

## Henkilökohtainen kasvu esimiestyöhön

Anni Järvinen

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä tai tekijät</b> Anni Järvinen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012</b>
<b>Raportin nimi</b> Henkilökohtainen kasvu esimiestyöhön	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46+33
<b>Englannin kielinen nimi</b> Personal growth to the leadership	
<p>Tämä opinnäytetyö kuvaa kirjoittajan henkilökohtaista kasvua kohti onnistuvaa esimiestyötä. Idea aiheeseen lähti siitä, että kirjoittaja itse haluaisi joskus tulevaisuudessa toimia esimiehenä. Kirjoittaja pohtii työssään omaa tämänhetkistä osaamistaan ja omia kehityskohteitaan ja koulun yms. vaikutusta omaan kehitykseen kohti onnistuvaa esimiestä.</p> <p>Työn tavoitteena on reflektoida kirjoittajan omaa kehitystä, koulussa hankitun osaamisen ja muiden kokemusten pohjalta. Työn tuloksena syntyy kirjoittajan henkilökohtainen kehityssuunnitelma kohti esimiestyötä.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta; esimiehen ominaisuuksista ja tehtävistä. Nämä kaksi lähestymistapaa kirjoittaja valitsi, koska sen lisäksi, että ominaisuudet ja asenne on esimiehellä oltava kohdillaan, on esimiehen sisäistettävä ja opittava monia eri tehtäviä onnistuakseen esimiehenä.</p> <p>Portfolio-osuus puolestaan käsittelee kirjoittajan lähtötilannetta ja sitä, missä hän nyt kokee olevansa. Koulussa saatua kokemusta on tuotu esiin pohtimalla erilaisia koulussa käytyjä kursseja yms. Pohdinnan tuloksena kirjoittaja on rakentanut itselleen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, jonka avulla hänen olisi helpompi lähteä kehittämään itsessään niitä taitoja ja ominaisuuksia, joita esimiestyössä vaaditaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa lukijalle sekä teoriapohjaa esimiestyöhön että portfolio-osuuden avulla, mahdollisuus pohtia omia mahdollisia kehityskohteitaan ja kehittymistään kohti onnistuvaa esimiestä.</p> <p>Työ on toteutettu lokakuu 2014- toukokuu 2015 välisenä aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, esimiehen tehtävät, esimiehen osaaminen, henkilökohtainen kasvu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	2
1.1	Tavoitteet.....	2
1.2	Työn rakenne .....	3
2	Esimiehen ominaisuuksia.....	5
2.1	Itsetuntemus ja halu kehittyä .....	5
2.2	Ihmistuntemus osana esimiestyötä.....	7
2.2.1	Ryhmädynamiikka .....	8
2.3	Esimiehen organisaatiotuntemus .....	9
3	Esimiehen tehtäviä.....	10
3.1	Työn suunnittelu esimiestyön lähtökohtana .....	10
3.2	Tavoitteiden asettaminen .....	12
3.3	Kehityskeskustelut.....	14
3.4	Palautteenantaminen ja vastaanottaminen .....	16
3.5	Ongelmatilanteet työyhteisössä .....	18
4	Teorian yhteenveto .....	21
5	Portfolio - oma kasvu kohti esimiestyötä.....	23
5.1	Portfolion toteutus.....	23
5.2	Omaa taustaa.....	25
5.3	Puhelintyöharjoittelu.....	26
5.4	Henkilökohtainen myyntityö .....	28
5.5	DiSC-analyysi.....	29
5.6	Best Seller Competition.....	31
5.7	Myynnin esimiestyö.....	33
6	Johtopäätökset.....	35
6.1	Missä olen nyt.....	35
6.2	Kehityssuunnitelma.....	39
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	43
	Lähteet.....	45
	Liitteet.....	46

# 1 Johdanto

Onnistuakseen esimiestyössä, on henkilön omien asenteiden ja ominaisuuksien oltava kohdillaan ja tämän lisäksi on osattava hoitaa monia esimiehelle kuuluvia tehtäviä. Onnistunut esimiestyö on monien yritysten menestyksen kannalta todella tärkeää, sillä ihmiset, jotka ovat töissä yrityksessä toteuttavat yrityksen strategiaa ja tekevät tulosta ja heidän johtamisensa puolestaan on paljolti esimiesten harteilla. Esimiestyössä onnistuminen vaatii siis paljon tietopohjaa ja asennetta ja sen lisäksi kokemusta erilaisista heille kuuluvista tehtävistä. Käsitys siitä, että esimiestyö on moniosaista, auttaa ymmärtämään, mitä esimiestyössä onnistuminen vaatii ja toisaalta myös, miksi siinä voidaan epäonnistua.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan omaa henkilökohtaista kehittymistäni kohti esimiestyötä, jota toivon joskus pääseväni tekemään. Olen saanut koulusta ja aikaisemmista työpaikoistani paljon tärkeää kokemusta, mutta vielä on paljon kehityskohteita toteutettavana ennen kuin koen voivani toimia esimiehenä ja onnistuvani siinä. Opinnäytetyö on myös läpileikkaus niistä asioista, joita olen oppinut HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun myyntityönkoulutusohjelmassa opiskellessani ja, jotka koen tärkeimmiksi ammatillisen kasvuni kannalta.

Työ on toteutettu portfoliona ja teorian lisäksi se sisältää koulun aikana tuottamiani tekstejä sekä oman kehitykseni pohdintaa ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Oma kehityssuunnitelma voi toimia myös muille lukijoille pohjana, jonka avulla voi lähestyä omaa osaamistaan ja mahdollisia kehityskohteitaan, jos kokee haluavansa joskus toimia esimiestyössä.

## 1.1 Tavoitteet

Työn tärkeimpänä tavoitteena on käsitellä omaa henkilökohtaista kehittymistäni kohti esimiestyötä ja luoda kehityssuunnitelma, jonka avulla voin lähteä itseäni jatkossa kehittämään. Oma osaamistani ja koulussa opittuja asioita reflektoin portfolion muodossa.

Materiaalina olen lähdekirjallisuuden lisäksi käyttänyt omia, opiskelujeni aikana, tekemiä tuotoksia ja muitakin elämän aikana kertyneitä kokemuksia. Tuotokset kokoavat yhteen omaa kehittymistäni kohti esimiestyötä, koulun aikana. Teoreettisen viitekehyksen olen valinnut sen perusteella, mitkä asiat koen itse tärkeimmiksi esimiestyössä ja, missä koen, että itselläni sekä monilla esimiehillä voisi olla kehitettävää. Tavoitteeni on ollut teorian ja oman osaamisen reflektoinnin pohjalta luoda kehityssuunnitelma, josta olisi minulle hyötyä tulevaisuudessa ja, jonka avulla voisin kasvaa kohti onnistuvaa esimiestä.

## 1.2 Työn rakenne

Teoria osuus jakautuu kahteen osaan ja aivan ensimmäisenä käsittelen esimiehen ominaisuuksia. Voidakseen onnistua esimiehenä, on henkilön tunnettava itsensä ja hänellä on oltava tarvittavaa itseluottamusta. Henkilön on myös haluttava kehittää itseään, sillä muuten muiden kehittäminen voi käydä hankalaksi. Tämän lisäksi hänen on oltava hyvä ihmistuntija ja hänellä on oltava riittävä tuntemus omasta organisaatiostaan.



Kuvio 1. Työn rakenne

Toinen osuus koostuu esimiehen arkipäiväisistä tehtävistä, jotka jokaisen esimiehen on opeteltava ja osattava työssään. Näistä tehtävistä käsittelen työn suunnittelua, tavoitteiden asettamista, kehityskeskusteluita, palautteenantamista ja vastaanottamista sekä ongelmatilanteiden käsittelyä työyhteisössä. Toki esimiehen työhön kuuluu muitakin tehtäviä, mutta halusin valita käsiteltäväksi sellaiset, jotka koen itse tärkeimmiksi ja, joissa monella esimiehellä voisi mahdollisesti olla kehitettävää.

Teoria osuuden jälkeen teen niistä yhteenvedon, ja viimeisenä käsittelen omaa tämänhetkistä osaamistani ja kehitystäni ja luon itselleni henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Työn loppuun olen liittänyt koulussa tekemiäni tuotoksia, jotka tukevat käsittelemääni teoriaa. Liitteet on valittu sillä perusteella, millä kursseilla ja missä asioissa koulun aikana koen kehittyneeni ja saaneeni eniten eväitä kohti esimiestyötä.

## 2 Esimiehen ominaisuuksia

Esimestyö vaatii paljon tietopohjaa, sillä myös toimintakenttä on monisäikeinen. On opittava ymmärtämään asioita laajasti. Mm. oma toimiala, organisaatio ja ryhmän toiminta on oltava tuttuja, jotta voi onnistua esimiehenä. (Surakka & Laine 2011, 25.)

Esimes on todellinen moni osaaja eikä esimestyö olekaan kaikkien juttu.

Kuitenkin suurin osa esimieheltä vaadittavista taidoista on opeteltavissa, eikä johtamiseen ole olemassa yhtä oikeanlaista tapaa. Kaikki on loppujen lopuksi kiinni tilanteesta, persoonasta ja siitä ympäristöstä, jossa johdettava organisaatio toimii.

(Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 17.)

### 2.1 Itsetuntemus ja halu kehittyä

Esimiehen on ymmärrettävä omat arvonsa, asenteensa ja tavat toimia ennen kuin voi alkaa johtaa muita. Jotta voisi johtaa muita, on myös osattava johtaa itseään. On osattava antaa itselleen suunta ja tavoitteet, jotka ohjaavat omaa työtä. (Surakka & Laine 2011, 98-104.) Tärkein työväline onkin oma persoona. Vaikka persoonaansa ei voi muuttaa, on esimiehen silti kehitettävä itseään niin, että osaa vaikuttaa ihmisiin myös sellaisin keinoin, jotka eivät välttämättä itselle tunnu luontaisilta. (Surakka & Laine 2011, 25-26.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työpaikalla pitäisi vetää jotakin roolia. On kaikkien kannalta parempi, kun esimes on oma itsensä, sillä se näkyy myös ulospäin. Vaikka omia kehittämiskohteitaan on aina aika-ajoin hyvä pohtia, on hyvä muistaa, että johtajaksi valikoituu persoona, joka parhaiten tehtävään soveltuu. Ei ole sattumaa, että on tullut valituksi. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 52-62.)

Esimiehen tai esimieheksi haluavan on myös hyvä miettiä omia motiivejaan, ohjaako häntä ulkoiset vai sisäiset motiivit. Jos ulkoiset tekijät, kuten raha tai palkkiot, ohjaavat esimiehen toimintaa, voi toiminta näyttää ulkoapäin hyvältä, mutta harvoin työyhteisöön syntyy kestäviä vuorovaikutussuhteita. Jos puolestaan toimintaa ohjaavat sisäiset motiivit, kuten todellinen into johtamiseen ja kiinnostus ihmisiin, ovat johtamisen tulokset yleensä huomattavasti paremmat. Pelkästään ulkoisten motiivien ohjaamana ei kannatakaan ryhtyä esimestyöhön, sillä silloin työ ei usein pidemmän päälle ole itselle mielekästä ja myös alaiset kärsivät. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 32-35.)

Niin kuin monessa muussakin työssä, on esimiestyössä ensiarvoisen tärkeää olla innostuva ja rohkea. Koska esimieheltä vaaditaan suunnannäyttäjän voimaa, on todella tärkeää, että osaa ensin innostua itsestä ja omasta tekemisestään. Tämän jälkeen on paljon helpompi lähteä innostamaan muita. On myös merkittävää, että ymmärtää positiivisen palautteen voiman, koska sillä voi saada huimia tuloksia aikaan. Esimiehiltä vaaditaan myös suurta rohkeutta. Hänen täytyy uskaltaa laittaa itsensä likoon ja tavoitella sitä, miksi alunperin on tehtäväänsä hakeutunut. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 22-57.)

Esimeheltä on löydettävä myös jatkuvaa halua kehittyä ja kykyä elää muutoksen keskellä. Omiin toimintatapoihin ei saa jämähtää ja sokeasti uskoa, että ne ovat niitä ainoita oikeita. Rohkeus kokeilla uusia asioita ja toimintatapoja pitäisi olla esimiehillä sisään rakennettuna. Virheitä ei saa pelätä liikaa, sillä niitä luultavasti sattuu joka tapauksessa. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 66-79, 91-105.) Jotta sitten voisi kehittää itseään, on osattava tarkastella omaa toimintaansa ja käyttäytymistään. Tämän voi tehdä itselleen mm. erilaisten miksi -kysymysten muodossa. Tämän jälkeen käytös on tunnustettava, jonka jälkeen voi siirtyä toimintaan ja tätä kautta mahdollistaa muutoksen haluttuun suuntaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 78-80.)

Millaisia ominaisuuksia esimieheltä sitten odotetaan? Mitä ominaisuuksia itsessään pitäisi kehittää, jotta olisi matkalla kohti onnistuvaa esimiestä? Esimiehen tulee olla innostunut omasta työstään. Myös itseluottamus on tärkeää, sillä sen vaistoaa ulospäin. Itseluottamus ei kuitenkaan saa johtaa ylimielisyyteen. Esimieheltä pitää löytyä myös nöyryyttä. Tämä ilmenee mm. haluna kuunnella ja ottaa vastaan ideoita ja palautetta ja kantaa vastuuta. Esimies on sitkeä ja tietyllä tapaa myös kova. Hän osaa vaatia itseltään paljon ja asettaa itselleen korkeita tavoitteita ja saa tätä kautta muiden kunnioituksen ja voi vaatia muiltakin korkeaa laatua. Hänen tulee myös osoittaa työntekijöille suuntaa ja kehittää heitä. Eiheys ja rehellisyys on vaadittavaa, niin itselleen kuin muillekin, sillä se johtaa luottamukseen. Empaattisuus näkyy työssä mm. toisista välittämisenä ja toisten huomioonottamisena ja tukemisena. Esimiehen tulee rohkaista tiimityöhön ja tunnistaa yksilöiden onnistumiset. (Armstrong 2008, 123-125.) Hän onnistuu myös usein saamaan parhaat puolet esiin eri yksilöistä (Sydänmaallakka 2005, 121).



