

Henkilökohtainen kasvu esimieheksi

Lisa Axam

21.11.2017

Tekijä(t) Lisa Axa	
Koulutusohjelma Myynnin koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Henkilökohtainen kasvu esimieheksi	Sivu- ja liitesivumäärä 60+5
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Personal growth to being a team leader	
<p>Tämän portfoliomallisen opinnäytetyön aiheena on henkilökohtainen kasvu esimieheksi. Työ kuvaa kirjoittajan omaa kokemusta, kehitystä esimiesasemaan sekä suunnitelmaa jatkolle. Kirjoittaja pohtii oppimaansa esimiehenä ja sen hyödyntämistä itsensä kehittämisessä esimiehenä entisestään. Työn tavoitteena on rakentaa selkeä kokonaisuus esimiestyöstä, ja tehdä kirjoittajalle kehityssuunnitelma, jotta hän voi saavuttaa tavoitteensa ja olla parempi esimies. Työ on jaettu teoreettiseen osuuteen sekä portfolioon, joka käsittelee kirjoittajan kokemuksia ja pohdintaa.</p> <p>Teoria on rajattu esimiestyön ja johtamisen käytäntöihin, tiimin rakentamiseen sekä itsensä johtamiseen. Teoria on valittu sen perusteella, mitä kirjoittaja on kokenut itselleen hyödylliseksi esimiehenä, ja mitä hänen tulee vielä kehittää.</p> <p>Portfolio osuudessa käsitellään kirjoittajan omaa kokemusta esimiehenä ja kehityssuunnitelmaa tulevaisuudelle. Oma kokemusta tuodaan esille esimies kokemuksella Nordic Business Forum 2017 tapahtumassa. Kehityssuunnitelmassa käsitellään laajasti kirjoittajan omia havaintoja ja hänen saamaansa palautetta esimiehenä.</p> <p>Opinnäytetyöllä on tarkoitus antaa lukijalle kuva esimiestyön käsitteistä ja osaamisesta sekä mahdollisuus käsitellä omaa kehitystä kirjoittajan kokemusten ja oppien avulla.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kesäkuu 2017- marraskuu 2017.</p>	
Asiasanat esimiestyö, valmentava johtaminen, itsensä johtaminen, tiimin rakentaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	1
2	Esimiestyön ja johtamisen käytännöt	3
2.1	Millainen on hyvä esimies ja sen merkitys	4
2.2	Valmentava johtaminen	7
2.2.1	Miten valmentaa kysymällä?	10
2.2.2	Kuuntelemisen merkitys	11
2.3	Työntekijöiden motivointi	12
2.4	Palautteen anto	14
2.4.1	Kehityskeskustelut	16
2.5	Haasteet ja hallinta	18
3	Tiimin rakentamisen perusteet	21
3.1	Rekrytointi	22
3.1.1	Onnistunut haastattelu	24
3.2	Luottamuksen rakentaminen	24
3.2.1	Erilaisten ihmisten johtaminen	26
3.3	Perehdytys	27
4	Itsensä johtaminen	31
4.1	Itsensä johtaminen- esimiesnäkökulmasta	32
4.2	Ajankäyttö	32
5	Teorian yhteenveto	35
6	Portfolio- Henkilökohtainen kasvu esimieheksi	37
6.1	Toteutus	37
6.2	Opinnäytetyösuunnitelma ja aikataulu	37
6.3	Nordic Business Forum	37
6.4	Leadership ohjelma	38
6.4.1	Koulutus	39
6.4.2	Esimiehenä toiminen	43
6.4.3	Tapahtuman jälkeen	47
7	Pohdinta	50
7.1	7.1 Tämän hetkinen osaaminen esimiehenä	50
7.1.1	Palaute	52
7.2	Kehityssuunnitelma ja tavoitteet	53
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	56
	Lähteet	58
	Liitteet	61

1 Johdanto

Jokaisella meistä on varmasti kokemuksia hyvistä sekä huonoista esimiehistä. Tiedämme milloin esimiehemme on hyvä ja milloin ei. Mutta harva tietää mitä se hyvä esimies on tehnyt ollakseen mitä on.

Esimiehenä olo vaatii paljon, eikä se ole soveltuvainen tehtävä kaikille. Esimiehenä onnistuminen lähtee liikkeelle halusta olla esimies ja palvella ihmisiä. On kyettävä hoitamaan esimiehen laaja työkenttä, johdettava erilaisia ihmisiä ja asioita, toimittava organisaation tavoitteiden mukaan sekä johtaa itseään. Esimiehen tulee hallita motivointi, valmentaminen sekä luottamuksen rakentaminen tiimissä. Esimiehenä onnistuminen on tärkeää, sillä esimiehellä on suuri vaikutus työntekijöihin, ja työntekijöillä on suuri vaikutus yrityksen tulokseen ja tulevaisuuteen.

Oppinäytetyössä käsitellään esimiestyön osa-alueita, joilla on vaikutusta esimiestyössä onnistumiselle. Syvennytään valmentamisen saloihin, tutustutaan tiimin rakentamiseen rekrytoinnista lähtien sekä selvitetään millaista on hyvä itsensä johtaminen ja ajankäyttö. Teorian lisäksi työssä syvennytään kirjoittajan omiin kokemuksiin esimiestyöstä vapaaehtoistoiminnan kautta. Kirjoittaja syvenyy omiin kokemuksiinsa ja käsittelee laajasti omaa kehitystään. Työ sisältää kirjoittajan kehityssuunnitelman kohti parempaa esimiesasemaa. Työ on toteutettu portfoliona, ja sisältää suoraa palautetta kirjoittajasta sekä hyväksi havaittuja menetelmiä esimiestyöstä.

