyselyn ensimmäinen monivalintakysymys pyytää listaamaan viisi tärkeintä esihenkilön ominaisuutta. 16 erivaihtoehdosta (kuvio 9) nousi selvästi viisi eniten ääniä saanutta vastausta. Tärkeimmäksi nousivat pistejärjestyksessä:

1. Esihenkilön toiminta on oikeudenmukaista
2. Kyky arvioida omaa toimintaansa ja tarpeen mukaan mukauttaa sitä
3. Esihenkilö tuntee työntekijänsä
4. Esihenkilö on riittävästi tavoitettavissa
5. Esihenkilöllä on riittävästi organisointikykyä

4. Mitä ominaisuuksia esihenkilöllä tulee olla? (Valitse viisi tärkeintä)



KUVIO 9. Viisi tärkeintä esihenkilön ominaisuutta

Tärkeimmät esihenkilö- työntekijäsuhdetta parantavat viisi yksittäistä asiaa (kuvio 10) jakaantuivat hieman enemmän, mutta olivat nämäkin selvästi eniten vastatuimmat.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

1. Esihenkilö kertoo tavoitteet ja mitä minulta odotetaan
2. Esihenkilö tuntee vahvuuteni ja mitä minulta odotetaan.
3. Esihenkilö on ajan tasalla ja huomioi työn kuormituksen kokonaisuuden
4. Esihenkilö luottaa minuun ja antaa vapauksia toimia itsenäisesti
5. Esihenkilö motivoi minua työssäni

5. Mitkä seuraavista parantavat esihenkilö- työntekijäsuhdetta? Valitse viisi sinulle tärkeintä



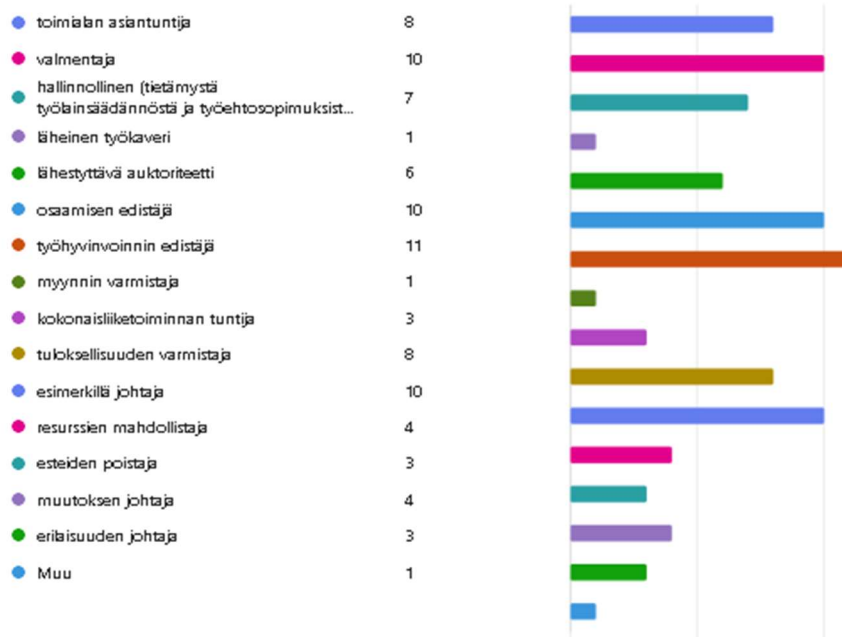
KUVIO 10. Tärkeimmät esihenkilö- työntekijäsuhdetta parantavat asiat

Viisi tärkeintä esihenkilön roolia ovat (kuvio 11):

1. Työhyvinvoinnin edistäjä
2. Valmentaja
3. Osaamisen edistäjä
4. Esimerkillä johtaja
5. Toimialan asiantuntija sekä tuloksellisuuden varmistaja

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

6. Mikä on esihenkilön rooli? Valitse viisi sinulle tärkeintä tekijää.



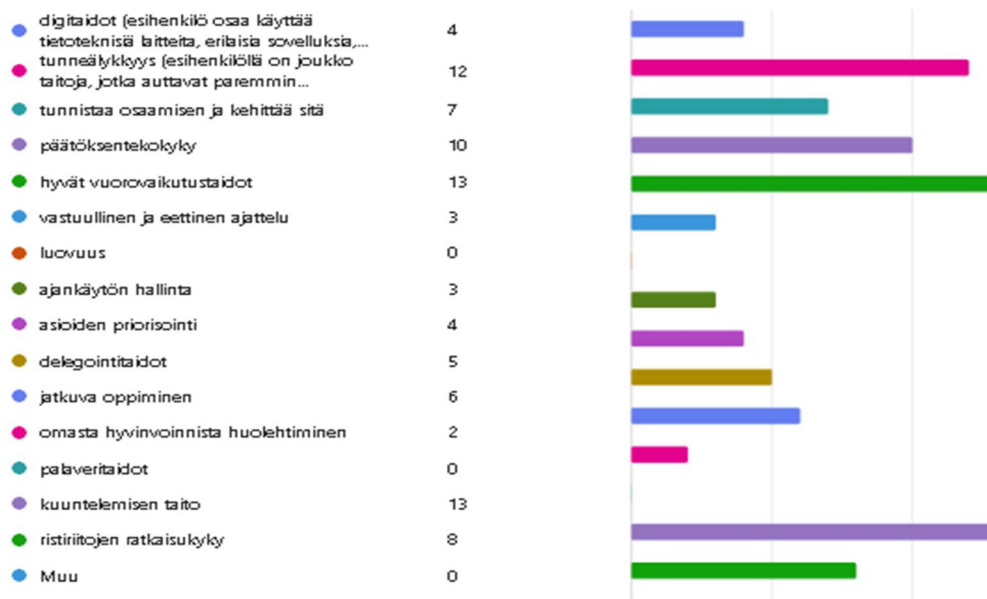
KUVIO 11. Viisi tärkeintä esihenkilön roolia