## 2.2 Ihmistuntemus osana esimiestyötä

Itsensä tuntemisen lisäksi esimiehen on oltava hyvä ihmistuntija. Hän ymmärtää erilaisuudessa piilevät voimavarat. Hän tunnistaa tiimistään erilaiset ihmiset ja osaa hyödyntää heidän vahvuuksiaan. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 146-153.) Kaikki ihmiset ovat erilaisia, heillä on erilaiset persoonat ja temperamentit. Tämä on työyhteisössä sekä rikkaus että haaste. Erilaiset ihmiset sopivat erilaisiin työtehtäviin ja, kun luontaiset taipumukset otetaan esimiestyössä huomioon, auttaa se sekä työntekijän jaksamista, että parantaa tämän suoritusta. Toisaalta taas on ymmärrettävä, että ihmiset reagoivat ja ymmärtävät asiat eritavalla. Tämä voi johtaa ristiriitaisiin työpaikalla. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-10.) Näiden asioiden kanssa esimiehen on tasapainoitettava, jotta voisi luoda mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti toimivan tiimin. Lisäksi hänen on varattava aikaa oppiakseen tuntemaan omat tiimiläisensä. Optimaalista olisi, että tiimi olisi tarpeeksi pieni, jotta esimiehellä on mahdollisuus oppia tuntemaan kaikki alaisensa. Suurissa organisaatioissa tämä ei aina kuitenkaan ole mahdollista (Surakka & Laine 2011, 80-81).

Vaikka ihmiset ovatkin erilaisia, ohjaa toimintaamme ja käyttäytymistämme tietyt samanlaiset peruseriaatteet. Näiden ymmärtäminen on elintärkeää esimiehen toiminnalle. Yhtäläisyyksiä kannattaa käyttää hyödykseen johtamisessa. Kaikki ihmiset haluavat lähtökohtaisesti tuntea työnsä mielekkääksi. Meitä ohjaavat mm. tarve määrätä omasta elämästämme, osaamisen tarve ja liittymisen tarve. Näiden toteutumiseen esimies voi vaikuttaa mm. antamalla positiivista palautetta alaisilleen ja erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Esimies osaa myös tunnistaa erilaisia tunteita ja vaikuttaa niihin, mikä parantaa työpaikan yleistä ilmapiiriä. (Laine & Surakka 2011, 27-33.)

Motivaatio saa ihmiset toimimaan ja vaikka lähtökohtaisesti jokainen luokin motivaationsa itse, voi esimies ruokkia sitä. Keinoja tähän ovat mm. palkitseminen, työstä annettava tunnustus, vastuun antaminen ja kehittäminen. Esimiehen tulee viestiä ymmärrettävästi erilaisista asioista, kuten organisaation päämääristä, toimintamalleista ja muista työn tekemiseen vaikuttavista tekijöistä ja tämän takia hänen on ymmärrettävä, miten ihmiset käsittelevät tietoa. Tähän läheisesti liittyy myös ihmisten erilaiset tavat oppia. Jotta esimies osaa jalkauttaa esimerkiksi strategian työntekijöilleen, on hänen

ymmärrettävä, millaisia oppijoita hänen tiimissään on. Osa oppii parhaiten kuuntelemalla, osa näkemällä ja osa kokeilemalla. Näistä on luotava mahdollisimman hyvä yhdistelmä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Esimiehen on myös merkityksellistä ymmärtää, että ihmisten vahvuudet muokkautuvat iän myötä ja, että persoonallisuutemme muokkautuu läpi elämän. Vaikka samankaltaisia peruseriaatteita ihmisten käyttäytymiselle löytyykin, on hyvä muistaa ettei kaikkia voi johtaa samalla tavalla. (Surakka & Laine 2011, 34-57.)

### **2.2.1 Ryhmädynamiikka**

Yksilöiden tuntemisen lisäksi on esimiehen ymmärrettävä ryhmädynamiikkaa. Tiimi on kokonaisuus, jonka jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Jäsenet jakavat yhteisen tavoitteen ja ovat sitoutuneita siihen. Yleensä heillä on myös yhteiset tavat toimia ja he jakavat vastuun. Yksi suurimmista haasteista esimiehelle on saada tiiminsä toimimaan yhteistyössä ja tehokkaasti eikä se onnistu sormia napsauttamalla, vaan vaatii päättäväisyyttä esimieheltä.

Yleisesti ryhmän muodostuminen noudattaa tiettyä kaavaa. Ensimmäisessä vaiheessa on vain ryhmä ihmisiä, jotka eivät koe saavansa suurta etua tiimityöskentelystä tai jakavansa yhteistä päämäärää. Tässä vaiheessa monet jäsenet ajavat vain omaa etuaan. Potentiaalisessa tiimissä on jo puolestaan yhteinen päämäärä, mutta jäsenet eivät ole välttämättä sitoutuneita siihen. Kun yhteiset tavoitteet ja vastuu ymmärretään, ollaan todellisen tiimin vaiheessa. Tässä vaiheessa tiimi pyrkii kehittämään työtään, jotta saavutettaisiin laatua ja ihmisten erilaisuutta pyritään hyödyntämään. Viimeisessä vaiheessa ollaan saavutettu korkealaatuinen tiimi, jossa jäsenet ovat ammattimaisia tiimipelaajia. Tällaisessa tiimissä annetaan ja vastaanotetaan palautetta ja haastetaan toinen toistaan. Korkealaatuisessa tiimissä jäsenet ovat myös kiinnostuneita toistensa henkilökohtaisesta kasvusta ja menestyksestä. Esimiehen on pyrittävä nostamaan tiimin tehokkuutta ja valmiutta ja optimaalisinta on, jos tiimi pystyy esimiehensä johdolla saavuttamaan korkealaatuisen tiimin tason. (Sydänmaanlakka 2005, 195-198.)

### 2.3 Esimiehen organisaatiotuntemus

Esimiehen on tunnettava oman yrityksensä organisaatio. Hänen tehtävänä on selkiyttää, miten yrityksen strategia jalkautetaan työn tekemiseen. On hyvä kertoa työntekijöille, mikä on keskeistä, mitkä ovat tavoitteet, miten pitää toimia yhdessä ja mitä ei tarvitse tehdä. Jotta esimies voi kertoa nämä asiat ymmärrettävästi ja selkeästi, on hänen siis itse ymmärrettävä oman organisaationsa strategia, visio, ansaintalogiikka, markkinat, kilpailuetu sekä kulttuuri ja arvot. Esimiehen on tunnettava oman yrityksensä käytännöt ja myös työlainsäädäntöön on hyvä tutustua. Parhaimmassa tapauksessa esimies osaa kääntää yrityksen strategian kielellä, jota hänen tiiminsä ymmärtää. Tällöin tiiminjäsenet myös monesti näkevät, mikä rooli heidän omalla työllään on koko organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 204-213.)

Ansaintalogiikka kertoo sen, mistä raha tulee yritykseen ja, miten sitä käytetään ja, miten yrityksen toiminta saadaan kannattavaksi. Esimiehen on oleellista ymmärtää, mitkä ovat hänen organisaationsa taloudelliset tavoitteet, jotta voi lähteä niitä jalkauttamaan alaisilleen. Organisaatorakenne on puolestaan tunnettava, jotta voi koordinoita töitä. Ymmärtämällä organisaatorakenteen, tietää kuka tekee mitäkin, ja kuka raportoi kenellekin. (Surakka & Laine 2011, 75-81.)

Kaikilla organisaatioilla on omat arvonsa, kulttuurinsa ja rakenteensa. Esimiehen on osattava suhteuttaa omat johtamistapansa organisaation piirteisiin. Jos yritys haluaa saavuttaa menestystä, on sen johtajien (esimiesten ja ylimmän johdon) johtamiskäyttäytymisen ja organisaation kulttuurin oltava yhtenevät. (Sydänmaanlakka 2005, 133-134.) Organisaatiokulttuuri on sekä näkyvää, että näkymätöntä. Näkyviä asioita ovat mm. pukeutuminen, käyttäytyminen ja puhutavat, näkymätöntä puolestaan ns. piilevät odotukset. Tällaisia ovat mm. rooli-odotukset ja normit. Ihmisten kannattaa toimia tietyllä tavalla, jotta yritys menestyy parhaiten vaikka mitään sääntöjä näistä toimintatavoista ei olisikaan kirjoitetussa muodossa. (Surakka & Laine 2011, 90-95.)

### 3 Esimiehen tehtäviä

Esimehellä on monia tehtäviä, joita hänen tulee toteuttaa työssään. Esimiehen tehtävänä on tehdä yrityksen strategiasta ymmärrettävää, ja hänen on vietävä se käytäntöön. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, mitä häneltä vaaditaan. Esimiehen on osattava asettua toisen asemaan ja jaettava vastuuta. Hänen on osattava kysyä ja tehdä vaikeat päätökset. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 195 ja 204.) Esimies saa työntekijät tekemään parhaansa, jotta saavutettaisiin haluttu tulos. Hän saa ihmiset liikkumaan oikeaan suuntaan, edistää heidän sitoutumistaan ja motivoi heitä saavuttamaan tavoitteensa. Esimiehen tehtävänä on tyydyttää kolme erilaista tarvetta: tehtävätarpeet, jotta työ saadaan tehtyä, yksilölliset tarpeet, jotta saadaan tasapainotettua yksilölliset tarpeet tehtävätarpeisiin ja ryhmän tarpeisiin ja vielä viimeisenä ryhmän tarpeet, jotta saadaan rakennettua ja kehitettyä tiimi henkeä. (Armstrong 2008, 121-122.) Seuraavassa käyn läpi tarkemmin erilaisia esimiehen tehtäviä ja johtamistilanteita.

#### 3.1 Työn suunnittelu esimiestyön lähtökohtana

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on työn ja toiminnan suunnittelu. Tämän avulla esimies pyrkii hallitsemaan tulevaa ja saamaan ryhmänsä asioita järjestykseen. Toimintaa täytyy suunnitella niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä. Suunnittelu vie aikaa, mutta se kannattaa. Suunnitelmien avulla saadaan työryhmä toimimaan yhteiseen suuntaan ja ne auttavat esimestä keskittymään oikeisiin asioihin. (Surakka & Laine 2011, 117.)

Lopulta tulevaisuuden suunnitteleminen on ajatustyötä, jota esimies tekee sekä yksin että yhdessä muiden kanssa. Suunnittelun välineinä toimivat usein organisaation vuosikello, tulokortti ja strategia. Suunnittelun rytmin määrittää vuosikello ja suunnan strategia ja tulokortti. Näiden ohjaamana esimiehen on laadittava ryhmälleen toimintasuunnitelma: tavoitteet ja toimenpiteet prosesseihin, asiakaspalveluun, talouteen ja henkilöstöön liittyen. Vaikka esimiehet eivät välttämättä olekaan yrityksessä mukana luomassa visiota tai tekemässä strategisia linjauksia, heillä on silti tärkeä tehtävä niiden toteutumisessa. Esimiehen avustamana jokainen työntekijä voi oivaltaa

mitä strategian toteuttaminen ja vision saavuttaminen tarkoittaa jokaisen omalla kohdalla. (Surakka & Laine 2011, 120-122.)

Suunnittelu auttaa esimiestä hahmottamaan mahdolliset kriisit ja välttämään niitä. Esimiehellä täytyy myös olla mielessään ns. suunnitelma B, kaiken varalta, jos kaikki ei menekään suunnitellusti. On olemassa paljon asioita, jotka eivät ole esimiehen käsissä. Suunnittelussa kannattaa aina ottaa huomioon joustavuus, sillä se auttaa tulevaisuudessa, jos eteen tuleekin yllätyksiä. Suunnitelmien tulisikin olla sellaisia, joita pystyy muuttamaan, pienin kustannuksin jos tarve sitä vaatii. (Armstrong 2008, 267-268.)

Jos organisaatiolla ei ole asiakkaita, ei ole organisaatiotakaan. Asiakasnäkökulma onkin tärkeä ottaa huomioon jo strategisesta suunnittelusta lähtien. Strategian mukaisen asiakasrajapintatyöskentelyn suunnittelu, se miten asetetut tavoitteet käytännössä saavutetaan, onkin sitten esimiehen tehtävä. Keskeisistä toimenpiteistä, jotka liittyvät asiakkaisiin, voidaan tehdä oma vuosikellonsa. Hyvän suunnittelun pohjana toimii oman toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen ja ennen kaikkea asiakastuntemus. Asiakaspalautejärjestelmä ja dokumentoitu asiakastieto voivat auttaa esimiestä tuntemaan asiakkaan toiveet, odotukset ja tavoitteet ja tätä kautta helpottaa suunnittelua. Suunnittelussa on tärkeää huomioida, että kaikki asiakkaat ovat erilaisia. Lisäksi esimiehen on muistettava suunnitella myös se, miten hän saa oman tiiminsä toteuttamaan hyvää asiakaspalvelua ja palvelukonseptia. (Surakka & Laine 2011, 124-126.)