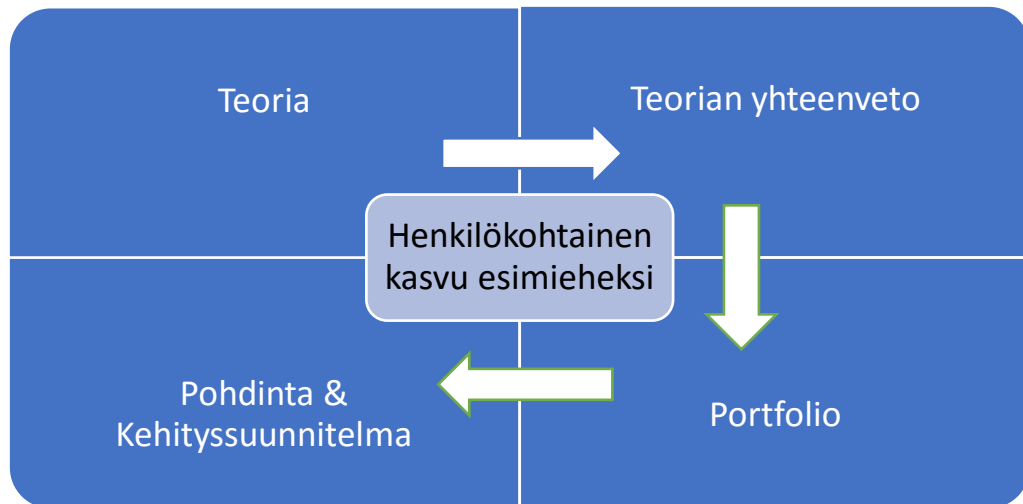
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella omaa esimies- ja valmennusosaamista sekä tehdä suunnitelma näiden taitojen kehittämiseksi. Työn osana on portfolio, jossa tarkastellaan omaa kehitystä esimieheksi ja seikkoja, jotka ovat siihen vaikuttaneet. Tavoitteena on kerätä oman osaaminen rinnalle teoriaa, jonka avulla pystytään viemään osaamista eteenpäin ja hyödyntämään oman urakehityksen kannalta.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriasta, teorian yhteenvedosta, portfolioista sekä pohdinnasta ja kehityssuunnitelmasta. (Kuvio1.) Työssä on lisäksi portfolio, jossa käsitellään kirjoittajan omaa osaamista ja tulevaisuutta. Teoria on jaettu kolmeen osaan, joissa käsitellään esimiestyön kannalta keskeistä osaamista. Ensimmäinen osa käsittelee esimiestyötä, motivointia ja valmennusta, palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeyttä,

haasteiden ylittämistä sekä lopulta haasteiden hallintaa. Toisessa osa keskitytään tiimin rakentamisen perusteisiin, käydään läpi pintapuolisesti rekrytointia ja perehdytystä sekä käsitellään hyvän tiimi hengen luomista ja luottamuksen rakentamista tiimin sisällä. Kolmas osa käsittelee esimiehen itsensä johtamista ja sen tärkeyttä. Teoriassa käsitellään aiheita, jotka ovat olleet relevantteja kirjoittajan kehittymisen kannalta ja ovat tärkeitä jatkoa varten.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Teorian jälkeen tulee yhteenveto, jossa kirjoittaja tuo esille omaa näkemystään teorian pääkäsitteistä. Tämän jälkeen alkaa portfolio-osuus, jossa tarkastellaan kirjoittajan omaa polkua kohti esimiestyötä sekä käsitellään siihen vaikuttaneita seikkoja. Työn lopussa käydään läpi kirjoittajan saamaa palautetta esimiestyöstä sekä tuodaan esille kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma on rakennettu oman osaamisen, palautteiden ja tavoitteiden perusteella. Suunnitelman tarkoituksen on luoda pohja, jolla kirjoittaja pystyy kehittymään ja rakentamaan uraa esimiestyössä.

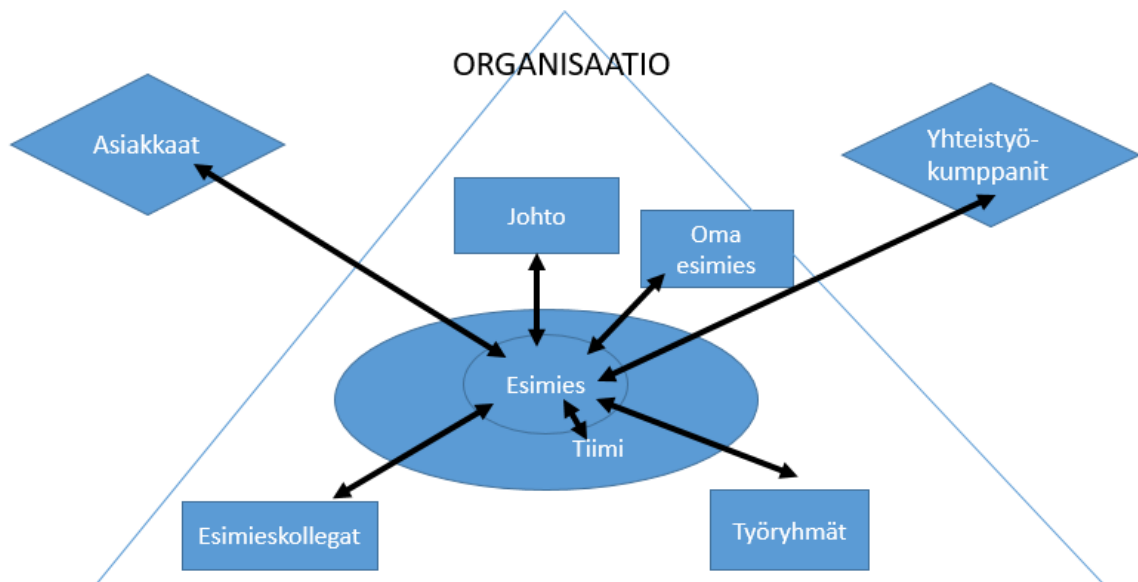
2 Esimiestyön ja johtamisen käytännöt

Esimiehen tehtävänä on johtaa ihmisten eli tiimin työntekoa. Esimies ottaa lopulta vastuun tiiminsä työn tuloksesta, ja siitä kuinka tiimi työskentelee organisaation tavoitteisiin ja arvoihin nähden. Esimiehen tehtävänä on saada yhteistyö toimimaan, saada tieto kulkemaan sekä motivoida työntekijöitä tekemään juuri oikeita asioita. Esimies luo työyhteisöä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa, kokea työnsä ja itsensä merkitykselliseksi sekä tuntea osaavansa työnsä. Hyvällä esimiestyöllä on tarkoitus mahdollistaa ja varmistaa, että työntekijä viihtyy, onnistuu ja kehittyy. Ennen kaikkea on tärkeää varmistaa, että työntekijä jaksaa työssään. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Loppupeleissä esimiehen menestyminen on kiinni tiimi menestymisestä. Omat onnistumiset koetaan tiimin onnistumisten kautta. (Erämetsä 2009, 27.) Johtamisessa on kyse toisiin vaikuttamisesta, heidän innostamisestaan ja onnistumisen mahdollistamisesta. Johtamisen perusteet ovat vuorovaikutustaidoissa. Jotta esimies voi onnistua muiden johtamisessa, täytyy hänen ensin kyetä johtaa itseään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 101.) ”Johtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen management, leadership ja coaching.” Esimies edustaa usein kaikkia osa-alueita, ja suhde työntekijöihin on jokaisella osa-alueella erilainen. Management edustaa niin sanottua perinteistä esimiestä eli auktoriteettista johtamista. Leadership edustaa visionääristä johtamista, ja coaching henkilökohtaista johtamista ja valmennusta. (Heikkilä 2009, 101.)