Tulevaisuuden esihenkilön viisi tärkeintä ominaisuutta ovat (kuvio 12):

1. Hyvät vuorovaikutustaidot
2. Kuuntelemisen taito
3. Tunneälykyys
4. Päätöksentekokyky
5. Ristiriitojen ratkaisukyky

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

7. Mitä osaamista esihenkilöllä tulisi olla tulevaisuudessa? Valitse viisi sinulle tärkeintä.



KUVIO 12. Tulevaisuuden esihenkilön viisi tärkeintä ominaisuutta

Avoimena kysymyksenä kysyin mitä asioita esihenkilön tulisi lisätä työssään. Yllätyin, kuinka paljon erilaisia asioita loppujen lopuksi nousi esille. Tarkemmin vastauksia suodatettuna fyysinen läsnäolo koettiin äärimmäisen tärkeäksi ja aikaa kuunnella ja kysellä kuulumisia, olla kiinnostunut aidosti alaisistaan. Perehtyneisyyttä ja erilaisten vahvuuksien tunnistamista. Nähdä ihminen ihmisenä, eikä vain tunnuslukujen valossa. Sparrausta sekä motivointia tavoitteisiin pääsemiseksi säännöllisesti. Empatiaa ja johtamista omalla esimerkillään. Olla ajan tasalla asiantuntijana alalla muutoksissa mukana pysyen sekä selkeää ja jämäkkää johtamista. Nopeaa ja täsmällistä päätöksentekoa. Rohkeutta delegoida ja antaa vastuuta. Joustavuutta sekä muiden esittämien ajatusten aitoa huomiointia, laadukasta viestintää sekä työhyvinvointi huomioiden korostuivat useassa vastauksessa. Tasavertainen kohtelu toistui hyvin myös monessa vastauksessa.

Toisena avoimena kysymyksenä kysyin asioita, joita haluttaisi esihenkilön vähentävän työssään. Koettiin, että päiviä pystyttäisi tehostamaan turhia palavereja vähentämällä. Nopeat viestit lyhyesti viestein, eikä keskeyttämällä työpäiviä turhaan soittaen. Etäjohtaminen koettiin muutenkin ei toimivaksi tavaksi johtaa. Esihenkilön tulisi omalla toiminnallaan pystyä vähentämään kiireen tuntua, asioiden unohtamista sekä ylipitkien päivien ruokkimista. Työajan ulkopuolella ei tarvitse olla tavoitettavissa. Taulukoiden pyörittelyjen sijaan toivottiin enemmän aikaa tiimi- ja henkilökohtaisiin keskusteluihin. Kaikenlainen syyttäminen ja arvosteleminen asioista, joista ei tiedetä tai ymmärretä, toivottiin

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
 unohdettavan. Asioita ei tarvitse kierrellä tai kaunistella, eikä muita ihmisiä tai tiimejä mustamaalata. Mikromanagerointi ja omien prioriteettien etusijalle asettaminen toistui vastauksissa sekä kaikenlainen epäselkeä päätösten tekeminen ja epävarmojen asioiden pitkittäminen. Vähemmän ympäröiväisiä vastauksia, mikäli vastauksia ei tiedetä, myös esihenkilö voi selvittää asioita. Ei toimita ainoastaan valvovana ja tavoitteita asettavan työarjesta irrallisena päättäjänä.

Omaa motivaatiota lisäävinä asioina nostettiin esille mielekäs työ, joka on tavoitteellinen, sopivasti haasteita eli uuden oppimista sopivassa suhteessa, vaihteleva, monipuolinen ja on tunne, että pystyy hallita oman työajan. Työ tuo myös vapautta ja joustavuutta oman arjen suunnitteluun. Pystyy kokea, että omaa työtä ja tekemistä arvostetaan ja se on tuottavaa. Hyvä työilmapiiri, hyvä tiimihenki, jossa autetaan toisia ja arvostetaan erilaisuutta ja tunne että työntekijöistä välitetään. Hyvät työkaverit ja asiakkaat ja usein pelkkä kiitos sana ruokkivat motivaatiota. Positiivinen palaute sekä yhdessä tekemisen meininki ja tulosten näkeminen, onnistumiset ja kehu, mutta myös selkeä oma toimenkuva sisäisessä roolituksessa. Mahdollisuus edetä uralla ja palkitseminen ovat tietysti aina perus motivaattorit, vaikka kaikki eivät kuitenkaan tavoittele isoja. Riittävästi vastuuta, jopa analyttistä ongelmanratkaisua, hyvät työskentelyolosuhteet, hyvät työedut ja työvälineet, nousivat myös vastauksista motivaatiota lisäävinä asioina.

Selvittelin myös ovatko työntekijät pohtineet tarkemmin, millä tavoin voisivat päästä paremmin myyntitavoitteisiinsa. Ajankäyttö ja kalenteri itsekkäästi kiinni tarpeeksi, toistui useissa vastauksissa. Pohdittiin myös toiminnan uudelleen organisoitua, joku soittaisi aikavarauksia asiantuntijoille, delegointia ja selkeitä työlinjoja syvässä asiantuntijatyössä. Toisaalta osa koki, ettei tavoitteisiin pääseminen ole mikään ongelma. Asiakaskunta koettiin kuitenkin varsin suppeaksi ja se saattaa estää osalla jopa tavoitteisiin pääsyn. Osa piti tavoitteita kuitenkin epärealistisinakin, joten hajonta vastauksissa oli todella suurta. Koettiin kuitenkin, että omia neuvottelutaitojakin voisi kehittää, tavoitteita pilkkua pienemmälle aikavälille, aikaa järjestää opiskelulle ja apua saataville silloin kun sitä tarvitsee. Valmennusta ja rohkeutta yrittää ja saada lupa myös epäonnistua. Saamalla keskittymisrauha, mahdollisuus etätyöhön, priorisoimalla asioita sekä suunnitelmissa pysymisellä. Kun varataan aika johonkin, toimitaan sen mukaisesti, eikä vastailla silloin puhelimeen tai viesteihin. Koettiin, että työkokemuksen kautakin saadaan itseluottamusta ja varmuutta tekemiseen. Kuitenkin todettiin myös, että on paljon myös myynnitöntä pakollista työtä ja niiden keskittäminen tai vähentäminen auttaisi pystyä keskittymään tuottavampaan työhön