Esimiehen vastuulla on myös varmistaa, että organisaatiossa kuvatut prosessit sujuvat sovitulla tavalla. Lisäksi on huolehdittava siitä, että työ, jota ei ole erikseen kuvattu prosesseina sujuu tarkoituksenmukaisesti. Prosessien kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä se usein poistaa ylimääräistä työtä, nopeuttaa prosessin läpimenoaikaa ja vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Jotta esimies voisi suunnitella ryhmänsä prosesseja, hänen on tunnistettava oman ryhmänsä keskeisimmät prosessit ja arvioitava niitä. (Surakka & Laine 2011, 126-128.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan. Ensinnäkin esimiehen tulee huolehtia töiden suunnittelusta siten, että kyseisellä hetkellä käytettävissä olevalla

henkilökunnalla tehtäväkokonaisuus suoritetaan mahdollisimman hyvin. Esimiehen on siis tunnettava hyvin sekä töiden kokonaisuus että työntekijöidensä osaaminen, jotta hän voi laatia työsuunnitelmat ja jakaa vastuut ja työt parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta esimiehen tulee suunnitella henkilöstönsä kehittäminen niin, että tiimissä on tehtäväkokonaisuuden suorittamisen kannalta vaadittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen on osattava reagoida asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä tarpeiden muutoksiin. Esimiehen on kartoitettava ensin, mitä työntekijät jo osaavat ja, mitä pitäisi vielä kehittää. On hyödyllistä ottaa huomioon, millaisissa asioissa työntekijä itse haluaisi kehittyä ja samalla pitää mielessä, että henkilöstön kehittämisen täytyy tukea yrityksen strategiaa. Lisäksi on tärkeää, että esimies huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista niin, että ihmiset jaksavat työssään pitkään ja sairauspoissaolot minimoituvat. Tämän avuksi on hyödyllistä luoda yritykseen varhaisen tuen malli. (Surakka & Laine 2011, 130-133.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi esimiehen täytyy suunnitella ja seurata oman yksikkönsä taloutta. Tärkein työkalu tähän suunnitteluun on budjetti, johon menot ja tulot on määritelty. Budjetti kuvaa tulevan toiminnan ja suunnitelmat numeroina ja mahdollistaa toiminnan ohjaamisen, taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen ja niiden toteutumisen seuraamisen. Esimies voi vastata projektin, tuotteen tai oman tiiminsä budjetoinnista. Budjetin avulla hän voi etukäteen punnita toiminnan kannattavuutta. Esimiestyön kannalta on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää oman yksikön budjetin muodostumisen perusteet. Joskus voi tuntua, että asetettuihin tavoitteisiin on vaikea sitoutua, varsinkin jos niihin ei ole päässyt itse vaikuttamaan. Jokaisella esimiehellä on kuitenkin talousvastuu. Jos esimerkiksi budjetista puuttuu rahaa on heti pohdittava, mistä alijäämä voisi johtua ja, miten sitä voitaisiin pienentää. Budjetin laatiminen ei siis pelkästään riitä vaan esimiehen on jatkuvasti seurattava talouden tavoitteiden toteutumista ja jos tarve vaatii tehtävä korjaustoimenpiteitä. Esimiehen onkin oltava perillä siitä, mihin oman organisaation kannattavuus perustuu, ja hänen on seurattava sen kannalta tärkeitä tunnuslukuja. (Surakka & Laine 2011, 133-135.)

### **3.2 Tavoitteiden asettaminen**

Yksi esimiehen työn ydinasioita on tavoitteiden parissa työskentely. Hyvälle tavoitteelle on monia tunnuspiirteisiä ominaisuuksia. Ensinnäkin se on saavutettavissa oleva ja

myönteinen. Sitä pystyy mittaamaan, jolloin on mahdollista saada selville, milloin tavoite on saavutettu. Jokaisella osapuolella on myös oltava ymmärrys siitä, mitä tavoite sisältää ja miksi juuri tällainen tavoite on asetettu. Yleensä tavoitteiden asettaminen organisaatiossa lähtee liikkeelle organisaation visiosta. Se konkretisoidaan esimerkiksi vuosittaiseksi kehitys- ja tulostavoitteeksi. Tämän jälkeen jaetaan yksiköiden tavoitteet, jonka jälkeen esimiehet eri yksiköissä jakavat vielä tiimi- ja henkilökohtaiset tavoitteet. (Jalava 2001, 88.)

Monissa yrityksissä haasteena onkin se, että tavoitteet asetetaan liiaksi ylimmän johdon toimesta, kiinnittämättä huomiota siihen, miten tavoitteet saataisiin innostamaan työntekijöitä. Tärkeä kysymys kuuluukin, miten saadaan ylimmän johdon asettamat eurotavoitteet muunnettua työntekijöiden haluamiksi haasteiksi? Tähän tarvitaan esimiehiä, jotka ymmärtävät sekä ylimmän johdon että työntekijöiden arvomaailmaa ja ajatuksenkulkua. (Haapalainen 2007, 52.) Pahimmassa tapauksessa työntekijän tavoitteet voidaan ilmoittaa tälle kirjallisesti. Työntekijä tietää, mikä on hänen tehtävänsä ja ottaa sen samanlaisena tosiasiana kuin kertojakin. Hän tietää, että palkka maksetaan hänelle mahdollisimman hyvin tehdystä työstä ja käyttää energiansa saavuttaakseen tavoitteen. Tällainen toiminta ei kuitenkaan kovin usein johda toivottuun lopputulokseen. (Jalava 2001, 90-91.)

Yleisesti ottaen tavoitteessa on kyse siitä, miksi kyseistä työtä tehdään, mikä on sen merkitys. Esimiehen tulee ymmärtää työn erilainen merkitys kullekin erikseen: asiakkaalle, omistajalle ja työntekijälle. Tavoitteiden pitäisikin toimia näiden merkitysten edistäjinä. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 191.)

Mitä tavoitteiden asettamisessa ja työstämisessä pitäisi sitten ottaa huomioon? Ensinnäkin tavoitteiden laatimiseen pitäisi ottaa mukaan kaikki henkilöt, joita ne koskevat. Jos työntekijä pääsee itse vaikuttamaan tavoitteisiinsa, on hän usein myös sitoutuneempi ne saavuttamaan. Osallistuminen tavoitetyöskentelyyn antaa jokaiselle työntekijälle kuvan siitä, että heillä on mahdollisuus saada jotain aikaan ja edesauttaa yhteisen tavoitteen toteutumista. Ihmiset sitoutuvat myös paremmin sellaisiin tavoitteisiin, joihin yltämisestä on jotain hyötyä. Keskeinen motiivi työhön sitoutumiselle onkin se, että joku taho hyötyy siitä, oli se sitten työyhteisö, asiakas tai työntekijä itse. Hyödyn kokeminen on kuitenkin hyvin subjektiivista ja se minkä toinen

kokee hyödylliseksi toinen voi kokea täysin merkityksettömäksi. Tavoitteen työstämisessä on myös tärkeää miettiä, millaisia resursseja on käytössä. Tavoitetta ei tule asettaa liian korkealle, mutta ei myöskään ilman ponnisteluja, itsestään toteutuvaksikaan. (Jalava 2001, 91-95.)

Tavoitteen asettamisessa ei riitä, että esimies kertoo työntekijällä hänelle yhdessä pohditut tavoitteet. On tärkeää antaa jo joitain valmiiksi pohdittuja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän täytyy joko omata riittävä osaaminen, jotta tavoitteet olisi mahdollista toteuttaa tai sitten hänellä on oltava saatavissa tarvittava tuki niiden saavuttamiselle. Ihannetilanteessa työntekijällä on selvillä häneltä vaadittavat tavoitteet, joihin hän on päässyt itse vaikuttamaan, ja tämän lisäksi hänellä on selkeänä mielessään polku, jonka avulla hän voi näihin tavoitteisiin päästä. Hyvä esimies ei oleta, että työntekijät yksinkertaisesti tietävät toimineensa odotetulla tavalla. Hän antaa palautetta ja miettii yhdessä työntekijöiden kanssa käytettävissä olevia mittareita, joiden avulla edistymistä voidaan seurata. Myös tavoitteiden toteuttamisvaiheessa pitää olla mahdollista arvioida tavoitteita ja niiden saavutettavuutta. (Jalava 2001, 95-97.)

Hyvä tavoite ohjaa toimintaamme merkittävällä tavalla. Jos tavoite on epäselvä tai ristiriitainen, on määrätietoista toimintaa vaikea saada syntymään. Jotta työyhteisössä voitaisiin toimia yhdessä, täytyy ihmisillä olla jaettu tavoite. Sen syntymistä edesauttavat keskustelu ja yhteinen suunnittelu. (Jalava 2001, 100.)

### **3.3 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut toimivat tehokkaana henkilöstöjohtamisen työkaluna. Monissa firmoissa niitä on tapana käydä kerran pari vuodessa. Keskustelut ovat esimiehen ja työntekijän kahdenkeskisiä keskusteluja, joissa he mm. käyvät läpi työntekijän tulevaisuuden näkymiä ja keskustelevat siitä, miten työntekijä on suoriutunut työstään. Missään tapauksessa kehityskeskustelu ei saa olla epämiellyttävä tilanne, johon on kerätty kaikki virheet, joita työntekijä on vuoden aikana tehnyt. Tärkeää onkin, että esimies saa keskusteluun kehittämisen näkökulman ja kertoo, mihin asioihin mahdollisesti toivoisi parannusta. Kehityskeskustelun tärkein tavoite olisikin saada työkaluja itsensä kehittämiseen. Menneisyyden puimisen sijaan painopisteen pitäisi olla tulevaisuudessa. Esimiehen ei myöskään kannata yleistää asioita, vaan olisi parempi



antaa konkreettisia esimerkkejä asioista, joissa on onnistuttu ja niistä, joita voisi kehittää. Kuuntelemisen ja kysymisen taito on näissä keskusteluissa ensiarvoisen tärkeää. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 171.)

Esimies voi valmistautua mahdollisimman hyvin kehityskeskusteluun, jotta se onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Ensinnäkin kannattaa tutustua oman organisaation kehityskeskustelumateriaaliin ja lisäksi jokaisen alaisen aikaisempiin kehityskeskustelumateriaaleihin. Keskusteluun tulevalta työntekijältä kannattaa myös etukäteen kysyä, onko jotain tiettyä, jota hän haluaisi keskustelussa käydä läpi. Omalle tiimilleen kannattaa ennen keskustelukierroksen alkua puhua tulevista keskusteluista positiiviseen sävyyn ja heiltä kannattaa myös kysyä ideoita. Mahdollinen ennakkomateriaali tulee jakaa myös alaisille hyvissä ajoin, jotta he saavat mahdollisuuden valmistautua. Koska monilla saattaa olla huonoja kokemuksia kehityskeskusteluista, on tärkeää, että esimies puhuu niistä jo etukäteen arvostavasti ja motivoi tätä kautta työntekijöitään niiden käymiseen. (Surakka & Laine 2011, 159-160.)

Kehityskeskusteluissa on tiettyjä asioita, joita tulisi käydä läpi. Tulokset keskustelussa pureudutaan menneen kauden tavoitteisiin ja ennen kaikkea niiden saavuttamiseen. Tavoitekeskustelussa katse puolestaan kohdistetaan tulevaan ja pohditaan, mitkä ovat työntekijän tulevan kauden tavoitteet ja, miten niitä tullaan mittaamaan. Lisäksi käydään kehittymiskeskustelu, jossa käydään läpi työntekijän tämänhetkinen osaaminen, onko tiedot ja taidot ajan tasalla ja mitkä ovat organisaation osaamistarpeet tulevaisuudessa. Työntekijälle pitää myös antaa mahdollisuus kertoa, mitkä ovat sellaisia osa-alueita, joita hän itse haluaisi kehittää. Kehityskeskustelussa on myös tärkeää, että palautetta annetaan molemmin puolin. Jokaisen esimiehen tulisi kysyä alaisiltaan, että mitkä ovat sellaisia asioita, joita hänen tulisi kehittää työssään, jotta voisi olla parempi esimies alaisilleen. (Surakka & Laine 2011, 160-162.)

Vaikka kehityskeskusteluja käydäänkin monissa yrityksissä ja niihin valmistaudutaan, ei se takaa sitä, että niissä onnistuttaisiin. Nykypäivänä kehityskeskusteluihin on liitetty hirveästi asioita, joita siinä n. puolitoista tuntia kestävässä keskustelussa pitäisi ehtiä käydä läpi. Täytyisi keskustella mm. tavoitteista, tuloksista, palkasta, koulutuksesta ja kehityksestä, esimiehen onnistumisesta ja paljon muusta. Tämä pakottaa usein

esimiehet oikomaan. Voi olla, että esimies seuraa jokaisen työntekijän kanssa samaa valmista peruskaavaa, kysyy samat kysymykset ja kuuntelee niihin vastaukset. Kuitenkin mielessä pitäisi pitää kehityskeskustelun perimmäinen idea: niissä pitäisi pystyä osoittamaan työntekijälle, että tämä on tärkeä sekä esimiehelle että yritykselle. Esimies voi osoittaa välittämisensä kunnolla vain, jos hän on aidosti kiinnostunut työntekijän toiveista niin työnsä, itsensä kuin esimiehensäkin suhteen ja tämän jaksamisesta työssä. Jotta saataisiin aikaan menestyksekkäs kehityskeskustelu, on oltava avoin ja rehellinen. Tunnelman tulisikin olla välitön ja rento ja keskustelun mahdollisimman vapaamuotoinen, vaikka kaikki tärkeät asiat käydäänkin läpi. Esimiehen täytyy myös muistaa, että kehityskeskustelu on nimenomaan alaisen oikeus ja tilaisuus. (Haapalainen 2007, 127-135.)

### **3.4 Palautteenantaminen ja vastaanottaminen**

Monilla työntekijöillä on kyky arvioida itse oman työnsä laatua ja ratkaista työhönsä liittyviä ongelmia, mutta jokainen tarvitsee silti palautetta esimieheltään. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän osaamisen tunnetta ja antaa energiaa, kun taas korjaava palaute ohjaa parantamaan toimintaa. Molempia palautteita tarvitaan. (Surakka & Laine 2011, 150.) Moni työntekijä kokee kuitenkin saavansa liian vähän palautetta esimieheltään. Ongelma, jonka parissa varsinkin monet aloittelevat työntekijät kamppailevat, onkin nimenomaan tiedon puute omista suorituksista. Palaute on tehokas esimiestyön väline, varsinkin jos sitä käytetään työntekijän osaamisen kehittämiseen ja avun antamiseen. Osaamistaan voi kehittää vasta, kun tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hyvän palautteen avulla esimies voi pienentää työntekijän epävarmuutta. (Jalava 2001, 100-101.)