Esimiestyö voi toisinaan olla haasteellista ja ristiriitaista, kun esimiehen on palveltava niin sanotusti kahteen suuntaan. Hänen täytyy toimia oman tiiminsä parhaaksi, mutta samalla hän on vastuussa johdolle tiiminsä tuloksesta ja kasvusta. (Erämetsä 2009, 11.)

Esimiehen työskentelykenttä on laaja ei ole riittävää, että hän saa vain oman tiiminsä onnistumaan ja toimimaan.



Kuvio 2. Esimiehen työskentelykenttä (Surakka & Laine 2011, 15.)

Yhteistyötä täytyy kyetä tekemään oman esimiehen, kollegoiden, yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden kanssa. Kaikkien sidosryhmien tavoitteellinen edistäminen päämäärää kohti on tärkeää. Esimiehen tehtävän voidaan sanoa olevan todellinen palveluammatti. Kuviossa 2. havainnollistetaan esimiehen laajaa työskentelykenttää. (Surakka & Laine 2011, 14-15.) Esimiehenä joutuu väistämättä vaikeiden tilanteiden eteen. On osattava toimia innostaja ja motivoijana tilanteissa, jotka eivät välttämättä innosta työyhteisöä tai edes esimiestä. Palautteen antaminen on iso osa esimiehen työnkuvaa, ja sitä on kyettävä antaa vaikka se olisi korjaavaa palautetta sellaisellekin, joka ei sitä halua vastaanottaa. (Erämetsä 2009, 11.)

2.1 Millainen on hyvä esimies ja sen merkitys

Hyvä esimies- ominaisuus lähtee vahvasti halusta olla esimies ja johtaa ihmisiä. Esimieheksi ryhtyvän on hyvä miettiä, miksi hän haluaa esimieheksi ja mikä häntä motivoi. Niin sanotusti väärä syytä olla esimies ei ole. Esimiesasemaa on syytä miettiä uudestaan, jos motiivit liittyvät vain itse asemaan, vallan haluun, rahaan tai oman uran edistämiseen. Huolestua pitäisi, jos itse työhön eli ihmisten johtamiseen ei rakennu positiivista tunnetta. Alla olevassa taulukossa kuvataan ominaisuuksia, jotka enteilevät hyvää tulevaisuutta esimiehenä toimimiselle. (Erämetsä 2009, 20.)

Hyviä ominaisuuksia esimiehelle

- kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- kyky hallita ristiriitatilanteita
- korostunut vastuullisuus (työ)elämässä
- kyky käsitellä vaikeita asioita, ongelmia ja vastoinkäymisiä
- paineensietokyky
- sosiaalisuus ja vuorovaikutustaidot - selkeys ulosannissa
- kuuntelutaidot
- tavoitteellisuutta
- monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta
- pitää lupauksensa ja panna asioita toimeen
- järjestelmällisyys

Kuvio 3. Hyviä ominaisuuksia esimiehelle (Erämetsä 2009, 20-21.)

Esimies ei tietenkään voi olla erinomainen jokaisessa ominaisuudessa, mutta hänen tulisi tunnistaa tarvittavat ominaisuudet, ja pyrkiä kehittämään itseään. (Erämetsä 2009, 20-21.)

Yllämainittujen ominaisuuksien lisäksi esimiehen tulee osata delegoida oikein. Uudelle esimiehelle voi olla aluksi haasteellista omaksua uusi roolinsa tekijästä johtajaksi.

Esimiehen jaksamisen, ja tiimin tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että esimies oppii delegoimaan fiksusti, ja jakamaan työtehtäviä oikein. Ideaalia olisi, että jos esimies joutuisi yllättäen olemaan poissa muutaman viikon, pystyisi tiimi silti toimimaan ja työtehtävät edistyisivät. Tämän takia on olennaista, että esimies delegoi alusta asti oikein ja fiksusti.

Delegoinnissa ei ole tärkeää vain tehtävien jako, vaan mitä esimies tekee ennen sitä.

Seuraavaksi käydään läpi neljä delegoinnin strategiaa, joita voi esimiehenä voi hyödyntää aloittaessaan delegoinnin. (Sostrin 2017.)

- 1. Merkityksen jakaminen.** Tehtävän tärkeys ja merkitys, sekä työntekijän merkitys tehtävän kannalta on tärkeä jakaa ja tuoda esille. Esimiehen on tärkeää tuoda esille, mikä tehtävän merkitys on hänelle itselleen. Jos esimies ei pysty kertomaan, miksi tehtävä on hänelle merkityksellinen, ei hän voi odottaa, että tehtävästä tulee merkityksellinen hänen tiimilleen. Jos esimies ei tuo merkityksellisyyttä esille, joutuu työntekijä tekemään johtopäätökset itse, siitä mitä hänelle delegoidaan ja miksi. On tärkeää tuoda tehtävän merkityksellisyys esille heti alussa, jotta vältytään ongelmilta myöhemmin. (Sostrin 2017.)
- 2. Inspiroi sitoutuneisuutta.** Tehtävään sitouttaminen on tärkeä osa delegointia ja sen onnistuneimmista. Ihminen voi innostua helposti uudesta mahdollisuudesta, mutta sitouttaminen on mahdollista vasta, kun ihminen ymmärtää oman roolinsa. Esimiehen on tuotava esille toiveensa tehtävän lopputuloksesta sekä kommunikoida siitä työntekijälle rehellisesti, hän ei nimittäin ole ajatusten lukija.

Kun esimies on tuonut esille kaikki tärkeät aspektit tehtävään liittyen, on vahvistettava, että työntekijä on ymmärtänyt ja sisäistänyt kaiken. Tämä olisi parasta tehdä kasvotusten eikä sähköpostin välityksellä, näin välttyään väärinkäsityksiltä. Toimimalla näin esimies pystyy inspiroimaan työntekijän sitoutuneisuutta. Tällä hän varmistamaan työntekijän ja tehtävän onnistumisen. (Sostrin 2017.)