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Myynnin esteitäkin todettiin olevan. Kiire ja keskeytykset toistuivat useissa vastauksissa. Useat pienet asiat vievät kokonaisuuteen nähden usein liikaa aikaa isoimmilta ja tärkeiltä asioilta. Asiakaskunnan rajallisuus, valmentamisen ja tuen puute sekä ei aina ole tietoa, miten asiat tulee kirjata, jotta tulokset näkyvät oikein raporteilla. Koetaan kokemattomuutta, epävarmuutta ja oma ominainen tempo hankaloittaa tekemistä. Nähdään myös, että asiakassalkuissa on epätasapainoa (kaikilla ei ole samaa myyntipotentialia), on hankala löytää riittävä aika hyvään myyntityöhön, koetaan ettei ole mahdollisuutta perehtyä asioihin tarpeeksi. Myös tekniset ongelmat hidastavat ja hankaloittavat työn sujuvaa tekemistä ja aikaa palaa usein vain tulipalojen sammuttamiseen. Ikävä oli huomata, että mukaan mahtuu kuitenkin ennakkoluuloja ja pelkoa epäonnistumisesta. Ja mainittiin jopa, ettei koeta olevan myyntihenkisiä.

Kaikki olivat kuitenkin innokkaita kehittämään itseään seuraavien viiden vuoden aikana. Vain yksi vastasi, kyllä jos on pakko. Kysyin lopuksi vielä avoimella kysymyksellä, että jäikö jotakin kysymättä tai voisi kertoa jonkin esimerkkitalanteen. Muutamia vastauksia sain. Toivottiin työntekijöiden parempaa huomioimista ihan tervehtimällä ja kuulumisten kyselyillä. Myös oman tiimin ulkopuolelta. Motivoinnin jatkuvuutta. Toivottiin, että seurattaisiin tavoitteiden toteutumista yhdessä tiiviisti läpi vuoden. Tarpeen mukaan palkitsemista voisi muokata siten, että motivaatio säilyisi myös loppu vuoden ajan. Epäiltiin myös, että ovatko kaikki työntekijät samanarvoisia. Pidetäänkö toisia tärkeämpinä ja onko kaikkien työ yhtä arvokasta tittelistä riippumatta. Onko varauduttu äkillisiin yllättäviin työtilannetta muuttaviin tilanteisiin, kuten työntekijän sairauteen tai jopa kuolemaan.

4.2. Esihenkilökysely

Esihenkilökyselyn vastaajista vain yksi oli työskennellyt alalla alle 20 vuotta. Kaksi muuta vastaajaa olivat työskennelleet alalla 30–40 vuotta. Esihenkilö tehtävissä vuodet finanssialalla vastaukset hajaantuivat tasan. Yksi on työskennellyt alle 10 vuotta, yksi 10–20 vuotta ja yksi yli 20 vuotta. Ihmissuhdetaidot koettiin ylivoimaisesti eniten tarvittavaksi osaamiseksi esihenkilötehtäviin. Muita ominaisuuksia, joita nousi esille, olivat neuvottelutaidot, valmennusosaaminen, erilaisuuden huomioiminen, empatia, kuuntelemisen taidot, suunnan näyttäminen, jokaisen kehityksen tukeminen, mutta myös substanssiosaaminen sekä strateginen näkemys. Kysyin myös, miten osaamista ylläpidetään esihenkilötasolla

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.
kovasti muuttuvassa maailmassa. Seurattiin erilaisia infoja, ajankohtaiskatsauksia sekä käymällä ryhmän koulutuksissa. Luettiin myös kirjoja ja seurattiin alan keskusteluja LinkedIn:ssä. Yksi myös tiedosti, ettei välttämättä riittävästi ylläpidä omaa osaamista, mutta yrittää sitkeästi pysyä mukana muutoksessa. Yksi totesi kuitenkin opiskelevankin edelleen muutaman vuoden välein.

Ihmissuhdetaidot nousivat vahvasti esille tulevaisuudessa eniten tarvittavaksi osaamiseksi esihenkilötyöhön. Nähtiin, että organisaatiot muodostuvat tulevaisuudessa entistäkin enemmän asiantuntijoista, jotka kaipaavat tilaa oman osaamisensa käyttämiseksi. On siis tärkeää osata soveltaa erilaisia johtamistyylejä joustavasti eri tilanteissa ja erilaisiin henkilöihin. Valmennustaidot, myynnin johtamisosaaminen sekä kyky ymmärtää muuttuvaa liiketoimintaa ja kykyä yhdistää teknologian ja ihmisen työtä sekä kykyä tukea yksilöitä yksilöllisesti.

Koulutusta ei juurikaan esihenkilötehtäviin kaivattu. Koettiin, että vuosien varrella on kertynyt monenlaista hyödyllistä. Parhaillaan oli käynnissä kuitenkin myynnin johtamisen sparraukset. Coaching-opinnot tai sen tyyppiset koulutukset, olisi hyvä lisä kuitenkin yhden vastaajan mielestä. Pyysin myös miettimään asioita, joista pitäisi mahdollisesti pois oppia tulevaisuutta ajatellen. Yhden vastaajan mielestä liiasta hierarkiasta. Jos työt tehdään vastuullisesti, myös sitä koskeva päätöksenteko voisi olla itseenäisempää. Järjestelmien hajanaisuutta pitäisi vähentää, robotiikan hyödyntäminen rutiinitehtävissä. Yksi vastaajista totesi myös, että perinteinen ylhäältä päin johtaminen on viimeistään nyt tiensä päässä.