Perinteisesti suomalaisessa yrityskulttuurissa positiivista palautetta ei ole annettu suurissa määrin, mutta nykyään sen merkitys ymmärretään paremmin. Silti edelleen on olemassa työpaikkoja, jossa kaikki positiivinen palaute unohdetaan ja muistetaan sanoa vain ne negatiiviset asiat. Tähän on useita eri syitä. Joskus syynä on pelko siitä, että positiivinen palaute aiheuttaa negatiivisia asioita, kuten aikaansaamattomuutta ja ylipistymistä. Toisaalta voi olla kyse siitä, ettei työpaikalla ole ymmärretty myönteisen palautteen arvoa ja siellä ei osata havainnoida ihmisten hyviä puolia tai palautetta ei osata antaa. (Aalto 2002, 143-144.)

Moni työntekijä voisi kuitenkin todellisuudessa saada valtavan onnistumisen tunteen siitä, että esimies muistaisi kiittää silloin kun on sen aika (Haapalainen 2007, 76). Myönteisen palautteen antamiselle on monia tärkeitä syitä. Ensinnäkin se nostaa monen työntekijän itsetuntoa ja uskoa omaan osaamiseen. Se saa motivoitumaan työhön entistä enemmän ja tätä kautta työntekijöiden suorituskyky paranee. Lisäksi se antaa hyvän mielen sekä saajalle että antajalle ja voi tätä kautta lujittaa ystävyyttä. (Aalto 2002, 144-146.)

Esimiehen tulee antaa myös korjaavaa palautetta. Sen antaminen voi tuntua inhottavalta ja vaikealta ja siihen on syynsä. Korjaavan palautteen antaminen nimittäin aiheuttaa pelkoja. Esimies voi pelätä palautteensaajan vastareaktiota tai motivaation laskua. Hän voi olla huolissaan omista reaktioistaan tai pelätä väärin ymmärretyksi tulemistä. Kukaan tuskin haluaa ehdoin tahdoin luoda huonoa ilmapölyä työpaikalleen. Monesti esimieheltä voi myös puuttua työkalut rakentavan, korjaavan palautteen antamiseen. (Aalto 2002, 96-97.)

Yksi hyvä tapa antaa korjaavaa palautetta on ns. hampurilaismalli. Ensin esimies antaa positiivista palautetta työntekijälle, mikä toimii hyvänä keskusteluyhteyden avaajana. Tämän jälkeen on vuorossa korjaava palaute, ja keinot siihen miten toimintaa voisi parantaa. Palautteenanto kannattaa vielä päättää myönteisiin asioihin. Esimiehen on kuitenkin pidettävä huolta siitä, että palautteen ydin tulee selkeästi esiin eikä huku positiivisten kommenttien alle. Korjaavaa ja myönteistä palautetta ei aina kannatakaan yhdistää. Ja lisäksi on pidettävä huoli siitä, että asiat sanotaan suoraan, toista arvostaen ja vain niille ihmisille, jota palaute koskee. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)

Korjaavan palautteen antamisessa on hyvä muistaa tiettyjä peruseriaatteita. Tapa, paikka ja aika, milloin palautetta annetaan vaikuttavat paljon siihen, miten palaute vastaanotetaan ja, mitä siitä seuraa. Joka tapauksessa palautetta pitää antaa, mutta on mietittävä tarkkaan, missä, milloin ja mitä. (Haapalainen 2007, 76-77.) Ihmisen ominaisuuksia ei saa korjaavassa palautteessa lähteä puimaan, sillä niitä hän ei voi muuttaa. Palautteen pitääkin käsitellä työntekijän toimintaa, sillä siihen hän voi omalla tekemisellään vaikuttaa. (Aalto 110-117.) Useimpien ihmisten on helpompi ottaa vastaan palautetta toiminnastaan, kun heidän annetaan itse huomata virheensä

(Ristikangas & Ristikangas 2011, 244.) Korjaavaa palautetta antaessaan esimiehen puheensävyyn tulisi olla huolehtiva. Hän ei saa jäädä liikaa kiinni ongelmaan vaan ennemminkin on hyvä keksiä keinoja, joiden avulla voisi toimia paremmin. (Jalava 2001,109-110.) Esimiehen kannattaakin miettiä jo valmiiksi myönteinen selitys sille, miksi työntekijä toimii niin kuin toimii. Tämä pakottaa astumaan toisen saappaisiin ja helpottaa toiseen ihmiseen vaikuttamista. Esimies voi itse ehdottaa erilaisia toimintatapoja, mutta hänen kannattaa myös antaa työntekijälle itselleen mahdollisuus keksiä niitä. Esimiehen on tärkeää käydä läpi aiemman toiminnan vaaroja ja haittoja ja uuden toiminnan mukanaan tuomia etuja. Tämä auttaa työntekijää motivoitumaan uuteen toimintatapaan. Lisäksi esimiehen kannattaa vielä osoittaa luottamuksensa työntekijän onnistumiseen uusien toimintatapojen omaksumisessa ja rohkaista tätä. (Furman & Ahola 2002, 104- 107.)

### **3.5 Ongelmatilanteet työyhteisössä**

Kaikissa työpaikoissa vastaan tulee ongelmatilanteita, joita esimiehen tulee osata hoitaa. Ongelmatilanteet ja konfliktit työpaikoilla johtuvat monista syistä ja niitä ei saa pelätä. Toimivassa työyhteisössä myös riidellään. Olennaista on se, että ongelmat tiedostetaan ja osataan riidellä rakentavasti. Ongelmia ristiriitatilanteista tulee silloin, kun ne alkavat haitata työn tekemistä. Tällöin esimiehen on osattava puuttua tilanteeseen ja ratkottava erimielisyydet yhdessä työyhteisön kanssa. (Surakka & Laine 2011, 178.) Työntekijät usein myös olettavat esimieheltään aktiivisuutta työyhteisön konfliktitilanteissa. Koska konfliktit usein laskevat työilmapiiriä, ei ole hyväksyttävää, että ne vain ohitetaan, niihin puuttumatta. (Jalava 2001, 155.)

Ensimmäinen tehtävä esimiehellä on selvittää ongelmakohta. Johtuuko ongelma yhdestä vai useammasta ihmisestä. Onko se esimerkiksi kahden ihmisen välinen riita tilanne vai yhden ihmisen myöhästelystä aiheutuva harmi koko työyhteisölle. Esimiehen on keskusteltava asiasta vain asianosaisten kanssa, eikä keskusteluun kannata sotkea ulkopuolisia. (Surakka & Laine 2011, 178-179.)

Esimiehen on myös hyvä kartoittaa, mihin ongelma liittyy; asioihin, ihmissuhteisiin vai toimintatapoihin. Työpaikalla toimintatavat ja käyttäytyminen aiheuttavat usein erimielisyyksiä. On selvää ettei kenenkään mielestä ole mukavaa jos, joku ei hoida

tehtäviään, myöhästelee jatkuvasti tai ei muuten vain kunnioita yhteisiä pelisääntöjä. Ihmissuhteista aiheutuvat ongelmat puolestaan johtuvat siitä, että kaikkien ihmisten henkilökemiat eivät vain kohtaa. Onkin tärkeää saada ihmiset ymmärtämään, että kaikista ei tarvitse pitää, riittää, että hoitaa työnsä ja arvostaa muita ja heidän tekemistään. (Surakka & Laine 2011, 180-181.) Kun ongelmatilanteita syntyy, on tärkeää, että esimies ei toimi pelkästään palautteen välittäjänä vaan hänen pitäisi ennemminkin toimia yhteistyön mahdollistajana, joka luo siltoja eri alaisten välille (Ristikangas & Ristikangas 2011, 256).

Ongelmatilanteita on monenlaisia, jolloin myös ratkaisuja on monia. Jos joku työntekijä laiskottelee eikä hoida hommiaan, on ymmärrettävää, että myös muiden motivaatio laskee. Laiskottelevalta alaiselta kannattaakin kysyä syytä työtehon muuttumiseen ja toimia sen mukaisesti. Epäasiallinen käyttäytyminen, esimerkiksi voimakkaat mielenilmaukset sekä työpaikkakiusaaminen ovat molemmat asioita, joihin esimiehen tulee puuttua jämakästi. Kiusaamista on monenlaista. Kiusattua voidaan nöyryyttää, hänen persoonaansa tai yksityiselämäänsä voidaan arvostella, hänen työntehtäviään voidaan vaikeuttaa, hänelle voidaan antaa järjettömiä työtehtäviä tai hänet voidaan eristää muun työyhteisön ulkopuolelle. Vaikean kiusaamisen huomaamisesta tekee se, että toinen saattaa ottaa asiat huumorilla, kun taas toinen kokee ne kiusaamisena. (Surakka & Laine 2011, 181-183.)

Onpa syy työyhteisön konfliktiin mikä tahansa, on tärkeää, että siihen puututaan. Muuten vaarana on, että konflikti vain syvenee ja muuttuu ongelmaksi. Mitä nopeammin erimielisyydet huomataan ja niihin tartutaan, sitä pienemmillä vahingoilla ja työllä selvittelyvaiheessa selvittää. Esimiehen on tärkeää saada alaisensa miettimään, miten tulevaisuudessa työtä voidaan toteuttaa tuloksettaasti niin, että kaikkien on hyvä olla. Ongelmien ratkomisessa on aina se riski, että joku kokee sen syyllistävänä. Esimiehen onkin oltava jämakä ja painotettava sitä, että asia selvitetään nyt, jonka jälkeen siihen ei enää palata. (Surakka & Laine 2011, 185-188.) Onnistuneeseen konfliktin ratkaisuun on olemassa erilaisia kriteerejä. Konflikti tulisi ratkaista tehokkaasti, nopeasti ja niin, että kaikki osapuolet ovat sitoutuneet ratkaisuun. (Jalava 2001, 160-161.)

Jos mitkään ratkaisukeskustelut eivät tuota tulosta, on käytettävä järeämpiä keinoja. Ensimmäinen on huomautus, jota seuraa varoitus. Jos nämäkään eivät tehoa tulevat kysymykseen irtisanominen ja työsuhteen purkaminen. Irtisanominen ei ole koskaan helppoa, mutta se on osa esimiehen työtä. Tavoitteena kannattaa pitää, että irtisanominen tapahtuu inhimillisesti ja arvokkaasti. Esimiehen on annettava alaiselleen tukea ja mahdollisuus kysyä. Se auttaa alaista selviytymään vaikeasta tilanteesta. (Surakka & Laine 2011, 191-192.)

## 4 Teorian yhteenveto

Kokonaisuudessaan teoria käsittelee esimiestyötä. Itse koen, että esimiehellä täytyy olla kahdenlaista osaamista ja sen takia päädyin jakamaan teoriaosuuden ns. kahtia.

Ensimmäinen osa teoriaa käsittelee esimiehen omaa asennetta ja tietotaitoa, kun taas toinen osa käsittelee erilaisia esimiehen tehtäviä ja niissä onnistumista. Koen itse, että nimenomaan tällainen jako helpottaa oman kehittymiseni pohtimista ja oman ammatillisen kasvuni arviointia. Lisäksi omat kokemukseni työelämästä ja koulusta ovat osoittaneet, että juuri teoriassa käsittelemäni asiat ovat sellaisia, joita monien esimiehien olisi tärkeä pohtia omalla kohdallaan.



Kuvio 2. Oikeanlaisen esimiehen pyramidi

Jotta voisi saavuttaa oikeanlaisen esimiestyön asteen ja onnistua siinä, on oltava osaamista näiltä molemmilta alueilta. Ei riitä, että on itse innokas ja kannustava ihmistuntija, vaan pitää osata mm. budjetointia ja on uskallettava antaa korjaavaa palautetta. Puolestaan pelkkien hyvien tavoitteiden asettaminen tai onnistuneiden kehityskeskustelujen pitäminen ei riitä, vaan on myös ymmärrettävä ryhmädynamiikkaa ja tunnettava oma organisaationsa.

Niin kuin monessa muussakin asiassa, myös esimiestyössä kokonaisuus ratkaisee.

Pelkkä asenne ja tietotaito eivät riitä, mutta ilman niitä on vaikea oppia työn kannalta

elintärkeitä tehtäviä tai ainakin niiden hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla ovat vaakalaudalla. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa esimies on sinut itsensä kanssa, tuntee työntekijänsä ja organisaationsa ja kokee suurta halua suorittaa häneltä odotetut tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. Oikeanlainen esimies johtaa ihmisiä ja auttaa yritystään toteuttamaan strategiaansa tavalla, joka tukee jokaisen yksilön henkilökohtaista kehitystä ja tavoitteita.

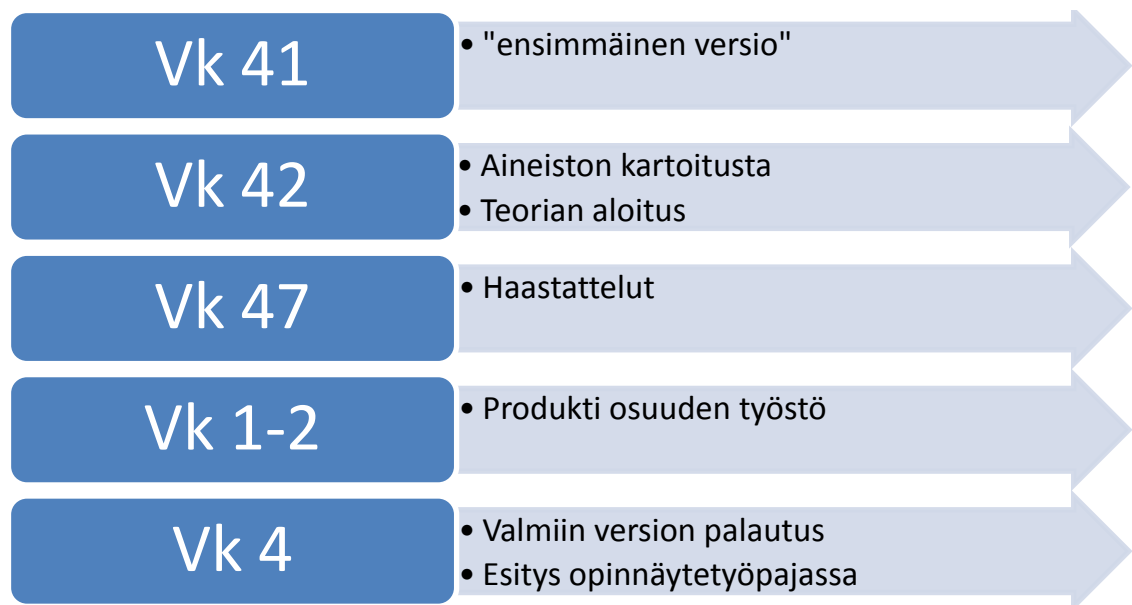
Esimiehen tuleekin olla melkoinen moni osaaja. Sanomattakin on selvää, että ihmisillä on erilaisia vahvuuksia, eikä kaikessa tarvitse olla yhtä hyvä, mutta mikään osa-alue, jota teoriassani käsittelen, ei saisi jäädä kokonaan pimentoon. Näiden syiden takia koen, että teorian jakaminen kahteen osioon, on selkeä ja helposti ymmärrettävä.