- 3. Osallistu oikealla tasolla.** Esimiehen on tärkeää pysyä osallisena, mutta oikealla tasolla. Täytyy pystyä antamaan tarvittavaa tukea, ja osoittamaan vastuuvollisuutta, mutta niin että hän ei yli kontrolloi tilannetta. Esimiehen on pystyttävä löytämään oikea balanssi tuen ja ohjaamisen kanssa. Muuten hän voi joutua tilanteeseen, jossa hän kontrolloi tilannetta liikaa, tai menettää tilanteita, joissa työntekijä voisi tarvita tukea tai kannustavaa palautetta. Oikean balanssin löytäminen onnistuu helpoiten kysymällä suoraan työntekijöiltä, millaista tukea he tarvitsevat ja missä vaiheessa. (Sostrin 2017.)
- 4. Opi sanomaan ”kyllä”, ”ei” sekä ”kyllä, jos...”.** Esimiehen rooli voi ajoittain olla erittäin raskas, jos esimies ei opi sanomaan ei tai kyllä, jos. Kun vastaan tulee vaatimus, on tärkeää arvioida se ja tarkastella onko se sellainen, johon pystyy tuomaan arvokasta sisältöä. Jos tilanne ei ole sellainen, on tärkeää ohjata muita ihmisiä osallistumaan tehtävään. Esimies totta kai edelleen ohjaa, tukee ja johtaa mutta ei ole siellä tekemässä itse tehtäviä. Tällä tavalla delegoida tehtäviä muille, neuvotellaan omasta osallistumisesta, joudutaan sanomaan suoraan ei, ja perustelemaan miksi esimiehen panoksella ja huomiolla on suurempi merkitys muualla. (Sostrin 2017.)

Kokemuksen ja tunnelman, jonka hyvä esimies luo on vaikea selittää. Shriarin tuo esille blogitekstissään hyvän esimiehen merkitystä. Hyvä esimies haluaa antaa työntekijöille mahdollisuuden kasvaa paremmiksi ihmisiksi ja sitä kautta paremmiksi työntekijöiksi. Hän tukee työntekijöitään tuomaan esille uusi ideoita ja kehittämään itseään. Hyvällä esimiehellä on selkeä visio, ja menee selkeästi visiota kohti. Hän tietää milloin sanoa kyllä ja milloin ei, tietää mikä vie tavoitteita kohti. Hyvä esimies ei vain luo hyviä työntekijä kokemuksia, vaan myös hyviä asiakaskokemuksia. Kun esimies luo olosuhteet, jossa työntekijän on hyvä olla, hän mahdollistaa työntekijälle mahdollisuuden luoda tyytyväisiä asiakkaita. Luomalla olosuhteet, jossa työntekijä viihtyy ja kehittyy, lähtee hyvä sana helposti kiertämään. Tämä on erittäin hyvää ja ilmaista markkinointia yritykselle, varsinkin rekrytointi mielessä. Kun esimies on intohimoinen työtään kohtaan, se välittyy ja tarttuu

helposti työntekijöihinkin. Parhaimmillaan hyvä esimies inspiroi muita esimiehiä kehittymään paremmiksi. Jokainen esimies tietää, mikä hyvän esimiestyön vaikutus on liiketoimintaan. Hyvän esimiehen roolia ei voi teeskennellä tai oppia yhdessä yössä. Esimiehen täytyy olla todella intohimoinen omaa kehitystään kohti, ja hänen täytyy todella uskoa hyvä esimiehen merkitykseen. (Shiari 2014.)

2.2 Valmentava johtaminen

” Valmentamisella eli coachingilla autetaan henkilöä, tiimiä tai koko organisaatiota nykyiseltä tasolta tavoitellulle tasolle. Tämä toteutuu auttamalla heitä oppimaan mieluummin, kuin opettamalla.” (Heikkilä 2009, 100.) Kun puhutaan valmentavasta johtamisesta, esimiehen tavoitteena on vaikuttaa jokaisen työntekijän suoriutumiseen ja kehitykseen. Tarkoituksena on auttaa työntekijää oivaltamaan työn merkitys sekä varmistaa osaamisen ja yhteistyön kehittyminen. Tärkeä osuus valmentavaa johtamista ovat kahdenkeskeiset keskustelut esimiehen eli valmentajan ja työntekijän eli valmennettavan välillä. On tärkeää pystyä toteuttamaan keskusteluja niin, että valmennettava tuntee itsensä motivoituneeksi ja keskustelut kehittävät sekä virittävät hänen ajatteluaan. Valmentavan johtamisen perusta rakentuu kysymisestä, kuuntelusta, reflektoinnista ja palautteen antamisesta. (Surakka & Laine 2011, 146-147.) Hyödyntämällä valmentamista työyhteisössä esimiehet pystyvät vapauttamaan enemmän aikaa itselleen, kehittämään ja lisäämään tiiminsä tuottavuutta, sekä auttavat työntekijöitä käyttämään potentiaaliaan ja osaamistaan. He keskittyvät delegeoimaan ja valmentamaan, eivätkä valvomaan. Valmentavaa johtamista voidaan käyttää useassa tilanteessa, jopa päivittäin. Se on aina paikallaan, kun tarkoituksena on parantaa suoriutumista tai motivaatiota. (Heikkilä 2009, 102-103.)

Valmentamista varten on olemassa menetelmiä, joita voidaan hyödyntää valmennustapahtuman aikana. Menetelmien tarkoituksena on ohjata keskustelua eteenpäin. TO GROW on valmennusprosessi, jota voidaan hyödyntää pidemmissä valmennustilanteissa. TO GROW koostuu englanninkielisistä sanoista GOALS, REALITY, OPTIONS ja WHEN. Alla on määritelmät on käännetty suomeksi.