Tärkeimpänä tehtävänä esihenkilötehtävissä pidettiin liiketoiminnan tuloksellisuutta, tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä kaikille mahdollisuutta osoittaa kykynsä ja halunsa pyrkiä eteenpäin.

Luoda avointa keskusteluympäristöä tiimissä. Auttaa tiimiä kehittymään ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen. Auttaa jokaista hyödyntämään vahvuuksiaan, antaa aikaa ihmisille, antaa aikaa ajatuksille ja muistaa palautuminen.

Haastavimmaksi asiaksi esihenkilötyössä koettiin ajankäyttöön liittyvät haasteet, usein ns. pakolliset asiat vievät kaiken ajan, eikä omalle tiimille jää riittävästi aikaa. Myös puuttuminen epätyytyttävään suoriutumiseen ja konfliktitilanteiden ratkaisemista pidettiin haastavina. Myös muutoskyvykkyyden tukeminen nousi yhdessä vastauksessa esiin.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Kysyin myös, mihin tarvittaisi tukea esihenkilötyössä. Yllättäen nykynuorison ajatusmaailman ymmärtäminen koettiin hankalaksi. Ennen ei koettu olleen yhtä laajasti tällaisia ongelmia. Myös kokonaisuuden hallintaan ja kehityksen painopisteiden edistämiseen kaivattiin tukea. Finanssiala muuttuu kovasti ja kysyin, miten sen koetaan vaikuttavan mahdollisesti omaan johtamistyyliin. Vastuullinen vapaus korostuu entistäkin enemmän. Täytyy sopeutua muutoksiin ja muuttaa tarvittaessa johtamistyyliä. Täytyy enemmän kannustaa, motivoida, sparrata. Yksi vastaajista koki, että on saanut kasvaa moderniin johtamisotteeseen ja uskoo suunnan olevan oikea.

Miten työntekijöiden nuortuminen vanhempien jäädessä eläkkeelle näkyy päivittäisessä johtamistyössä? Työyhteisön nuortuessa työntekijöiden keskimääräinen suhtautuminen työntekoon ja vastuunkantamiseen on muuttumassa, eikä parempaan suuntaan oli selvä yhden vastaajan mielipide. Välillä joutuu johtamaan ihan yksinkertaisissa perusasioissakin, vaikka tarkoitus on, että ne hoituisivat tiimityöllä. Eri ikäisten elämäntilanteet täytyy huomioida. Jotkut elävät perheen perustamisvaihetta, toiset elävät ruuhkavuosia ja toiset ovat työuran loppuvaiheessa. Nuorten työntekijöiden riittävästä perehdyttämisestä täytyy huolehtia ja ikääntyvien osaamisen ylläpitämisestä. Johtaminen muuttuu. Toisaalta nuoria täytyy ohjata enemmän ja toisaalta konkarijohtamisen kysymykset tulevat vastaan toisesta päästä. Pitää ymmärtää se mindset, mikä yksilöllä on: tämä on myös sukupolvikysymys. Oman johtamistyylin vaikutusta tai seurausta tulokseen kertoi vastaajista mieltävän vain yksi päivittäin. Kaksi vastaajista kertoi mieltävän silloin tällöin.

Miten sitten ihmisten johtaminen on muuttunut esihenkilöuran aikana? Ennen keskityttiin osaamiseen ja ajateltiin sen kuntoon laittamisen riittävän, sittemmin on tavoiteltu tuloksia valmentamalla yms. Uran alussa johtamistyyli oli autoritäärisempää, keskustelua oli vähemmän. Muutoksia ei ollut paljon, toimintatapoja ei juuri tarvinnut muuttaa. Muutos on kiihtynyt ja on jatkuvaa, jolloin toimintaa ja johtamista täytyy muuttaa. Entistä enemmän yksilöllistä johtamista. Ihmisillä on entistäkin enemmän tilaa toimia, päättää asioista ja tehdä työtä parhaaksi katsomallaan tavalla. Sekä hybridityö on tätä päivää.

Neuvot nuorelle uudelle esihenkilölle. Esihenkilötyötä ei tarvitse pelätä. Esihenkilötkin ovat ihmisiä. Esihenkilönä ei tarvitse (eikä pidäkään) olla tiiminsä paras asiantuntija, vaan omaa osaamistaan on hyvä suunnata sellaiseen, millä voisi tuoda esiin parhaat ominaisuudet toisista. Ole ystävällinen, vahva, määrätietoinen. Jaa osaamista, huomioi erilaisuudet. Pidä huolta omasta hyvinvoinnista. Älä ahnehdi: asia kerrallaan ja jalat maassa.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

5 POHDINTA

Vastauksia tutkimuksestani analysoitaessa pohdin, että ainakin finanssialalla sääntelyn tuoma paine muuttua on tällä hetkellä todella valtava. Esihenkilötyössä olevat joutuvat käyttämään omasta työstään suuren siivun sääntelyn edellyttämiin valvontoihin, jolloin ihmistenjohtaminen, jota tämä maailma tarvitsee juuri nyt enemmän kuin koskaan jää kokonaan toiselle sijalle. Tämä on ehdottomasti pystyttävä kääntämään toisin päin, jotta tuloksia voidaan jatkossa saavuttaa. Toivottavasti tulevaisuudessa robotiikka pystyy auttamaan paremmin valvontojen tekemisessä, jotta esihenkilöt pystyvät keskittymään jatkossa siihen, mistä niille tänä päivänä se palkka kuuluisi maksaa eli ihmisten johtamiseen. Toisaalta pohdin, onko tämän päivän esihenkilöillä vielä riittävää koulutusta ihmisten johtamiseen. Voisiko liikelatoudellisten opintojen rinnalla hyvä olla myös kasvatustieteiden opintoja?