## 5 Portfolio - oma kasvu kohti esimiestyötä

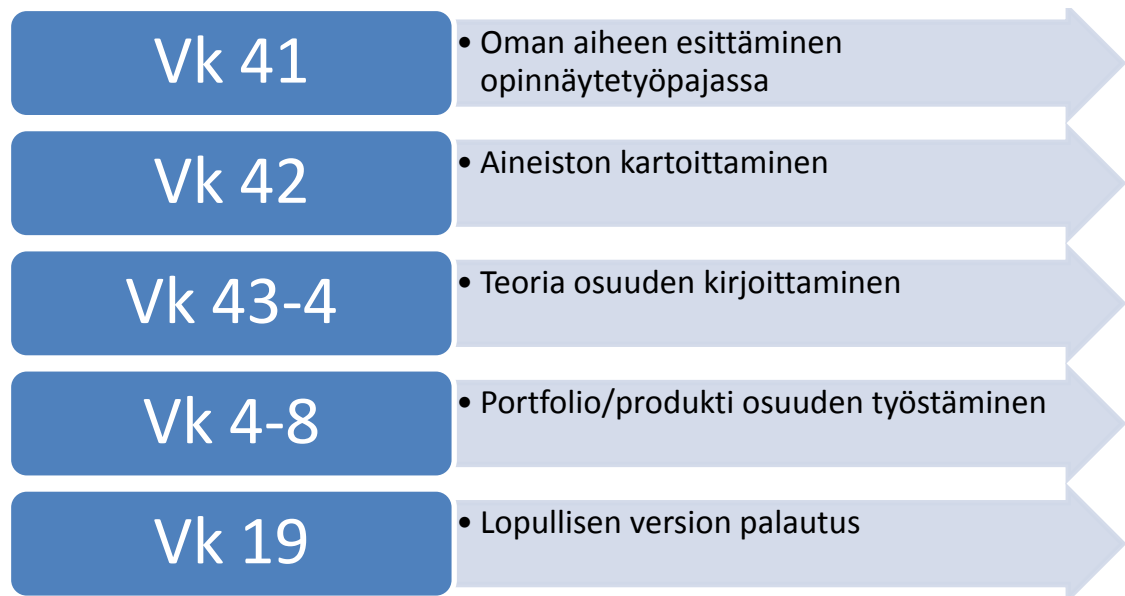
### 5.1 Portfolion toteutus

Portfolio on tietynlainen kokoelma niistä asioista, jotka ovat vaikuttaneet oppimiseeni täällä koulussa. Halusin nimenomaan reflektoida omaa tämän hetkistä osaamistani kaiken opitun kautta ja luoda sen avulla sitten henkilökohtaisen kehityssuunnitelman kohti onnistuvaa esimiestyötä. Kehityssuunnitelman pohjana olen käyttänyt teoriaa, koulussa oppimaani ja muutenkin elämässä ja työelämässä havaittuja asioita.



Kuvio 3. Suunniteltu aikataulu

Opinnäytetyötä varten suunnittelemani aikataulu oli alunperin todella kunnianhimoinen. Olin suunnitellut aloittavani työharjoittelun tammikuun puolessa välissä ja päätin, että sitä ennen opinnäytetyö olisi saatava kasaan. Ideana minulla oli luoda ensin kokonaan teoria osuus, jonka jälkeen lähtisin kokoamaan portfolioa ja luomaan henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Valmiin version palautuksen olin suunnitellut tapahtuvan tammikuun loppuun mennessä.



Kuvio 4. Toteutunut aikataulu

Kuten jo opinnäytetyötä aloittaessani tiesin, aikatauluni oli todella kunnianhimoinen. Lopulta aikataulu ylittyikin jonkun verran. Alkuperäisessä suunnitelmassa näkyvät haastattelut jäivät kokonaan pois, sillä ymmärsin, ettei niistä välttämättä tulisi lisäarvoa työhöni.

Työn aloitus sujui hyvin. Sain paljon materiaalia kasaan ja aloitin kirjoittamisen. Opinnäytetyön kirjoittaminen jäi kuitenkin lähes kokonaan, koska koulussa oli paljon muita töitä, joihin piti keskittyä. Sain teoriaosuutta jonkun verran kirjoitettua, mutta ymmärsin, että kunnolla pääsen panostamaan opinnäytetyöhön vasta, kun joululoma alkaa. Joulun odotus sujui kuitenkin muuten kiireisissä merkeissä ja joulun jälkeen päätin, että uuteen vuoteen asti saan vielä lomailla, varsinkin kun minulle selvisi, etten pääsisi aloittamaan työharjoitteluani vielä tammikuun puolessa välissä.

Uuden vuoden jälkeen aloitin uudelleen kunnolla paneutumisen teoriaosuuteen ja kun se oli lopulta kirjoitettu, pääsin portfolio-osuuden kimppuun. Olin alunperin ajatellut, että portfolio osuuden ja kehityssuunnitelman rakentaminen kävisi minulta kädenkäänteessä, mutta toisin kävi. Oman osaamisen ja kehityskohteiden pohtiminen ei ollutkaan niin helppoa.

Lopulta työ kuitenkin valmistui mielestäni ihan hyvässä aikataulussa, vaikka alkuperäisessä suunnitelmassani en pysynytäkään, ja vaikka lopullisen version palautus venyikin pitkälle kevääseen.

## 5.2 Oma taustaa

Kun keväällä 2012 kirjoitin ylioppilaaksi Kouvolan lyseon lukiosta, minulle oli jokseenkin epäselvää, mikä olisi se juttu, mitä haluaisin tulevaisuudessa tehdä. Hain opiskelemaan myyntityötä tänne HAAGA-HELIAAN, liiketaloutta Jyväskylän ammattikorkeakouluun ja journalistiikkaa Tampereen yliopistoon. Journalistiikka ja liiketalous ovat aika kaukana toisistaan, samoin Helsinki, Jyväskylä ja Tampere. Minusta tuntui aina siltä, että muilla oli selkeä kuva siitä, mitä he haluavat tulevaisuudessa tehdä. Osa halusi lääketieteelliseen, osa oikeustieteelliseen ja toiset opiskelemaan toimittajiksi. Minulla ei ollut mitään tiettyä ammattia, johon olisin kokenut suurta paloa. Ainoat kriteerini olivat, että haluan päästä työskentelemään ihmisten kanssa ja opiskelemaan alaa, jossa on monipuoliset työllistymismahdollisuudet.

Tullessani pääsykokeisiin HAAGA-HELIAAN muistan, kuinka pyörin ympäriinsä Pasilan asemalla. Nykyisin se naurattaa kun miettii, että koulu on aivan aseman vieressä. Minua jännitti kovasti, koska en ollut millään tavalla varma olisiko tämäkään minun juttuni. Kun astuin sisään ovista, tuntui siltä, että tämä voisi olla minun paikkani. Samaa fiilistä ei tullut kahdessa muussa koulussa, joihin hain. Kun näin kuinka paljon ihmisiä aulaan alkoi kertyä, pala nousi kurkkuuni ja mietin, että olisiko minulla mitään mahdollisuuksia. Osa ihmisistä haki jo useampaa kertaa kyseiselle linjalle ja jotenkin alkoi tuntua, että kaikki olisivat tänne enemmän sopivia kuin minä.

Koe meni kuitenkin mielestäni ihan hyvin ja haastattelu sitäkin paremmin. Vaikka haastattelussa hiki karpaloita otsalleni nostivatkin muiden kertomukset heidän laajasta työkokemuksestaan. Totta kai minullakin työkokemusta oli. Mustepatruunoiden täytöstä, piha-alueiden kunnossapitoon ja murohylyjen täytöstä, rakennushallien siivoamiseen ja vaatteiden hälyttämiseen. Mutta muiden kokemusten rinnalla kesätyöni tuntuivat aika heiveröisiltä.

Lopulta jännittämäni tulokset tulivat postissa ja siinä se luki, mustaa valkoisella, pääsin opiskelemaan myyntityötä Helsinkiin. Edessä oli muutto ja aivan uudet kuviot. Muistan miettineeni päässäni, että "jes, minut valittiin. Lähden Helsinkiin ja nautin aivan uusista mahdollisuuksista mitä elämä tuo ja hyppään tuntemattomaan." Toisaalta vieläkin päässäni oli vaimeana kysymys: "Uskotko tosiaan, että myyntityö on sinun juttusi?"

### 5.3 Puhelintyöharjoittelu

Myyntityön koulutusohjelmaan kuuluu pakollisena kolme eri työharjoittelua, asiakaspalvelu, puhelin- ja ratkaisumyynnin työharjoittelut. Itse hain kovasti töitä jo ensimmäisen opiskeluvuoden syksyllä, koska halusin saada ensimmäisen työharjoittelun suoritettua ja lisäksi tietenkin myös rahaa. Laitoin hakemuksia moneen paikkaan, kävin paikan päällä ja soitin perään. Tuloksena kaksi työhaastattelua. Toivoin, että olisin päässyt asiakaspalvelu tehtäviin, esimerkiksi vaateliikkeeseen, mutta toisin kävi ja tavallaan hyvä niin.

Helmikuussa 2013 aloitin työt GoExcellentillä, joka on Contact Center ja tekee niin puhelinmyyntiä kuin asiakaspalveluakin. Työharjoitteluni raportti löytyy kokonaisuudessaan tämän työni liitteenä (Liite 1.). Minua jännitti jälleen kerran aivan älyttömästi. Tämä oli ensimmäinen työpaikkani pääkaupunkiseudulla ja työ tapahtuisi kokonaan puhelimesta. Olen aina ollut sellainen tyyppi, joka ei liiemmin tykkää jaaritella ihmisten kanssa puhelimesta. Muuten pidän kyllä kovasti puhumisesta ja välillä tuntuu etteivät muut saa suunvuoroa. Mutta heti jos pitää soittaa jollekin tuntemattomalle, vaikkapa vain hammaslääkäriin tai kampaajalle, jotenkin onnistun aina lykkäämään soittoa. Tämä työ olikin minulle oiva mahdollisuus päästä eroon luurikammostani.

Itse olin outboundin puolella ja tein ihmisille uusia sähkösopimuksia puhelimitse. Päivät olivat aika samanlaisia ja välillä myynti tuntui syvässä suossa rämpimiseltä. Huonoina päivinä ihmiset tuntuivat olevan ilkeitä, eikä mikään onnistunut. Kolikon kääntöpuolena olivat ne onnistumisen kokemukset, joita sain. Oli hienoa saada hyviä tuloksia, ja ennen kaikkea mukavia kommentteja ihmisiltä.

GoExcelentillä työskennellessäni ymmärsin kuinka vaikeaa myyntityön tekeminen on, jos ei voi nähdä toista. Ei ole mahdollista saada vinkkejä toisen ajatuksista eleiden ja ilmeiden perusteella ja lisäksi luottamusta on paljon vaikeampi rakentaa puhelimesta. Helppo työ ei siis missään nimessä ole kyseessä. Tämä oli myös ensimmäinen työpaikka, jossa pääsin kiinni provisio palkkaan ja siihen miten se muodostuu. Myyjän työssä on kuitenkin todella tavallista, että osa palkasta tulee omien saavutusten myötä.

GoExcellentillä ymmärsin myös, kuinka tärkeää myyntityössä on, että oma fiilis on kohdillaan. Jos itsellä on huono päivä, se näkyy kyllä ulospäinkin ja tulokset ovat huonoja. Jos taas itse on onnellinen ja jaksaa hymyillä, vaikka sitten luurit päässä, saa aikaan myös paljon parempia tuloksia.

Mitä sellaista sitten ymmärsin, josta voisi olla hyötyä minulle esimiestyössä? Ensinnäkin tämä oli ensimmäinen työpaikkani, jossa selkeästi näkyi esimiestyö. Totta kai minulla on aiemmissakin työpaikoissani ollut esimiehiä, mutta ne eivät ole näkyneet arjessa yhtä vahvasti kuin GoExcellentillä. GoExcellentillä sain kuvan siitä, mitä esimiehen työ voi olla. Meidän tiiminvetäjällä oli paljon tehtäviä, joita piti hoitaa. Hänen vastuullaan oli yksilöiden kehittäminen, suorituksen johtaminen, ongelmatilanteiden hoitaminen ja työn organisointi. Myös ymmärrys siitä, että innostavalla esimiehellä on suuri vaikutus tiimiin, kasvoi valtavasti. Ei riitä, että esimies osaa johtaa vain tiimiä. Hänen on itse oltava valmis uudistumaan ja kehittymään, ja hänellä täytyy olla suurta kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Kaikki eivät näissä tehtävissä onnistu.

Kaiken kaikkiaan vuoden työskentely GoExcellentillä opetti siis minulle paljon. Pääsin eroon luurikammistani, mikä on todella tärkeää myyjän arjessa. Soittamista ei saa pelätä. Ymmärsin myös, että minun paikkani ei ole pelkästään puhelimen päässä, haluan päästä tekemään kasvotusten töitä, eri asiakkaiden kanssa. Ja vielä yhden tärkeän asian ymmärsin itsestäni. Haluan joskus toimia esimiehenä. Haluan olla se, joka innostaa tiimiä, kehittää jatkuvasti tiimin yksilöitä ja itseään ja organisoii työtä. Haluan olla hyvä esimies, koska se ei työelämässä ole itsestään selvää.