TO – Valmennustapahtuma määrittely

GOALS – Tavoitteet

REALITY – Nykytila

OPTIONS – Vaihtoehdot

WHEN – Toimintasuunnitelma

Valmennustapahtuman määritelyssä (TO) käydään läpi valmennustilanteen agenda, edelliset tapaamiset ja edistyminen. Aloitusvaiheessa on tärkeää, että valmennukselle luodaan positiivinen vaikutelma ja henki. **Tavoitteet (Goals)** vaiheessa määritellään tavoitteet koko valmennukselle, mutta myös jokaiselle istunnolle erikseen, välietappeina. Tavoitteiden määrittäminen on tärkein osa valmennusta, ne muodostavat päämäärän ja ohjaavat sitä kohti. Valmentajan rooli on tärkeässä osassa tavoitteiden asettamisessa. Hänen tulee selvittää, mitä valmennettava todella haluaa saavuttaa. Lopuksi tarkastetaan, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet tavoitteet oikein. **Nykytila (Reality)** vaiheessa käydään läpi valmennettavan sen hetkinen osaaminen. Osaamista voidaan kartoittaa erilaisin menetelmin, mutta yksinkertaisinta on käyttää numeraalista skaalaa esim. 1-10. Valmennettavan on hyvä arvioida itseään, sillä silloin hän saattaa tuoda esille asioita, jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. Kun valmennettava arvioi itseään, pystyy valmentaja samalla mittamaan valmennettavan motivaatiota. Valmentajan tehtävänä on selvittää ovatko asetetut tavoitteet oikealla tasolla, ja mitä resursseja tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Valmentajan tulee hyödyntää kuuntelemisentaitojaan tässä vaiheessa. Nykytilanteen arvioinnin jälkeen voidaan vielä palata tavoitteiden asettamiseen, jos tuntuu, että niihin täytyy tehdä muutoksia. **Vaihtoehdot (Options)** vaiheessa on aiheellista löytää oikeat menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa on myös tärkeää selvittää valmennettavan omat vahvuudet, tai tutkia niitä tarkemmin vaikka ne olisivat jo tiedossa. Vahvuuksia voi etsimä keskustelemalla tilanteista, joissa valmennettava on nauttinut tehtävistään eniten. Vahvuuksia voi myös selvittää keskustelemalla aikaisemmista tehtävistä ja menestyksistä niissä. Samalla on myös tärkeää keskustella työsuorituksista ja tehokkuudesta. Keskustelulla on tarkoitus saada valmennettava pohtimaan ja tunnistamaan puutteita suorituksissa, ja kuinka hän voi tehostaa omaa toimintaansa. Kun näistä on keskusteltu, ja vahvuudet on saatu selville, on selvitettävä kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa. On tärkeää myös selvittää, mitä mahdollisuuksia on käytettävissä tavoitteiden saavuttamiseksi. **Toimintasuunnitelma (When)** on viimeinen vaihe valmennustilannetta. Toimintasuunnitelman tulee sisältää tehtävät, määräajat, resurssit, aiemmin määritellyt tavoitteet sekä seurantasuunnitelma ja uuden arvioinnin ajankohta. Kun valmentaja käyttää TO GROW menetelmää, on hänen tärkeä muistaa, että prosessin aikana voi siirtyä vaiheesta toiseen ja takaisin. Menetelmä antaa hyvin siis joustavuutta erilaisiin tilanteisiin. TO GROW menetelmää käyttäessä on tärkeää, että valmentaja kysyy oikeita kysymyksiä. Voidaan ajatella menetelmän luovan oikeat olosuhteet kysymään oikeita kysymyksiä ja luomaan struktuurin valmennukselle. (Heikkilä 2009,106-110.) Alle on listattu esimerkkikysymyksiä, joita valmentaja voi hyödyntää eri vaiheessa valmennusta.

TO – Valmennustapahtuma määrittely

GOALS – Tavoitteet

Mistä sinä haluaisit puhua?

Mitä sinä haluat?

Mitä haluaisit saavuttaa tällä keskustelulla?

Mikä on tämän keskustelun tavoite sinulle?

Mitä tarvitsee tapahtua, että sinusta tuntuu että tämä aika käytettiin hyödyksi?

REALITY – Nykytila

Mitä sinä ajattelet ja tunnet aihetta kohtaan?

Mitä olet tehnyt tilanteelle tähän mennessä?

Mitä vaikutusta sillä oli sinuun tai tilanteeseen?

Mikä toimii hyvin?

Missä olet onnistunut?

OPTIONS – Vaihtoehdot

Mitä vaihtoehtoja on olemassa?

Mitkä ovat eri vaihtoehtojen hyödyt ja haitat?

Jos mikä tahansa olisi mahdollista mitä tekisit?

Milloin olet onnistunut vastaavassa tilanteessa?

Miten hoidit tilanteen silloin?

Mitä vahvuuksiasi hyödynsit silloin?

Mitä vahvuuksia voisit hyödyntää nyt?

Mitä teet jo nyt, joka toimii?

WHENWILL – Toimintasuunnitelma

Mitä sinä aiot tehdä?

Mikä on ensimmäinen asia, jonka teet?

Milloin olet tehnyt sen?

Kuka voi tukea sinua?

Kuinka vakuuttunut olet asteella 1-10, että onnistut?

Mikä nostaisi arviointia?

Mitä viet mukanas tästä keskustelusta?

(Vuohtaniemi 20.03.2017)

2.2.1 Miten valmentaa kysymällä?

Merkittävä osa valmentamisesta, on valmentaminen kysymällä. Esimiestä suositellaan käyttämään avoimia kysymyksiä ja kuuntelua. Avointen kysymysten tarkoitus on saada työntekijä ajattelemaan, ja pohtimaan uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia. Työntekijän on tärkeää saada itse oivaltaa keskustelujen aikana. Kysymysten ei tule johdatella työntekijää vastaamaan tiettyjen raamien mukaisesti. Esimiehen tulisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä käyttämään mahdollisimman myönteisiä kysymyksiä. Myönteiset kysymykset ovat paljon tehokkaampia ja antavat enemmän mahdollisuuksia. Eikä niissä ole samanlaista syyttävää sävyä, kuin kielteisissä kysymyksissä. Esimerkiksi ”Miksi myyntisi laskee jatkuvasti?” on negatiivisen sävyinen kysymys ja hyökkäävä työntekijää kohtaan. Kun taas ”Miten voisimme varmistaa, että myyntisi kasvun jatkossa?”, on paljon positiivisemmän sävyinen, ja antaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa, mitä hän tarvitsee. (Surakka & Laine 2011, 147-148.) Valmentavan johtamisen taustalla on myös vahvasti vuoropuhelu eli dialogi. Dialogin avulla toiseen vaikuttaminen on helpompaa ja tehokkaampaa, kuin monologilla. Monologilla on haasteellista käsitellä tunteita ja se jää nimensä mukaisesti yksipuoliseksi. Dialogi toimii hyvänä pohjana monelle, oli sitten kyseessä palaveri, kahden keskeinen keskustelu, ideointitilaisuus tai palautteen anto. Avointen kysymysten lisäksi keskusteluun voi tuoda suljettuja, ohjaavia kysymyksiä sekä suljettuja, tarkentavia kysymyksiä. Näillä pyritään syventämään työntekijän ajattelua, ja avustamaan oivallusta ilman vastausten antamista. Kysyminen voidaan jakaa seitsemään eri tasoon. Näistä kahta ensimmäistä käyttämällä ei voi päätyä kovin hyvään lopputulokseen, ainakaan työntekijän näkökulmasta. Kolmannesta eteenpäin ovat hyväksyttäviä käyttää, mutta eivät suositeltavia. Suositeltavia ja tehokkaampia ovat neljäs ja viides, niillä on mahdollisuus päästä onnistuneeseen lopputulokseen. (Erämetsä 2009, 129-132.)