Kaikista ei todellakaan ole varmasti esihenkilöiksi tänään tai tulevaisuudessa. Ihmisten johtajana sinun tulee olla helposti lähestyttävä, ihmisistä kiinnostunut tiimin motivaattori, jolla on tuntosarvet jatkuvasti koholla huolehtimaan tiimin kokonaisuudesta. Osaat huomioida jokaisen yksilön ohessa myös omat vahvuutesi ja heikkoudet. Pystyt vahvistamaan mahdollisesti omia heikkouksia taitavasti alaistesi kautta. Tunnistat eri sukupolvien erot johtamisessa ja pystyt hyödyntämään heidän kaikkien osaamista. Tämä kaikki vaatii sen, että pystyy olemaan mahdollisimman paljon läsnä ja saa luotua avoimen ilmapiiirin tiimin sisällä. Johtajana saat sen tiimin hiljaisimman ja vetäytyvimmänkin ihmisen puhumaan ja kuuluville. Kuunteleminen ja keskusteleminen samalla tasolla, siinäpä se. Eräänä kevätaamuna ulkoillessani käki kukkui lähellä. Kukuin sille takaisin. Huomasin, että lintu lensi ylitseni. Kukkui ja kukuin sille takaisin. Lintu lensi taas viereiseen puuhun ja kukkui. Oli mahtavaa huomata ja saada tällainen olento viereeni vain juttelemalla sille. Sen kiinnostus heräsi, koska olin kiinnostunut siitä. Yksi hyvin tärkeä motivaattori ja yhteishengen rakentaja on olla kiinnostunut juuri heistä, joiden kautta sinä johtajana teet sen tuloksen. Ihmisen toimintaa säätelee aivot ja vaikka ihminen olisi kuinka hyvä itsensä johtaja hyvänsä tulee tilanteita, joista ei välttämättä tunne selviävänsä yksin tai ilman toisen tukea. Aina ei uskalla tai osaa edes pyytää apua. Vastuu on tietysti jokaisella meillä itsellä, aikuisia ihmisiä me töissä olemme. Mutta oikeanlaisella valmentamisella ja tuella aivan varmasti tiimin alisuorittajastakin saadaan rakennettua timanttia.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Havaintona tutkimuksesta ilmeni, että työelämä on muuttunut hyvin radikaalisti eri sukupolvien välillä ja emme välttämättä ymmärrä enää edes toistemme tarpeita. Vanhemmat sukupolvet saattavat pitää nuorempia sukupolvia hankalina ja jopa laiskoina. Näinhän asia tuskin on, vaan he tarvitsevat sparrausta ja apua oppiakseen asiantuntijatyöhön. Itselleni tuli mieleen, että ei ehkä ole ollut aikaa viettää tarpeeksi nuorempien kanssa ja ei ole näin avautunut nuorten erilainen ajatusmalli. Ei pystytä hyväksyä uusia ajatusmalleja, jos ei ole ollut aikaa kuunnella ja olla läsnä. Toisaalta työt ovat nyt asiantuntija työtä, jokaisella on omat vastuu alueet. Työpaikoilla saattaa olla työn luonteen muututtua edelleen paljon vastuuttamattomia töitä, jotka aiheuttavat vääntöä kenelle ne kuuluvat. Pidetään itsestään selvänä, että joku huolehtii, vaikka tämä on puhtaasti johtamisen ongelma. Ennen oli mahdollisuus aloittaa helppoista töistä ja siirtyä hiljalleen vaativimpiin tehtäviin. Tällaista mahdollisuutta ei enää ole. Tutkimuksestani kävi hyvin selvästi ilmi, että tämä sparraus, valmentaminen ja tuki tuntui puuttuvan lähes jokaiselta. Kun taas esihenkilö kyselyssä, jopa lähes nimitettiin tuoreinta sukupolvea hankalaksi. Finanssialalla sääntely viidakko on tuonut alalle valtavan määrän erilaista valvontaa, johon on ollut esihenkilöillä pakko keskittyä. Tämän rinnalla valmentaminen on jäänyt jalkoihin ja samalla asiantuntija rintamalla on tapahtunut valtava nuorennusleikkaus. On todennäköistä, että nuorentuminen työntekijöissä olisi ollut hitaampaa, mikäli eläköityjät olisivat saaneet riittävästi tukea oppia muuttamaan tutuiksi tulleita toimintatapojaan. Mikäli nyt uudet työntekijät jäävät vaille riittävästi tukea oppiakseen asiantuntijoiksi alallaan, saattaa heitä olla hyvin vaikea sitouttaa työhön. Nuorilla on elämä edessä ja mahdollisuus siirtyä helposti sellaiseen asiantuntija työhön, jossa saavat halutessaan tarvitsemansa tuen. Tällainen työntekijöiden vaihtuvuus on erittäin kallista ja kuormittavaa muille työntekijöille. Tämä on ainakin asia, johon johtamisella voidaan varmasti vaikuttaa.