	<b>Esimiehen asenne/osaaminen</b>	<b>Esimiehen tehtävät ja niissä onnistuminen</b>
<b>Opittuja asioita</b>	-ymmärrys siitä, että haluan toimia esimiehenä -innostavan esimiehen tärkeyden ymmärtäminen -rohkeuden lisääntyminen	-tieto esimiehen suuresta työmäärästä -ensimmäinen kehityskeskustelu, kehittyjänä tosin -Esimiehen tehtävien sivustaseuraaminen (Tavoitteiden asettaminen yms.)

Taulukko 1. Puhelintyöharjoittelussa esimiestyön kannalta olennaisia opittuja asioita

#### 5.4 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtaisen myyntityön kurssin kävin ensimmäisen opiskeluvuoteni keväällä 2013. Kurssilla kävimme tarkemmin läpi henkilökohtaista myyntityötä ja siihen niin läheisesti liittyvää myyntiprosessia. Myyntiprosessista rakensimme jokainen oman henkilökohtaisen myyntitutkielman, joka on liitteenä työssäni. (Liite 2) Tutkielman rakentaminen pakotti perehtymään tarkasti myyntiprosessin vaiheisiin ja toi paljon tärkeää tietoa siitä, mitä myyntityö oikeastaan onkaan. Tällä kurssilla ymmärsinkin ensimmäistä kertaa, kunnolla, miten myyntityötä lähdetään rakentamaan. Mitkä ovat ne vaiheet, joita tulisi käydä läpi jokaisessa myyntiprosessissa. Ymmärsin myös, että monet aikaisemmat stereotypiani myyntityöstä, eivät olleet oikeita. Koen, että tällä kurssilla oppimani asiat myyntiprosessista ovat myös elin tärkeitä, kun pohditaan esimiestyötä. Esimiehen on nimittäin vaikea lähteä johtamaan alaisiaan, jos ei itse ymmärrä, miten myyntiä tehdään.

Kurssilla teimme myös ryhmätyönä kohdeyrityksellemme Wulff:ille myynnin ohjekirjan, jossa kävimme läpi asioita, joiden avulla kyseisellä yrityksellä olisi mahdollisuus päästä vielä parempiin myyntituloksiin kuin aiemmin. Oli hurjan mielenkiintoista päästä tekemään yhteistyötä, jonkun yrityksen kanssa ja luomaan kehitysideoita heille. Ryhmätöiden tekeminen oli tietenkin jo aiemmiltakin kursseilta

hyvin tuttua puuhaa, mutta tällä kurssilla se oli hyvin erilaista kuin aiemmin, koska mukana oli kolmas osapuoli, Wulff. Töiden organisointi, aikatauluttaminen ja ryhmän jäsenten vahvuuksien löytäminen nousi paljon tärkeämpään asemaan kuin aiemmin.

	<b>Esimiehen asenne/osaaminen</b>	<b>Esimiehen tehtävät ja niissä onnistuminen</b>
<b>Opitut asiat</b>	-myyntiprosessin ymmärtäminen, joka toimii myyntiorganisaatiossa toimivan esimiehen työn pohjana -ihmistuntemus ja ryhmän jäsenten vahvuuksien löytäminen -organisaatiotuntemus (uusi yritys Wulff)	-töiden organisointi -aikatauluttaminen

Taulukko 2. Henkilökohtaisen myyntityön kurssilla esimiestyön kannalta olennaisia opittuja asioita.

## 5.5 DiSC-analyysi

Henkilökohtaisen myyntityön kurssilla teimme myös kaikille oman DiSC-profilin, joka on myös liitteenä työssäni. (Liite 3) En ollut koskaan aiemmin kuullutkaan kyseisestä profiilista, ja sen avulla sainkin paljon mielenkiintoista tietoa itsestäni ja käyttäytymisestäni. DiSC-analyysi kuvaa yleisesti ihmisten käyttäytymistä ja sen avulla on mahdollista oppia tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan työntekijänä ja totta kai myös oppia tuntemaan ja tunnistamaan muiden ihmisten käyttäytymistä. DiSC- analyysi perustuu nelikenttämalliin, jossa kuvataan neljää eri käyttäytymistyyliä, hallitseva (D), vaikuttava (i), vakaa (S) ja tunnontarkka (C). Jokainen ihminen kuuluu johonkin, ellei useampaankin, näistä tyyleistä.

Minun kohdallani näistä käyttäytymistyyleistä, i on voimakkain eli olen vaikuttava. Klassinen profiilimallini on puolestaan neuvonantaja. Käyttäytymispiirteitäni ovat mm. tunteellinen, rento, ystävällinen, seurallinen, innostunut ja itsepäinen.

Minun on helppo tunnistaa itseni profiilistani. Minulla todellakin on taipumusta luoda yhteyksiä toisiin ihmisiin ja saada toiset innostumaan. Nautin ryhmässä työskentelystä ja suhtaudun muihin ihmisiin ja asioihin yleensäkin hyvin positiivisesti. Haluan myös aina antaa hyvän kuvan itsestäni. Olen usein kuullut tuttaviltani, että olen hyvä kuuntelija ja ihmissuhdeongelmien ratkaisija. Pysin aina näkemään ihmisissä ne hyvät puolet. Tämä johtaa myös siihen, että olen liiankin suvaitsevainen ihmisten suhteen ja katson läpi sormien jos, joku ei hoida tehtäviään. Minun onkin yleensä todella vaikea asettaa tehtävän suorittaminen ihmissuhteiden edelle. Myös määräaikojen asettaminen on hyvin haastavaa minulle ja vaikka en itseltäni sallikaan myöhästymisiä, niin muilta kylläkin. Otan usein myös arvostelun liian henkilökohtaisesti. Lisäksi osaan olla hyvin itsepäinen, jos uskon jonkun asian olevan näin se myös on näin ja pidän tiukasti kiinni omista mielipiteistäni. Minulla onkin paljon kehitettäviä asioita, jos haluan toimia hyvänä esimiehenä, mutta niitä käyn läpi työssäni myöhemmin.

Toki profiilissa on myös asioita, joita en tunnista itsessäni. En koe millään tasolla olevani syrjäänvetäytyvä töissä. Olen usein äänessä ja pyrin tuomaan omia näkemyksiäni esiin, mutta tiedän hyvin myös tilanteet, joissa minun täytyy olla taka-alalla. En myöskään koe olevani uhmakas tai sarkastinen, saati sitten kapinallinen. Vaikka pidänkin usein tiukasti kiinni omista ajatuksistani, en koskaan käyttydy uhmakkaasti tai tahdittomasti töissä. Kunnioitan omia työkavereitani ja olen aina jotenkin ollut todella nöyrä, ehkä liiankin. Myös tehoton ei ole ehkä se oikein sana kuvaamaan minua. Tehtävien aloittaminen on toki toisinaan hyvinkin vaikeaa minulle, mutta teen kaikki työni aina ajallaan ja pyrin olemaan mahdollisimman tehokas.

Haluan toimia työympäristössä, jossa ihmisille annetaan tunnustusta ja, jossa mielipiteensä saa esittää vapaasti. Tarvitsen ympärilläni ihmisiä, jotka keskittyvät tehtävään ihmisten sijaan ja sanovat asiat suoraan. Koska itse en ajattele aina kovin loogisesti, vaan annan tunteiden vaikuttaa käyttäytymiseeni, tarvitsen ryhmääni ihmisiä, jotka kehittävät järjestelmällisiä toimintatapoja ja etsivät faktatietoa.



	<b>Esimiehen asenne/ osaaminen</b>	<b>Esimiehen tehtävät ja niissä onnistuminen</b>
<b>Opitut asiat</b>	-itsetuntemus (omien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen) -ihmistuntemus (muiden ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen)	

Taulukko 3. DiSC-analyysin avulla esimiestyön kannalta olennaisia opittuja asioita

## 5.6 Best Seller Competition

Toisen opiskeluvuoteni keväällä 2014 osallistuin Best Sellerin valmennuskurssille. Olin kuullut hirmuisesti hyvää toisten vuosikurssien opiskelijoilta kyseisestä kurssista ja sen takia olin itsekin aivan innoissani sinne menossa. En ole koskaan kokenut olevani mitenkään hirmuisen kilpailuhenkinen ja ajattelin kurssille mennessäni, että minähän en siihen itse kilpailuun osallistu. Liian pelottavaa, liian ahdistavaa ja liian suuri riski mokata.

Kun kurssi alkoi, tietoa tulvi joka tuutista. Myytävänä tuotteena meillä oli CGI:n lomankäsittelyjärjestelmä ja ostajana toimi yritys nimeltä Lassila & Tikanoja. Kävimme kurssilla läpi tarkasti myyntitapaamisen rakennetta, aina tarvekartoituksesta ratkaisun esittämiseen. Jokaista myyntitapaamisen "steppiä" harjoittelimme erikseen. Välillä tuntui ettemme muuta tehneetkään kuin harjoittelimme, mutta lopulta se alkoi kantaa hedelmää.

Annoimme toisillemme paljon palautetta ja saimme myös omista suorituksistamme paljon rakentavaa palautetta, ehkä enemmän kuin koko aikaisempana opiskeluaikana yhteensä. Vaikka koinkin oppineeni paljon uutta ja kehittyneeni, en silti missään nimessä osallistuisi kilpailuun, karsintoihin menemistäkin mietin todella pitkään. Kuitenkin ohjaajamme Pirjo Pitkäpaasi sai minut vakuuttuneeksi siitä, että minun täytyy osallistua.

Karsintakisat olivat pelottavat. Siellä jouduimme oikeasti arvioitaviksi ja meidät laitettiin paremmuusjärjestykseen. Pelottavaa ihmiselle, joka on aina pyrkinyt täydellisyyteen, eikä ole hyväksynyt virheitä itseltään. Siinä minä sitten kuitenkin olin, käymässä myyntikeskustelua, jonkun yrityksen edustajan kanssa. Ja joku pieni osa minusta, kaiken sen jännityksen keskellä, nautti kyseisestä tilanteesta. Vaikka koin ettei tapaaminen mennytkään aivan putkeen, pääsin jatkoon ja aloitimme treenaamisen kohti oikeaa kilpailua.

Treenatessa tuntui, että monet tekivät moninkertaisesti töitä minuun verrattuna, ja kaikki tuntuivat olevan kuin syntyneitä tähän työhön. Kilpailupäivän koittaessa ajattelin, että no nyt mennään näillä mitä on ja päästään semifinaaleista kotiin yhtä kokemusta rikkaampana. En muista milloin minua olisi jännittänyt niin paljon kuin seistessäni sen oven takana, jonka toisella puolella minua odotti videokamera, rivi tuomareita ja ostaja. Suoritus meni kuitenkin todella hyvin ja se helpottunut olo, mikä minulla oli huoneesta poistuessani oli ihana. Tiesin kuitenkin, että jatkoon minulla ei ollut asiaa, olihan karsintaryhmäni ollut todella kova tasoltaan.

Kun olimme auditoriossa odottamassa finaaliin päässeiden julkistamista, odotin innolla sitä hetkeä, että pääsen katsomaan muiden suoritusta screeniltä. Toisin kävi, pääsin itse screenille. En olisi voinut kuvitellakaan pääseväni finaaliin. Lopulta jäin neljänneksi, mutta olin ylittänyt kaikki omat tavoitteeni enkä voinut olla enempää ylpeä itsestäni.

Kurssi itsessään oli ehdottomasti suosikki kurssini kaikista koulussa käymistäni kursseista ja ehkä myös se kaikista antoisin. Mutta kokemus oli vielä sitäkin arvokkaampi. Opin aivan valtavasti kaikkea sellaista, josta tulee varmasti olemaan minulle hyötyä niin elämässä, työssä kuin mahdollisessa esimiestyössäkin. Opin rohkeutta ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä, heittäytymistä ja valmistautumista. Ymmärsin, että nautin myyntityöstä ja minulla on mahdollisuus oppia todella mutkikkaitakin kokonaisuuksia jos vain haluan. Opin palautteenantamista ja vastaanottamista ja sen miten tärkeää se on oman kehittymisen kannalta. Ymmärsin myyntitapaamisen rakenteen a:sta ö:hön ja miten myyntikeskustelu viedään onnistuneesti läpi. Mutta ennen kaikkea ymmärsin, että minun ei tarvitse myyjänä olla

mitään muuta kuin mitä olen. Minun ei tarvitse verrata itseäni keneenkään muuhun. Tätä työtä tehdään omalla persoonalla ja vain olemalla oma itseni voin menestyä.

	<b>Esimiehen asenne/ osaaminen</b>	<b>Esimiehen tehtävät ja niissä onnistuminen</b>
<b>Opitut asiat</b>	-itseluottamuksen kasvaminen -rohkeus astua oman mukavuusalueen ulkopuolelle -ymmärrys siitä, että oma persoona ratkaisee työssä kuin työssä -organisaatiotuntemus (uusi yritys L&T ja CGI)	-palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Taulukko 4. Best Seller Competitionin aikana esimiestyön kannalta olennaisia opittuja asioita

## 5.7 Myynnin esimiestyö

Yksi opintojeni loppuvaiheen kurseista oli nimeltään Myynnin esimiestyö. Tämän kurssin alkaessa minulle oli ehtinyt jo syntyä vahvana kuva siitä, että jonain päivänä minä haluan toimia innostavana esimiehenä. Odotinkin innolla, että mitä kyseinen kurssi tuo tullessaan.

Kurssilla käsitelimme paljon sitä, mitä on esimiestyö. Millainen on hyvä esimies? Miten esimiestyössä voi epäonnistua? Opettajamme johdolla teimme paljon erilaisia harjoituksia, joissa tarkoituksena oli oppia eri esimiestyötilanteita. Kävimme läpi mm. palautteen antamista ja vastaanottamista, kehityskeskusteluja ja ongelmatilanteiden läpikäymistä. Saimme aina itsellemme parin ja tilanteen, joka piti käydä läpi. Vaikka minusta olikin välillä hassua ja outoa käydä esimies-alaiskeskustelua jonkun tutun luokkakaverini kanssa, sai kurssilla silti hyvän kuvan siitä, mitä jokaisen esimiehen työnkuvaan kuuluu ja miten asiat tulisi hoitaa.