Kysymisen tasoja:

- En kysely, vaan kerron
 - Kysyn mutten kuuntele
 - Kysyn vain johdatellen
 - Kysyn ja hyväksyn vain oikeat vastaukset, jotka tiedän ennalta
 - Kysyn ymmärtääkseni
 - Kysyn auttaakseni toista ajattelemaan
 - Kysyn avoimesti, jotta voimme löytää jotain uutta
- (Erämetsä 2009, 132.)

2.2.2 Kuuntelemisen merkitys

”Kuuntelu on yksi harvoja tapoja viestiä toiselle ihmiselle siitä, kuinka hyväksyt hänet, arvostat häntä ja välität hänestä.” (Erämetsä 2009, 139.) Kuuntelemisen tärkein elementti on halu todella ymmärtää toista ja hänen näkökulmaansa. (Erämetsä 2009, 132.) Kuuntelemalla esimiehen on mahdollista kerätä tietoa, tukea ja auttaa työntekijöitään. Tämä ei ole tärkeää vain esimiehelle, vaan myös työntekijälle. Usein työntekijä tarvitseekin vain kuuntelijaa, eikä ratkaisunehdottajaa, kuten esimies saattaa olettaa. (Surakka & Laine 2011, 149.) Kun toista oppii ymmärtämään työntekijänä mutta lisäksi, myös ihmisenä, voi oppia mikä toista motivoi, ärsyttää ja kiinnostaa. Kuuntelemalla luodaan dialogia ja vaikutetaan. (Erämetsä 2009, 139.) Kuuntelemisessa olennaista on myös tapa, jolla kuunnellaan. Tarkoituksena on tyhjentää mieli omista ennakkokäsityksistä ja arvostelusta. Kuuntelijan oman mielipiteen esille tuominen on tarkoitus jäättä takalalle. (Surakka & Laine 2011, 149.) Kuuntelemisen voi jakaa seitsemään tasoon, mutta vain yksi seitsemäs taso on sellainen, mitä kuunteleminen on parhaillaan ja millaista sen pitäisi olla. (Erämetsä 2009, 141.)

1. **En kuuntele.** Kuuntelija ei ole läsnä, eikä hän kuuntele tai ole kuuntelevinaankaan
2. **Olen kuuntelevinani.** Kuuntelija esittää kuuntelevansa ja nyökkäilee tai tokaisee ajoittain jotain. Tavoitteena on olla loukkaamatta puhujaa.
3. **Kuuntele vain omista lähtökohdista käsin.** Kuuntelee tyrmätäkseen toisen ajatukset ja mielipiteet. Tuo heti oman mielipiteensä esille kun mahdollista.
4. **Kuuntelen keskeyttääkseni.** Kuuntelija keskeyttää omalla asiallaan, joka tulee mieleen toisen kertomasta. Tai mielessä ole oma asia on niin vahva, että ei voi odottaa.
5. **Kuuntelen tarkkaan sanojasi.** Keskittyy kuuntelemaan vain kertojan sanoja, ei itse kertojaan. Keskitytään etsimään virheitä ja korjaamaan kertojan kertomaan.
6. **Kuuntelen ja siksi tuijotan/kuuntelen ja salaan sen.** Tässä vaiheessa jo kuunnellaan, mutta ei anneta mitään vastakaikua. Kertoja voi kokea sen niin, että häntä ei oikeasti kuulla.
7. **Kuuntelen ymmärtääkseni sinua.** Tällä tasolla puhutaan aktiivisesta kuuntelusta, vilpittömän halu kuunnella ja oppi ymmärtämään toista. Aktiivisen kuuntelemisen pohjana toimivat kysyminen, reflektointi, ymmärryksen varmistaminen ja läsnäolo. Tarkoituksena on auttaa kertojaa pääsemään syvemmälle ja etenemään. Aktiiviseen kuunteluun olennainen osa ovat avoimet kysymykset, jotka ovat muutenkin valmentavan esimiestyön tärkeä työkaluna. ((Erämetsä 2009, 141-143.)

2.3 Työntekijöiden motivointi

Työntekijöiden motivoinnin pohjana on yksinkertainen kysymys, ”Mitä minun esimiehenä täytyy tehdä, että työntekijät tulevat töihin joka aamu?” Gell tuo esille kirjassaan Peter Druckerin lainauksen, joka käsittää ajatuksen siitä, kuinka työntekijöiden motivaatiota tulisi ajatella. Työstä saatavaa palkkaa ei voida ajatella työntekijän ainoa motiivina, sillä palkkaa työntekijä pystyy saamaan mistä tahansa yrityksestä. On tärkeää pohtia, että mikä motivoi työntekijää, jos hänelle ei pystyittäisi maksamana palkkaa, mikä saa hänet silti tulemaan töihin joka aamu. Syyt on tärkeä tunnistaa, jotta työntekijät ovat motivoituneita ja onnistuvat työssään. (Gell 2014, 190.)

”Meidän täytyy hyväksyä se, että meidän on kohdeltava lähes kaikkia kuten vapaaehtoisia.” (Gell 2014, 190.)

Parhaan vastauksen kysymykseen, ”Mikä motivoi työntekijöitä?” saadaan kysymällä sitä suoraan työntekijöiltä. Esimies voi yhdessä tiiminsä kanssa listata, mitä he tarvitsisivat tullakseen töihin vaikka heille ei maksettaisi palkkaa. Tämä lista kertoo suoraan, mitä esimiehen tulee tehdä rakentaakseen tiimilleen motivoivan ympäristön. Anthony Gell listaa kirjassaan esimerkki vastauksia, joita on saanut tehdessään listausta eri työympäristöissä. Alla olevassa taulukossa on käyty läpi osa esimerkeistä. (Gell 2014, 190.)

Missio

- Yrityksen missio täytyy olla selkeä työntekijöille. Työntekijälle on tärkeää, että yrityksen missiolla pyritään vaikuttamaan maailmaan.

Visio

- Työntekijän täytyy ymmärtää mihin yritys on pyrkimässä ja jakaa tämä tavoite.

Kehittyminen

- Työntekijän täytyy pystyä kehittymään, samaan palautetta ja kannustusta.

Tiimi

- Tiimin henki täytyy olla hyvä, luotettava ja heillä täytyy olla hauskaa

Esimies

- Esimiehen täytyy olla aito, rehellinen ja nähdä vaivaa tutustuakseen tiimiinsä. Työntekijän täytyy tuntea, että esimies ja yritys välittävät hänestä..

Työ

- Oman työn täytyy olla linjassa työntekijän vahvuuksien kanssa.

Innovaatio

- Vapaus kokeilla uusia asioita.