Itsensä johtamista en ole ikinä pohtinut niin paljon, kuin tätä työtä tehdessäni. Olen aina itse ollut hyvin tuloshakuinen ja kilpailuhenkinen ja miettinyt kyllä paljon aina sitä mitä haluan tehdä. Olen ehkä onnekas, että olen saanut työskennellä elämäni aikana usean erilaisen esihenkilön alaisena. Olen varmasti kokenut useita hyvin vaikeitakin hetkiä, mutta avoimena ihmisenä olen ehkä näistä tilanteista päässyt parhaiten ylitse. Mietin, että jos olisin ollut sulkeutuvampi, olisinko vaihtanut työpaikkaa vai tyytynyt vain hiljaa kohtalooni? Meistä jokainen tekee omat ratkaisut, mutta vaikeistakin asioista voi selviytyä. Uskaltaminen epämurkavuusalueille ja rohkeasti vieraisiin asioihin tarttuminen vaatii turvallista ympäristöä tehdä myös virheitä. Jokaisen tulisi varmasti pohtia omaa tekemistä kriittisesti säännöllisesti. Tänä päivänä lähes jokaisella toimialalla puhutaan kuormittumisesta. Enää ei ole olemassa helppoja töitä. Ne tekevät robotit. Työt ovat pitkälti asiantuntija töitä, jotka vaativat laajan perehdytyksen ja koulutuksen

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä. päästäksesi edes aloittamaan. Luultavasti tiedät jo töihin hakiessasi, mitä sinulta tullaan odottamaan. Toisaalta ei muutokset varmasti tähän jää. Maailma muuttuu koko ajan ja tulee olla valmis muuttamaan omia toimintatapoja edelleen. Kannattaa myös muistaa, että valinnat ovat usein omia. Jos ei itse ole päättävässä asemassa töissä, voi kuitenkin pohtia mihin itse pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Valitsee sellaisia kestäviä toimintatapoja itsensä johtamiseen, jotka tukevat omaa hyvinvointia. Omaa itseäsi ja odotuksiasi pystyt muuttamaan, voit kohdella ihmisiä eritavoin, voit viestiä eritavoin ja omaa aikaa kannattaa aina suojella.

Omaa palautumista pohtiessani olen viimeisen vuoden aikana useamman kerran sanonutkin useammalle ystävälleni, että tarvitsin vapaa-aikana sellaisen ystävän, joka puhuu jostakin muustakin kuin rahasta. Eli vastapainoa omalle työlleni. Se on toki harmi, että valitettavasti tuo raha on hyvin keskeinen asia tässä maailmassa ja se väistämättä tulee joka asiassa vastaan. On hyvin vaikea päästä siitä erilleen edes oman rakkaan harrastuksen parissa. Ajatusmaailmaa on pitänyt muuttaa silläkin lailla, ettei joka asiassa voi ajatella aina tulosta. Jaksaminen ja hyvinvointi on jokaisen omalla vastuulla, mutta hyvinvoivassa organisaatiossa se on vieläkin helpompaa. Hyvä johtaja osaa toimia esimerkkinä, keskittyen oman tiiminsä tukemiseen. Ollaan kuitenkin hieman sellaisia laumaeläimiä ja haetaan helposti mallia toisista. Turvallisen ja kannustavan ilmapiirin luominen auttavat hyvinvoinnissa ja se ruokkii motivaatiota. Nähdään jokainen toisemme yksilöinä, joilla jokaisella on omat tarpeet, unelmat sekä tunteet. Yksilöiden henkinen kuorma laskee, kun on tunne, että sinusta välitetään. On helpompaa sitoutua, kun vuorovaikutus on avointa ja laadukasta. Läsä oleva johtaminen tuo merkittävää voimaa sekä yksilön, että organisaation menestyksen eteen. Johtajana sinä autat yksilöt puhkeamaan kukkaan.

On totta, että tavoitekeskeinen työympäristö saattaa aiheuttaa vääränlaista kilpailunhenkeä työntekijöiden välillä. Tällöin ne "huonoimmat" tehtävät jäävät tekemättä tai niitä ei kukaan haluaisi tehdä. Aina on sitten ne tietyt tekijät, jotka saavat tehtäväksi ne jostain syystä hankalimmat, huonoimmat tai muuten pakolliset, mutta tuottamattomimmat työt. Se vääristää ja jakaa työntekijöiden osaamista. Tunnuslukujen valossa työntekijät ovat toisin sanoen eriarvoisia. Näyttäähän nämä parhaimmin työnsä valinneet työntekijät kaikissa tunnusluvuissa parhaimmilta ja usein he pääsevät tekemisellään etenemään urallaan niihin kaikista eniten tuottaviin töihin. He ovat esihenkilöiden kehumia ja tämä vain ruokkii heitä jatkamaan samaan malliin. Toisaalta ei kaikilla työntekijöillä ole samanlaisia henkilökohtaisia tavoitteitakaan edetä urallaan. Tämä oli kuitenkin myös yksi tutkimuksestani työntekijäkyselyn kautta

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

nousseista ilmiöistä. Koettiin, etteivät kaikki työntekijät ole samalla viivalla. Olen myös itse huomannut tämän ongelman ja pohtinut miten tämä ongelma saataisi korjattua. Luin tätä kirjoittaessani jutun erään organisaation poskettomista henkilöstöeduista kaikille ilman erillisiä tulospalkkiota. On tietenkin luonnollista, että silloin kilpailuhenkisinkin työntekijä pystyy alentamaan rimaansa ja tekemään oma-aloitteisesti niitäkin tehtäviä, jotka ehkä muuten jäisivät tekemättä. Tämä on ehkä sitä uutta työmaailmaa, mihin kouluissakin lapset jo kasvatetaan. Lapsia, kun ei tunnu saavan enää laittaa paremmuusjärjestykseen ja jopa penkkaripäivänä ennen kuorma-autoista heitellyt karkit jaetaan nykyään tasan kaikkien koululaisten kesken, ettei kenellekään tule paha mieli. Pettymyksiäkin kuitenkin tulee pystyä sietämään, koska niitäkin valitettavasti elämään mahtuu. Mutta mietin, mikä on sitten se porkkana, joka motivoi sinut parhaaseen suoritukseesi ilman henkilökohtaisia tulospalkkiota? Ehkä se on sitten joku yhteinen tiimitavoite ja hyvin rakennettu yhteen puhaltava tiimi, josta et halua olla poissa ja joka tuo sinulle sen kovasti kaivatun työn imun. Siitä saa sitten yhdessä jaetun mahdollisen tulospalkkion. Toisaalta onko kyse kuitenkin johtamisen ongelmasta? Voidaanhan ne työtkin jakaa tasaisesti. Toimisiko se? Asiantuntijatyön liittyessä pitkälti asiakaspalveluun, usein myös asiakkaat haluavat valita asiantuntijansa. Meillä kaikilla kuitenkin on omat vahvuutemme ja jos olemme ahkeria ja haluamme johonkin panostaa jostain syystä kovasti, niin miksei siitä saisi palkita. Usein kuitenkin jonkun panos on toisia isompi. Menestyäkseen tarvitsee kuitenkin lähes aina hyvän tiimin tuen. Työt jakamalla tasaisesti osaaaminen on tasaisempaa, mutta silti kovasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan koko ajan asiantuntevampaa ja perehtyneempää asiantuntijaa. Keskittämällä erinäisiä töitä eri asiantuntijoille pystytään saamaan entistä asiantuntevampia asiantuntijoita omille tehtävilleen. Tällainen kuvio on vain todella vaarallinen asiantuntijoiden sairastuessa, lomaillessa tai asiantuntijan vaihtaessa työpaikkaa jää mahdollisesti tietty asiantuntijuus kokonaan pois. Mitä pienempi organisaatio on kyseessä, sitä isommin vaikutus näkyy organisaation toiminnassa.