Kurssilla jokainen meistä teki myös henkilökohtaisen esseen, jonka piti jollain tavalla käsitellä esimiestyötä. Tämä essee on kokonaisuudessaan liitteenä työssäni (Liite 4). Itse valitsin siis aiheeksi palautteenantamisen ja vastaanottamisen. Se on nimittäin asia, joka on aina ollut itselleni vaikeaa. Olen huono antamaan rakentavaa palautetta ja itselleni annetun palautteen otan helposti liian henkilökohtaisesti. Esseetä kirjoittaessani pääsin tutustumaan aiheeseen tarkemmin ja sain paljon ideoita siihen, miten itse voisinkin kehittyä palautteen antajana ja vastaanottajana.

Kokonaisuudessaan sain kurssilta paljon tietoa, siitä mitä esimiehen työhön todella kuuluu. Se ei ole pelkkää tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamista vaan paljon muutakin. Lisäksi kurssilla sain vahvistuksen sille, että haluan joskus itse olla hyvä esimies ja kehittää itseäni niin, että minulla olisi mahdollisuus siihen.

	<b>Esimiehen asenne/osaaminen</b>	<b>Esimiehen tehtävät ja niissä onnistuminen</b>
<b>Opitut asiat</b>	-kiinnostus esimiestyötä kohtaan kasvoi	-esimiehen tehtävien monimuotoisuuden ymmärtäminen -erilaisten esimiehen tehtävien harjoittelu käytännössä (ongelmatilanteet, kehityskeskustelut, työn organisointi, tavoitteiden asettaminen) -palautteen antamisen helpottuminen ja sen tärkeyden ymmärtäminen

Taulukko 5. Myynnin esimiestyön kurssin aikana esimiestyön kannalta olennaisia opittuja asioita

## 6 Johtopäätökset

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani olen joutunut aivan uudella tavalla punnitsemaan niin koulussa opittuja asioita kuin muutenkin elämän varrella mukaan kertyneitä oppeja. Vaikka kouluun tullessani en ollutkaan varma, onko tämä ollenkaan se minun juttuni, on koulu antanut paljon eväitä siihen, mitä kaikkea myyjän työ voikaan olla. Koulussa oppimani asiat ja kokemukseni työelämästä ovat vahvistaneet ajatuksiani siitä, että haluan joskus toimia innostavana esimiehenä. Luettuani teoriaa tätä opinnäytetyötä varten ja peilattuani sitä omaan tämän hetkiseen osaamiseeni, voin vain todeta, että paljon on vielä matkaa edessä ja kehitettävää löytyy. Mutta potentiaalia minussa on, se on varma.

### 6.1 Missä olen nyt

Omat tiedot/ taidot	Arvosana (1-5) <sup>1</sup>	Missä olen oppinut?
Itsetuntemus ja halu kehittyä	3	Elämän aikana kaikkialla.
Ihmistuntemus	4	Kotona, koulussa, töissä, harrastuksissa.
Ryhmädynamiikka	4	Koulussa ja töissä. (mm. ryhmätyöt ja projektit.)
Organisaation tuntemus	2	Erlaisissa työpaikoissa.
Oma osaaminen tehtävien hoitamisessa		
Työn suunnittelu	2	Päässyt näkemään töissä. Itse tehnyt aikataulutusta, delegointia yms. koulussa ja töissä.
Tavoitteiden asettaminen	3	Töissä ja koulussa.
Kehityskeskustelut	1	Olen itse ollut

---

<sup>1</sup> 1=välttävä, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen

		kehityskeskustelussa, mutta en koskaan pitänyt.
<b>Palautteen antaminen ja vastaanottaminen</b>	2	Kotona, töissä ja koulussa.
<b>Ongelmatilanteiden hoitaminen</b>	3	Koulussa ja kotona.

Taulukko 6. Oma tämän hetkinen osaaminen peilattuna teoriaan

Minulle tuotti vaikeuksia lähteä miettimään, mitä osaan jo ja, missä osa-alueissa minun tulisi eniten kehittyä koska tuntuu, että monia asioita osaan jo hyvin, mutta en siinä määrin, mitä esimies työ sitten vaatisi. Osaan suunnitella omaa työtäni, mutta budjettien tutkimisesta tai strategian jalkauttamisesta alaisille minulla ei ole mitään käsitystä. Osaan antaa positiivista palautetta, mutta korjaavan palautteen antaminen on minulle todella hankalaa. Olen todella innostava ja koen suurta halua kehittää omaa osaamistani koko ajan, mutta itseluottamukseni kaipaa vielä paljon kohotusta. Olen ollut monissa organisaatioissa töissä mutta en koe, että mitään organisaatiota tuntisin vielä niin hyvin, että voisin toimia siellä esimiehenä. Vaikka tämän hetkinen osaamiseni ei numeroiden valossa siis vaikutakaan kovin hyvältä, uskon että minulla on kaikki mahdollisuudet kasvaa hyväksi esimieheksi. Minun täytyy vain kehittää jo minussa tällä hetkellä olevia taitoja ja osaamista suuntaan, jota nimenomaan esimiestyössä tarvitaan.

Minulla ei koskaan ole ollut mikään hirveän hyvä itseluottamus. Olen usein miettinyt etten ole tarpeeksi kaunis, hyvä tai osaava. Luulen, että tämä ajattelutapa juontaa paljolti juurensa siitä, että olen joskus tullut koulukiusatuksi. Vähättelen helposti omaa osaamistani ja jätän asioita tekemättä vain siksi, etten usko itseeni. Olen kuitenkin saanut koulun, töiden ja ihanien ihmisten myötä aivan valtavasti lisää luottoa itseeni.

Ihmiset ja niiden tuntemus on ehdottomasti tämän hetkinen vahvuuteni. Rakastan ihmisten parissa työskentelyä ja muiden innostamista. Tunnistan mielestäni todella hyvin ihmisten vahvuuksia ja koen, että juuri erilaisuudessa piilee se voima, jota työpaikoilla tarvitaan. Ymmärrän hyvin miten ryhmät muodostuvat ja, mitä vaaditaan toimivaan tiiimiin. Töissä ja koulussa olen päässyt kokemaan, mihin parhaimmillaan

ryhmässä voidaan yltyä ja, miten taas toimimaton ryhmä voi pilata kaikkien motivaation.

Niin kuin aiemminkin jo mainitsin, olen tähän päivään mennessä päässyt työskentelemään monissa eri yrityksissä. Olen täyttänyt mustepatruunoita, siivonnut rakennustarvikeliikkeen piha-alueita, hälyttänyt vaatteita ja tehnyt sähkösopimuksia ihmisille. Viimeinen työpaikkani on ollut CGI, jossa olen päässyt tutustumaan erilaisiin ICT-ratkaisuihin. Koen kuitenkin, että esimieheksi ryhtyminen vaatii paljon kokemusta tietyltä alalta ja sitä minulla ei vielä tähän ikään mennessä todellakaan ole. Esimiehenä täytyy osata johtaa muita, mutta jos johdettavat asiat eivät ole itselleen tarpeeksi tuttuja, ei johtaminenkaan voi kovin hyvin onnistua.

Olen hyvä tekemään kunnianhimoisia suunnitelmia, mutta niiden toteuttaminen on sitten aivan toinen juttu. Itseltäni vaadin aina korkeaa laatua ja aikataulussa tekemistä, mutta olen huono vaatimaan sitä muilta. Ja kuten jo aiemmin mainittua, budjetoinnista ja strategisista asioista minulla ei ole mitään kokemusta. En myöskään koskaan ole ollut pitämässä kehityskeskustelua ja kehittyjänäkin olen ollut mukana vain yhdessä keskustelussa.

Tavoitteiden asettajana olen todella kunnianhimoinen ja vaadin itseltäni aina todella paljon. Kun minulle asetetaan tavoitteita, teen kovasti töitä saavuttaakseni ne. Joskus kunnianhimoisuuteni kääntyy minua vastaan. Olen saanut monta kertaa töissä kuulla, että minun pitäisi stressata paljon vähemmän. Jään helposti kiinni ihmisten tunteisiin. Jos minusta tuntuu, että en ole saanut toista ihmistä poistumaan myyntitilanteesta iloisena, jään helposti liikaa analysoimaan tapahtunutta. Vaikka esimies työssä vaaditaankin empatiaa ja toisen tilanteeseen asettumista, joskus tunteet on myös osattava sulkea pois. Joskus liika pohtiminen ja asioiden puiminen aiheuttaa sen, etten pysty hoitamaan tehtäviäni täydellä teholla. Kun ajatukset ovat toisten ihmisten tunteissa, on vaikea miettiä esimerkiksi tuloksen tekemistä.

Palautteen antamista olen harjoitellut koko elämäni. Olen todella nopea antamaan korjaavaa palautetta kotona ja se ei tunnu mitenkään vaikealta. Mutta kun kysymykseen tulee minulle vieraampi ihminen, jota en kunnolla tunne, rakentavan palautteen antaminen tuntuu todella hankalalta. Pelkään usein loukkaavani toista ja saavani toisen

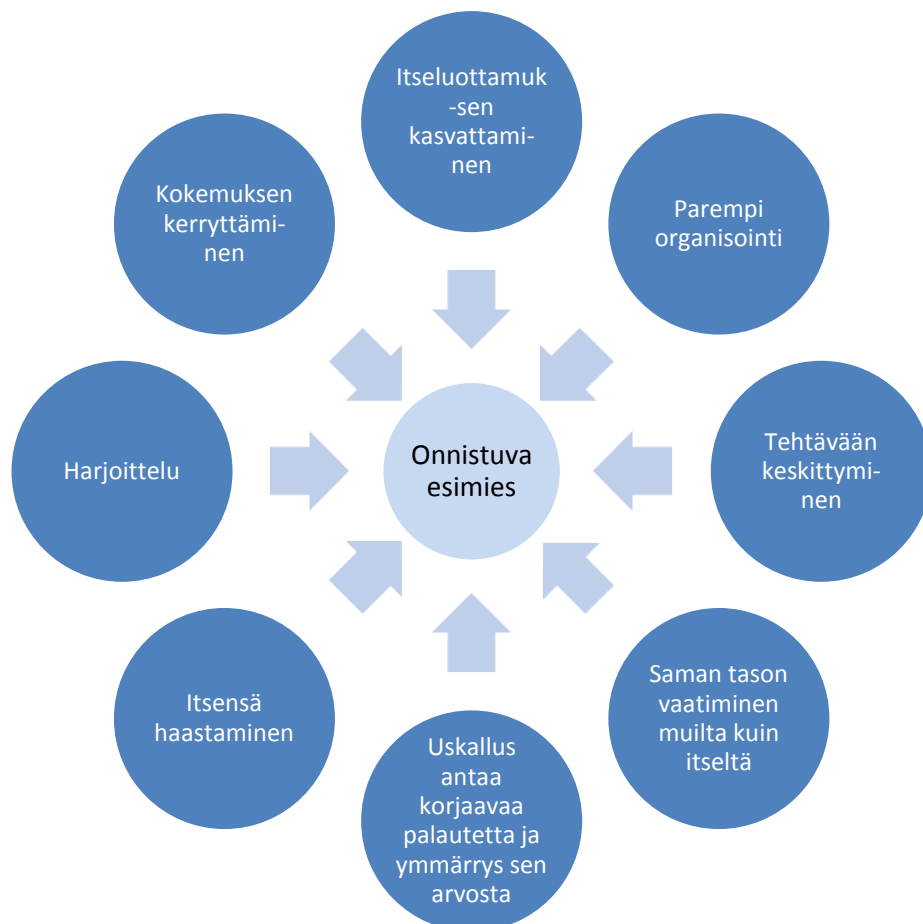
tuntemaan itsensä epäonnistuneeksi. Varsinkin tilanteet, joissa minun pitäisi antaa rakentavaa palautetta minua "korkeampi arvoiselle" ihmiselle, ohitan mielelläni. Jätän asioita mieluummin sanomatta kuin otan riskin loukata toista. Positiivista palautetta koen puolestaan antavani todella paljon. Minusta on ihanaa saada hymy toisen ihmisen huulille ja nähdä, kuinka pienet sanat parantavat toisen fiilistä.

Olen aina ollut koulussa se ihminen, joka pitää "heikompien" puolta. Olen saanut stipendinkin yhteishengen kohottamisesta ja sosiaalisista taidoistani. Jotenkin koen sydämen asiaksi ihmisten auttamisen. Olen ollut mukana muutamissa koulukiusaamistapauksissa, aina sen kiusatun puolella ja olen itse tullut kiusatuksi, sen takia, että olen puolustanut muita. Mutta se, mitä toisen auttamisesta on saanut, on ollut kaiken arvoista. Ongelmatilanteiden hoitaminen ainakin jollakin tapaa on siis minulle todella lähellä sydäntä. Totta kai esimiehen työssä eteen tulevat ongelmatapaukset ovat paljon muutakin kuin työpaikkakiusaamiseen liittyviä.



## 6.2 Kehityssuunnitelma

Kun mietin kirjoittamani teorian pohjalta, mitä minä jo osaan, ymmärsin, että moniin tietoihin ja taitoihin minulla on paljonkin pohjaa, mutta kaikessa on myös kehitettävää. Tärkeää on nimenomaan pitää silmällä sitä, että miten nykyinen osaamiseni saataisiin valjastettua juuri esimiestyöhön sopivaksi. Vaikka koenkin, että minussa piilee valtava potentiaali, minulla on paljon tehtävää ennen kuin koen olevani valmis esimiestyöhön ja ennen kaikkea onnistumaan siinä.