Haaste

- Tavoitteet, jotka haastavat työntekijöitä kehittymään.

Kehu

- Työntekijöitä täytyy kehua kun he sen ansaitsevat.

Kuvio 4. Motivaation taustalla (Gell 2014, 190-191.)

Esimies voi tehdä paljon oikeita asioita ruokkiakseen työntekijöiden motivaatiota, mutta loppujen lopuksi jokainen meistä rakentaa oman motivaationsa. Ihmisen motivaatio rakentuu ulkoisista ja sisäisistä motivaatiotekijöistä. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat työympäristössä olevat kannusteet, kuten palkkaus ja edut sekä työturvallisuus ja –olosuhteet. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat ominaisuudet, jotka syntyvät työntekijästä itsestään, kuten arvot ja itsensä toteuttaminen. Sisäisten motivaatiotekijöiden nähdään olevan vaikutukseltaan voimakkaampia ja pidempi kestoisia, kuin ulkoisten motivaatiotekijöiden. Näiden lisäksi motivaation vaikuttavia tekijöitä työelämässä voidaan tarkastella persoonallisuuden, työn ominaisuuksien ja työympäristön kautta. Persoonallisuuteen kuuluvat työntekijän omat mielenkiinnon kohteet, asenne työtä ja itseään kohtaan sekä tarpeet. Työn ominaisuuksiin kuuluvat mm. työn sisältö, vaihtelevuus ja saavutukset. Työympäristöön kuuluvat rakennetekijät, kuten palkkaus ja sosiaaliset tekijät, kuten johtamistapa ja ilmapiiri. (Surakka & Laine 2011, 34-37.)

2.4 Palautteen anto

Palautteen saaminen on tärkeää, muuten on vaikea tietää onnistuiko vai ei. Palaute kertoo meille missä mennään ja ohjaa oikeaan suuntaan. Palautteen avulla pystymme näkemään omat vahvuutemme ja heikkoutemme. Palautteen ansiosta voimme muuttaa suuntaamme ja päästä tavoitteisiimme. Palautteen annon ei pitäisi olla vain esimiehen tehtävä, vaan seuraamalla toisiaan töissä voidaan antaa kollegoille palautetta ja näin auttaa toisiaan kehittymään. Tämä toimii, kun taustalla on todellinen halua auttaa toista kehittymään ja onnistumaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

Palautteen tulisi koostua kahdesta osasta: havainnosta ja sen vaikutuksesta. Havainnointi vaatii valppautta, täytyy osata nähdä onnistumisia ja epäonnistumisia. Tärkeää havainnoin jälkeen on osata kertoa siitä objektiivisesti tekemättä omia tulkintoja tai analysointeja. Palautetta kuuluu antaa havainnoin perusteella käytöksestä tai tekemättä jättämisestä. Palautteen antoa ei tule sekoittaa oman mielipiteen kertomiseen. Kommentoimalla henkilön persoonaa tai hänen piirrettään ei ole palautteen antamista, vaan mielipiteen kertomista. Havainto ei sisällä omaa mielipidettä. Ahosen & Lohtaja-Ahosen kirjassa Palaute kuuluu kaikille, vertailleen neutraalia havaintoa ja havaintoa, joka sisältää omaa tulkintaa. Tekemämme havainto tekee meihin vaikutuksen, positiivisen tai negatiivisen. Kun kerromme tästä toiselle henkilölle, kerromme mitä tunteita ja ajatuksia hänen käytös meissä herätti. Kertomalla havainnostamme toisen käytöksestä hän ei joudu arvailemaan. Näin hän saa tietää havaintomme toiminnastaan, harmittiko vai ilahduttiko. Kertomalla havainnoista palautteen vastaanottaja voi oppia omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Palautteen tarkoituksena on auttaa toista kehittymään. Palautteen koostuessa kahdesta osasta toinen ymmärtää, mitä on tehnyt ja mitä seurauksia käytöksellä on. Esimiehen on hyvä tehdä näitä havaintoja ja kertoa niistä työntekijälle niiden sattuessa, eikä kerran tai kaksi vuodessa kehityskeskustelussa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 64-65.)

Neutraali havainto	Havainto tulkinnan kanssa
Myöhästyit tämän aamun palaverista 15 minuuttia	Olet aina myöhässä
Selasit aamun palaverissa kännykkääsi koko sen ajan, kun kerroin sinulle projektistani.	Et ole kiinnostunut projektistani.

Kun Johanna esitti projektin raportin eilisessä palaverissa, katsoit häntä, hymyilit ja nyökkäilit.	Pidit Johanna esityksestä.
---	----------------------------

Kuvio 5. Havaintoja (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 65.)

On olemassa erilaisia tekniikoita, joita esimies voi hyödyntää antaessaan palautetta työntekijöille. Yksi esimerkki on SBI tekniikka. SBI rakentuu englanninkielisistä sanoista Situation=Tilanne, Behavior=Käytös ja Impact=Vaikutus. Käyttämällä SBI tekniikkaa on palautteen vastaanottajan on helpompi ymmärtää palautteen aihe ja miksi siitä annetaan palautetta. Kun palautteen vastaanottajan annetaan ymmärtää oman käytöksensä/tekojen vaikutus muihin, on hänen helpompi tarkastella omaa käytöstään. Palaute antaa mahdollisuuden pohtia, mitä hänen tulee muuttaa käytöksessään. Seuraavaksi käydään läpi kuinka vaiheita tulisi hyödyntää, kun annetaan palautetta.

1. Situation = Tilanne

Palautetta antaessa täytyy ensiksi tuoda esille tarkka tilanne, johon viitataan. Tämä laittaa palautteen kontekstiin ja antaa vastaanottajalle konkreettisen tilanteen, johon hän voi itsekin palata.

”Tänään aamulla kun kerroit oppimastasi tiimille”

”Eilisessä asiakastapaamisessa.....”

2. Behavior = Käytös

Seuraava askel on kuvata tiettyä käytöstä, josta halutaan keskustella. Tämä on kaikista haastavin vaihe, sillä tässä tulee kuvailla vain käytöstä, jonka olet havainnut ei oletuksia tai kuulopuheita. Esimerkiksi, jos työntekijä tekee virheen presentaatiossa ei tule olettaa, että hän ei olisi valmistautunut tarpeeksi hyvin. Tulee tehdä havainto, että hän teki virheitä ja kirjata virheet ylös.

”Tänään aamulla kun kerroit oppimastasi tiimille puhuit selkeästi ja toit esille hyviä esimerkkejä....”

”Eilisessä asiakastapaamisessa olit epävarma kahdesta faktasta ja laskelmissasi oli virheitä....”