Jatko kehityksenä tälle tutkimukselle voisikin olla tutkia asiantuntijoiden tyytyväisyyttä erilaisissa organisaatioissa. Tulospalkkioiden vaikutuksesta tekemiseen suhteessa, jos niitä ei olisi lainkaan. Olisiko työhyvinvointi kuitenkin tärkeämpi asia tulevaisuudelle. Voisiko tätä kovin tuloskeskeistä maailmaa oikeasti johtaa eri tavalla? Onko tässä jopa ratkaisu siihen, miten me jaksamme työvuosia pidempään kuin aiemmat sukupolvet? Oma ajankäytönhallintaa olen ainakin pysähtynyt kovasti miettimään ihan omien lastenikin vuoksi. Työ on monelle todella tärkeä yhteisö, johon on tärkeää kuulua. Elämä vain

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

on kovin lyhyt, mikäli emme pysty mitään muuta ajattelemaan. Itsensä johtaminen oli itselle aika pysäyttävää asiaa. Kunnianhimoisena ihmisenä koko maailmaa ei todellakaan tarvitse saada valmiiksi heti. On oikeasti ihan mahtavaa pysähtyä päivittäin vain johonkin tiettyyn hetkeen ja tajuta kuinka hienoa moni asia elämässä on. Mietin usein päiväkohtaisesti, mitä haluan milloinkin saavuttaa ja se ei tarvitse olla aina isokaan asia. Kun itsellä on tunne, että riität ja pystyt, jaksaa hetkellisen kuormittumisenkin paljon paremmin. Omista rajoista on hyvin tärkeää pitää kiinni. Se vaatii kovaa itsekuria, mikäli et halua olla naimisissa vain työpaikkasi kanssa. Mieti omaa käyttäytymistä ja millaisena haluat esimerkiksi lastesi sinusta kavereillensa puhuvan. Esihenkilölle tämän päivän tärkeimpiä ominaisuuksia ovatkin läsnä olemisen taito ja aito kiinnostus alaisista. Mieti jokaista asiantuntijaa yksilönä ja mieti miten saat hiottua tästä timanttia. Muista, että olet itse esimerkki kuten lapsillesikin. Johtaminen ei ole vain toisten ohjaamista, se alkaa itsestämme. Ymmärrä myös muuttaa ja kyseenalaistaa omaa toimintaa tarvittaessa. On tärkeää tiedostaa omat vahvuudet ja kehityskohteet. Vain tällöin voi johtaa aidosti, kun oma itsetuntemus on tunnistettu. Keskity siihen, mikä oikeasti vie sinua eteenpäin. Elämään mahtuu myös vaikeita hetkiä, mutta hyvä itsensä johtaminen auttaa selviytymään vastoinkäymisistä. Tunnistamalla omat intohimot ja tavoitteet pystyy antamaan elämälleen suunnan.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

LÄHTEET

Ava Akatemia. 2024. Saatavissa: <https://akatemia.fi/blogi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomioon-eri-ikaisia-johdettaessa/>. Viitattu 2.2.2024

Erikson, T. 2019. *Kehnot pomot ympärilläni*. Atena kustannus Oy.

Friedman, C. & Yorio, K. 2011. *Hyvä pomo vai hankala akka*. Helsinki: Talentum.

Fried, J. & Heinemeier Hanson, D. 2019. *Kesyttä töiden hullunmylly*. Atena kustannus Oy.

Finanssialan keskusliitto. 2012. *Finanssialan kyvykkyydet 2020-luotaus tulevaisuuteen*. Saatavissa: [Finanssialan kyvykkyydet.pdf](#). Viitattu 2.2.2024

Furman, Pinola, Rubanovitsch. 2014. *Valmenna onnistumaan. Nyt*. Johtajatiimi. Oy Imperial Sales AB.

Heiskanen, A. 2019. *Tietoisesti taitava myynnin johtaja T8 malli*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Helin, K. 2001. *Ihmisten erilaisuus. 16 tyyppiä työelämässä*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hilvo, T. Rubanovitsch, M. 2023. *Kestävä myynti & johtaminen*. Grano Oy.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä*. 3. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Isohookana, T. & Vakkuri, H. 2021. *Muuttuva pankkiala- muuttuva johtaminen*. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510721/Muuttuva%20pankkiala%20-%20Muuttuva%20johtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 31.1.2024

Keränen, H. 2022. *Myyntijohtamisen nykytilan kartoittaminen ja kehittäminen Oulun Osuuspankissa*. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/785778/Ker%C3%A4nen_Henna.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 31.1.2024.

Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koppelomäki, I. *Itsensä johtaminen*. Saatavissa: [Itsensä johtaminen - Täydellinen opas itsensä johtamiseen ja oman elämän ohjaamiseen — Uskalla Innostua](#) .Viitattu 19.2.2024.

Kukkola, E. 2018. *En minä vaan me*. Helsinki: BoD.

Kukkola, E. 2013. *Joukkoja johdetaan edestä*. Helsinki; Helsingin kamari Oy.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Luukkanen, J. 2018. *Myyntityön kuusi kriteeriä*. Saatavissa: [Myyntityön kuusi kriteeriä - Huippumyynti](#). Viitattu 19.2.2024

Luukkanen, J. 2022. *Hyvän myyntijohtajan 6 ominaisuutta*. Saatavissa: <https://www.huippumyynti.fi/hyvan-myyntijohtajan-6-ominaisuutta/>. Viitattu 19.2.2024.

Lyytikäinen, N & Pääkkönen, S. 2022. *Ole oma pomosi. Virtaa työhön ja vapaalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Mellanen, A & K. 2020. *Hyvät, Pahat ja Millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa*. Atena Kustannus Oy.

Nieminen, T & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.

Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rinne, N. 2021. *Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rubanovitsch, M. Valorinta, V. 2009. *Älykäsmyyntin ohjaaminen*. 1. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M. 2011. *Bisnesatleetti: miten pääsen 8 tunnin työkuuntoon?* Saarijärven Offset Oy.

Rubanovitsch, M. 2020. *Modernin johtajan käsikirja: älä ole pomo*. 1 painos. Espoo: Hämeen kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M. 2020. *Kukkulan kuningas. 10 askelta itsesi johtamiseen*. 1. painos. Espoo: Mironi kustannus.

Rubanovitsch, M. 2023. *Myynnin psykologia: Tempu ja miten se tehdään*. 1 painos. Espoo: Grano Oy.

Rummukainen, T. 2007. *Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita*. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2017. *Uuden esimiehen kirja - tulevaisuuden johtajalle*. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.

Sarkkinen, M. 2020. *Ole itsellesi paras mahdollinen pomo!* Työterveyslaitos. Saatavissa: [Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#) Viitattu 19.2.2024.

Sinek, S. 2022. *Kysy ensin miksi – parhaat johtajat innostavat muuttamaan maailmaa*. Helsinki: Viisas elämä Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2022. *Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen*. Helsingin kauppakamari Oy.

Lisää tekstiä napsauttamalla tätä.

Sydänmaanlakka, P. 2017. *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. 4. painos. Helsinki; Alma talent.

Sydänmaanlakka, P. *Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki*. Mehiläinen. Saatavissa: [Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki | Mehiläinen \(mehilainen.fi\)](#). Viitattu 19.2.2024.

Trustmary team. 2023. *Ratkaisut 7 yleisimpään johtamisen haasteeseen*. Saatavissa: <https://trustmary.com/fi/markkinointi/ratkaisut-7-yleisimpaan-myyynnin-johtamisen-haasteeseen/>. Viitattu 29.10.2023.

Työterveyslaitos. *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Saatavissa: [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä \(jul-kari.fi\)](#). Viitattu 19.2.2024

Virtanen, A. 2021. *Psykologinen palautuminen*. Tuuma kustannus

Åhman, H. 2012. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. 2 painos. Sanoma Pro Oy.

Hei kaikki työtoverit!

LIITE 1

Teen opinnäytetyötä osana YAMK-tutkintoani Centriassa. Opinnäytetyöni käsittelee johtamisen vaikutusta myyntitulokseen. Teen työtä lähinnä itselleni opukseksi tulevaisuutta varten. Kyselyllä selvitetään millaisia odotuksia ja osaamisvaateita esihenkilöille tänä päivänä on? Sekä miten minä itse johdan itseäni parhaaseen mahdolliseen tulokseen? Kysely on toteutettu täysin anonymisti, joten vastaukset ovat luottamuksellisia ja tulevat ainoastaan minulle käyttöön. Kysely koostuu taustatiedoista, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 15 min.

Vastausaikaa on vain viikko, joten vastaa ennen kuin unohdat!

Jokainen vastaus on minulle erittäin tärkeä, jotta saan riittävästi vastauksia työtäni varten. Vastaathan siis viimeistään 16.2 2025 mennessä.

Kyselyyn pääset oheisesta linkistä. Esihenkilöt tulevat saamaan myös oman kysymysrunгон tutkimustani varten.

Kiitos vastauksistanne!

Terveisin: Susanne Vähälä

Hei!

LIITE 2

Teen opinnäytetyötä osana YAMK-tutkintoani Centriassa. Opinnäytetyöni käsittelee johtamisen vaikutusta myyntitulokseen. Teen työtä lähinnä itselleni opukseksi tulevaisuutta varten. Kyselyllä selvitetään millaisia odotuksia ja osaamisvaateita esihenkilöille tänä päivänä on? Sekä miten minä itse johdan itseäni parhaaseen mahdolliseen tulokseen? Kysely on toteutettu täysin anonyymisti, joten vastaukset ovat luottamuksellisia ja tulevat ainoastaan minulle käyttöön. Vastauksia käytetään ainoastaan tutkimuksessani. Kysely koostuu taustatiedoista, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 15min.

Vastausaikaa on vain viikko, joten vastaa ennen kuin unohdat! Jokaisen vastaus on erittäin tärkeää, jotta saan riittävästi vastauksia työtäni varten. Vastaathan siis viimeistään 16.2.2025 mennessä.

Kyselyyn pääset oheisesta linkistä. Olen lähettänyt oman kysymysrungon jokaiselle työkaverilleni. Aion lähettää tämän esihenkilökyselyn myös muutamalle muissa pankeissa työskenteleville tutuilleni. Tämä siksi, että saan vastauksia enemmän myös esihenkilökyselystä.

Kiitos vastauksistanne!

Susanne Vähälä