Kuvio 5. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma kohti onnistuvaa esimiestä

Ihan ensimmäinen asia, johon minun tulisi kiinnittää huomiota on itseluottamuksen kasvattaminen. Vaikka olen tullutkin valtavan matkan sieltä, missä olen joskus oman itsetuntoni kanssa ollut, on edessä vielä paljon matkaa. Minun pitää uskoa siihen, että minä osaan, minä pystyn ja minä olen oikea ihminen tähän hommaan. Kaikki ajatukset omasta riittämättömyydestä minun tulisi pyrkiä hylkäämään. En voi olla hyvä kaikessa,

mutta se ei haittaa. Rohkeus ja hyvä itsetunto nimittäin näkyvät ulospäin esimiestyössä. Liian ylpeä ei saa olla, mutta oma arvonsa on tunnettava.

Esimiehen työssä on myös ensiarvoisen tärkeää hyvä organisointikyky. Vaikka osaankin suunnitella omaa tekemistäni hyvin eteenpäin, niin muiden ihmisten organisointi on minulle vielä jokseenkin vierasta. Lisäksi tehtävien aloittaminen on minulle joskus todella vaikeaa. Vaikka viime tipassa tekeminen ei olekaan vielä koskaan kostautunut minulle, muuta kuin stressin aiheuttajana, on hyvä osata aikatauluttaa omaa tekemistään. Se vähentää stressiä ja tekemättömät asiat eivät paina mielessä.

Läheisesti organisointiin liittyy tehtäväkeskeisyys. Olen todella tunteellinen ihminen ja laitan helposti ihmissuhteet ja hyvän tunnelman tehtävän edelle. Tykkään mieluummin luoda hyvää ryhmähenkeä, kuin pohtia sitä ovatko kaikki suorittaneet heiltä vaaditut tehtävät. Vaikka esimiestyössä pitääkin olla empaattinen ja ymmärtää muiden ihmisten tunteita, on myös osattava olla periksiantamaton ja vaativa, kun sitä tarvitaan.

Esimiehen on varmistettava, että tiimi täyttää sille asetetut tavoitteet ja ennen kaikkea, että kaikki tekevät osansa. Aina ei välttämättä ole kivaa vaatia ihmisiltä parempaa suorittamista, mutta se on esimiehen tehtävä.

Olen kovin kunnianhimoinen ja vaadin itseltäni aina parasta mahdollista laatua, mutta muiden tekemisen suhteen en ole läheskään niin vaativa. Saatan päässäni miettiä, että onpa inhottavaa, kun joku ei tee omaa osuuttaan, mutta en yleensä sano sitä ääneen. Kun tulee arvioinnin aika, annan kaikille saman arvosanan, koska en halua tuottaa pahaa mieltä kenellekään. Minun onkin opeteltava vaatimaan muilta samanlaista tekemistä ja työn laatua, jota vaadin itseltäni. Ei ole oikein, että muut tekevät valtavan määrän työtä ja, joku vain purjehtii tehtävän läpi. Esimiehen on pystyttävä tiimissään varmistamaan, että kaikki pääsevät tavoitteisiinsa ja vaadittava samanlaista laatua ja suorittamisen tasoa kaikilta alaisiltaan. On kaikkien etu, että kaikki koskevat samat pelisäännöt. Ryhmädynamiikka ja hyvä tiimihenki voivat toimia vain silloin, kun kaikki ovat samalla viivalla. Jossain vaiheessa elämää joka tapauksessa se, että menee aina sieltä mistä aita on matalin, kostautuu.

Kuten jo aiemmin olen maininnut, korjaavan palautteen antaminen tuntuu minulle todella vaikealta. Pelkään loukkaavani toisen tunteita ja ajattelen liian tunteellisesti.

Monesti kuitenkin ihmiset tarvitset nimenomaan korjaavaa palautetta, jotta voisivat kehittyä. Minun pitää oppia näkemään korjaavan palautteen antaminen suurena etuna. Kun annan korjaavaa palautetta, voin tehdä sen niin, etten loukkaa toista ja samalla antaa tälle mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Itse koen, että haluan jatkuvasti kehittyä ja ilman korjaavaa palautetta se voi olla vaikeaa. Minun on siis ajateltava asiaa ennemminkin mahdollisuutena kuin inhottavana tehtävänä. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on mahdollistaa alaistensa kehittyminen ja ilman oikein annettua rakentavaa palautetta se on lähes mahdotonta.

Näen esimiestyön suurena haasteena ja siksi tarvitsenkin rohkeutta haastaa itseäni. Jään helposti omalle mukavuusalueelleni ja tyydyn toimimaan samalla tavalla, jonka olen aikaisemmin todennut hyväksi. Totta kai on hyvä, että on vakiintuneita toimintatapoja, mutta oman mukavuusalueen ulkopuolelle on pakko joskus mennä. Se mahdollistaa uuden oppimisen ja sitä kautta kehittymisen. Myyjän työssä ei koskaan voi olla valmis ja uskon, että ihan sama pätee esimiestyöhön. On rohkeasti haastettava omaa toimintaa ja ajattelua ja uskaltauduttava pois omalta vahvalta alueeltaan.

Kaiken kaikkiaan asiat, joihin minun kehittymiseni kohti onnistuvaa esimiestä kiteytyvät ovat harjoittelu ja kokemuksen kerryttäminen. Vain niiden avulla voin kasvattaa tietojani ja taitojani suuntaan, jota esimieheltä vaaditaan. Olen vielä nuori ja minulla on paljon koettavaa niin työelämässä kuin elämässä muutenkin. Olen päässyt tutustumaan moniin yrityksiin, mutta vasta viime aikoina minulle on alkanut hahmottua ajatus siitä, millaisessa yrityksessä haluaisin lähteä luomaan uraani. Jotta esimieheksi voi kasvaa, täytyy olla paljon kokemusta alalta, jolla toimii ja kokemusta ei kerry muuta kuin töitä tekemällä. Minun on päästävä näkemään ja tekemään. Vain sitä kautta voin oppia mm. miten tehdään budjettia, miten kehityskeskustelut viedään läpi, miten tavoitteita seurataan, miten palkitsemisjärjestelmä muodostuu ja, miten motivoin ihmisiä mahdollisimman hyvään tulokseen yms.

<b>Tiedot/Taidot/Kehitettävät asiat</b>	<b>Missä/Miten voin oppia?</b>
<b>Itseluottamuksen kasvattaminen</b>	Usko omaan tekemiseen, omien hyvien puolien näkeminen, itsensä palkitseminen ja kehuminen, oman osaamisen ja taitojen

	arvostaminen.
<b>Parempi organisointi</b>	Kalenterin aktiivinen käyttäminen, organisoidijan roolin ottaminen ryhmätöissä, listojen tekeminen.
<b>Tehtävään keskittyminen</b>	Hakeutuminen ryhmätöissä rooliin, joka ei luo niinkään yhteishenkeä, vaan keskittyy tehtävään.
<b>Saman tason vaatiminen muilta kuin itseltä</b>	Töissä ja ryhmätöissä kaikille jaetut tehtävät ja niiden palauttamisen vaatiminen ajallaan ja uskallus pyytää parannuksia jos niitä tarvitaan.
<b>Uskallus antaa korjaavaa palautetta ja ymmärrys se arvosta</b>	Hakeutuminen tilanteisiin, joissa voi antaa palautetta. Helpoin lähteä tilanteista, joissa on tarkoituskin antaa palautetta ja kaikki osaavat sitä odottaa.
<b>Itsensä haastaminen</b>	Uskallus mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, hakea tehtäviä, jotka ovat oman osaamisen ylärajoilla ja tarttua rohkeasti itselle tarjottuihin haasteisiin.
<b>Harjoittelu</b>	Eri työtehtäviin mukaan pääseminen ja niissä osallistuminen (budjetointi, kehityskeskustelut, tavoitteiden asettaminen yms.) ja sitä kautta niiden omaksuminen ja oppiminen osaksi omaa toimintaa.
<b>Kokemuksen kerryttäminen</b>	Eri organisaatioissa toimiminen, eri tehtävissä toimiminen, paikan vakiinnuttaminen jossakin työssä, jotta oppii tuntemaan organisaation.

Taulukko 7. Keinoja kehityssuunnitelman toteuttamiseen

Oheiseen taulukkoon kokosin yhteen ajatuksiani siitä, miten voisin lähteä kehittämään itseäni haluttuun suuntaan. Ei riitä, että ainoastaan tunnistan omia kehityskohteitani, vaan on myös tärkeää miettiä niitä keinoja, joiden avulla oma kehittymiseni mahdollistuu. Kun keinot, joilla haluttuun lopputulokseen on mahdollista päästä ovat selvillä, on paljon todennäköisempää, että matka kohti tavoitetta on mukavampi ja helpompi ja tavoitekin, mitä todennäköisemmin saavutetaan.

Vaikka olenkin sitä mieltä, että esimiestyö on tietyllä tapaa kutsumus, on siinä onnistuakseen omaksuttava paljon tietoa, kerrytettävä omaa osaamistaan ja kehitettävä taitojaan. Lopulta kuitenkin esimiestyössä, niin kuin monessa muussakin työssä, asenne ratkaisee.

### **6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Kun koulumme alkoi vuoden 2012 syksyllä, saimme jo heti käsityksen siitä, miten tärkeä osa opintoja, juuri opinnäytetyö olisi. Olen aina ollut sellainen ihminen, joka stressaa asioita etukäteen, vaikka ne eivät olisi vielä millään tavalla ajankohtaisia. Näin kävi myös opinnäytetyön suhteen. Pelkäsin kovasti, etten koskaan keksisi itselleni sopivaa aihetta, saati sitten saisi opinnäytetyötä aloitettua.

Opiskelujeni edetessä opinnäytetyö kuitenkin unohtui pikkuhiljaa ja vasta viime vuoden loppupuolella ajatus sen tekemisestä palasi taas mieleeni, kun tutkimus- ja kehittämistyöpaja kurssi alkoi. Lopulta yllätyin itse, kuinka helposti löysin aiheen, joka minua itseäni kiinnosti kovasti. Omat työkokemukset ja opiskelujeni aikana oppimani asiat olivat vahvistaneet käsitystäni siitä, että haluan joskus toimia esimiehenä. Ihmisten johtaminen ja esimiestyö olivatkin hyvä lähtökohta opinnäytetyölleni. Suurimman hankaluuden minulle aiheutti ehdottomasti aiheen rajaaminen. Ihmisten johtamisesta ja esimiestyöstä on paljon mielenkiintoista kirjallisuutta ja monia eri näkökulmia, ja aluksi oli vaikea päättää ne asiat, joihin juuri minä haluan keskittyä omassa opinnäytetyössäni.

Pääsin kirjoittamisessa hyvään vauhtiin ja teoria muodostuikin mielestäni ilman sen suurempia ongelmia. Uskon, että tämä johtui nimenomaan siitä, että monet teoriassa käsittelemäni aiheet olivat minulle jo ennestään tuttuja ja nyt pääsin vain syventämään tietämystäni asioiden osalta, jotka koin itseäni kiinnostaviksi. Stressasin kuitenkin

kirjoittaessani sitä, olinko käyttänyt tarpeeksi lähteitä, oliko teksti tarpeeksi ymmärrettävää ja kirjoitinko lainkaan oikealla tavalla.

Jossain vaiheessa opinnäytetyö jäi kaikkien muiden koulutöiden ja joulun takia taka-alalle ja palasin sen pariin vasta tämän vuoden puolella. Alunperin ajattelin, että portfolio-osuuden ja oman tämänhetkisen osaamisen ja kehityskohteiden pohtiminen kävisi minulta helposti. Olen nimittäin aina ollut sellainen ihminen, joka nauttii siitä, että saa reflektoida omaa osaamistaan ja miettiä asioita, joissa voisi kehittyä. Lopulta omien kehityskohteiden pohtiminen osoittautui kuitenkin yllättävän hankalaksi. Vaikka tavallaan minulle olikin selvää, mitkä teoriassa käsittelemistäni asioista olisivat sellaisia, joissa tarvitsisin eniten kehittymistä kasvaakseni esimieheksi, oli omaa tämänhetkistä tasoa todella vaikea arvioida. Niin kuin aiemmin jo työssäni mainitsin koen, että minulla on jo paljon osaamista, tietoja ja taitoja, joita esimieheltä vaaditaan, mutta oikeastaan mitkään niistä eivät ole vielä sillä tasolla, mitä esimiestyössä toimiminen sitten edellyttää.

Kaiken kaikkiaan oman tämänhetkisen tilanteen kartoittaminen, koulussa ja töissä oppimieni asioiden pohtiminen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman luominen olivat todella mielenkiintoisia asioita. Opinnäytetyötä kirjoittaessani, jouduin aivan uudella tavalla punnitsemaan koulussa ja elämän varrella oppimiani asioita ja peilaamaan niitä sitten esimiestyöhön. Ymmärsin, että matkaa ja kehitettävää on vielä paljon, jotta kokisin olevani valmis onnistumaan esimiestyössä, mutta minussa piilee valtava potentiaali.

Olin alunperin suunnitellut aikatauluni todella kunnianhimoiseksi, enkä siinä sitten täysin pysynytään. Koen, kuitenkin, että opinnäytetyöni valmistui hyvässä aikataulussa ja oli hyvä, että välillä minulla oli luovia taukoja, joiden aikana sain pohdittua, miten haluan esittää asiani mahdollisimman selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla. Kun pidin taukoa kirjoittamisesta, minulla oli myös aikaa pohtia kuinka paljon olenkaan kehittynyt ammatillisesti pienen ajan sisällä ja, miten paljon selkeämpää minulle on nyt, mitä haluan tehdä tulevaisuudessa.

## Lähteet

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. 1.-2. painos. WSOYpro Oy. Helsinki

Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J. 2014. Esimiehestä johtajaksi. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. WSOY. Juva

Surakka, T. & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Taurus Media. Tampere

Sydänmaanlakka, P. 2005. Intelligent leadership. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Armstrong, M. 2008. How to be an even better manager. 7th ed. Kogan Page. London.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Erilaisuuden riesa ja rikkaus. Yrityskirjat Oy. Helsinki

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation Oy.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi. Tampere.

## **Liitteet**

Liite 1.

Puhelintyön työharjoitteluraportti

Liite 2.

Myynnin tutkielma

Liite 3.

DiSC-analyysi

Liite 4.

Myynnin esimiestyön raportti