3. Impact = Vaikutus

Viimeinen vaihe on kertoa kuinka hänen käytöksen vaikutti muihin henkilöihin.

” Tänä aamulla kun kerroit oppimastasi tiimille puhuit selkeästi ja toit esille hyviä esimerkkejä. Olen ylpeä sinusta ja uskon, että kertomastasi oli hyötyä koko tiimille.”

” Eilisessä asiakastapaamisessa olit epävarma kahdesta faktasta ja laskelmissasi oli virheitä. Minua nolotti, sillä koko johto oli paikalla. Ja olen huolissani, että tällä on vaikutusta projektin jatkoon ja tiimimme maineeseen.”

Kun palaute on annettu, on tärkeää kannustaa vastaanottajaa pohtimaan tilannetta ja hänen käytöksensä seurauksia muihin. Kun vastaanottaja on ymmärtänyt tilanteen ja saanut aikaa käsitellä tilannetta rauhassa, tulee käydä läpi tarkat toimet, jotka voivat auttaa häntä kehittymään. Kun palaute on positiivista, tulee vastaanottaja auttaa pohtimaan, kuinka hän voi jatkaa kehitystään tilanteesta. (Mind Tools Content Team 2017.)

Toinen tekniikka, jota voidaan käyttää on valmentava palautteen malli. Mallin ajatuksena on, että palautteen vastaanottaja antaa itselleen palautetta sen sijasta, että esimies antaa sitä, tai antaa palautetta itselleen, ennen kuin esimies antaa omansa. Tarkoituksena on antaa vastaanottajan itse oivaltaa tilanteet, joista hän ansaitsee tai tarvitsee palautetta. Tämä voi olla tehokkaampaa kuin, esimiehen kertoma suora palaute. Esimiehen on myös tärkeä pitää huolta, että vastaanottaja antaa itselleen myös positiivista palautetta. Usein itse keskitymme vain negatiiviseen ja omien virheidemme etsimiseen. Kun esimies antaa palautetta keskustelun aikana, hänen tulee pitää huolta, että antaa autenttista positiivista palautetta kun se on aiheellista. Lisäksi on hyvä antaa vastaanottajalle mahdollisuus kertoa, mitä hän tekisi toisin jos voisi muuttaa mennyttä tilannetta. (Wilson 2010.)

Menetelmä perustuu valmennus menetelmään GROW, jota käsitellään kappaleessa 2.1 Valmentava johtaminen.

2.4.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelussa on tarkoitus yhdistää työntekijän arki ja organisaation tavoitteet. Työntekijän tavoitteet on tarkoitus sovittaa samaan linjaan organisaation tavoitteiden kanssa. Kehityskeskustelussa käydään läpi menneitä tavoitteita ja niiden saavuttamista, keskustellaan tulevasta ja asetetaan uusia tavoitteita. Parhaimmillaan hyvin hoidettu kehityskeskustelu edistää esimiehen ja työntekijän suhdetta sekä tukee työhyvinvointia. Kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa työntekijän työnhallinnan tunteeseen sekä siihen,

kuinka hän kokee esimiestyön. Näillä molemmilla on suoranainen vaikutus työnhyvinvointiin. Onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä kokee saavansa tukea työnsä jäsentämisessä ja hallinnassa, sekä annetaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan esimieheensä. (Surakka & Laine 2011, 158.)

Kehityskeskustelun yksi onnistumisen mittari on esimiehen valmistautuminen siihen. Esimiehen tulee käyttää organisaation antamaa materiaalia tai tehdä omansa, joka sopii tiimille. Alta löytyy esimerkkipohja (Kuvio 6.), miltä kehityskeskustelun materiaali voi näyttää. Mielessä tulee pitää organisaation linjaukset sekä kysyä työntekijän henkilökohtaisia odotuksia keskusteluista etukäteen. Esimiehen tulee kommunikoida kehityskeskusteluista etukäteen tiimin kanssa, jotta he saavat mahdollisuuden valmistautua keskusteluihin. Esimiehen tulee antaa selkeät ohjeet, kuinka työntekijän tulee toimia ja mitä häneltä odotetaan. On tärkeää, että esimies tuo esille kehityskeskustelujen arvokkuuden ja merkityksen. Näin hän pystyy motivoimaan työntekijöitään paremmin kehityskeskusteluihin ja kitkemään negatiivisia ennakoasenteita. Hyvän esimiehen valmistautumiseen kuuluu, että hän perehtyy edellisen kehityskeskustelun materiaaliin. Se voi olla hyvä pitää keskustelun aikana esillä, jotta siihen on helppo palata tarvittaessa. Kehityskeskustelun pituus riippuu työntekijän tehtävästä, tärkeintä on muistaa, että keskustelua ei pitkitetä turhaan, kun asiat on käsitelty. Kehityskeskustelun yhteydessä on yleensä luonnollista käsitellä myös molemmin puolista palautetta. Ideaalia on, että työntekijä ja esimies antavat molemmat toisilleen sekä positiivista palautetta, että rakentavia havaintoja. Joskus esimiehen voi olla vaikea saada rakentavaa palautetta, sillä työntekijä ei sitä uskalla antaa. Tällöin esimies voi tuoda esille tilanteen, jossa hän olisi voinut toimia toisin. Rakentavan palautteen lisäksi on tärkeää kysyä jokaiselta, että miten esimies voisi itse toimia paremmin. Kehityskeskustelujen lisäksi vuoden aikana on hyvä pitää kuukausittain valmennuskeskusteluja. Näissä voidaan käydä läpi palautteita, arvioida työskentelyä ja käydä läpi lyhyenajan tavoitteita. (Surakka & Laine 2011, 159-163.)

Nimi:
Tehtävä:
Esimies:
Aika:
1. Tehtävänkuvan läpikäyminen. Jos tehtävä on muuttunut vuoden aikana, kirjataan muutokset tähän.
2. Menneen kauden tavoitteiden toteutumisen arviointi
3. Tulevan kauden tavoitteiden asettaminen (1-5 avaintehtävää)
4. Kehityssuunnitelma ja työhyvinvointi (koulutukset, oma toiminen oppiminen yms.)

Kuvio 6. Kehityskeskustelulomakkeen malli (Surakka & Laine 2011, 211.)

2.5 Haasteet ja hallinta

Ongelmatilanteet ja niiden hallinta työyhteisössä voivat olla haastavia ja hankalia tilanteita esimiehelle. Ongelmatilanteet voivat johtua työyhteisön sisäisistä tekijöistä tai asiakastilanteista. Tässä työssä keskitytään ongelmatilanteisiin työyhteisön sisällä ja niiden hallintaa esimiehen näkökulmasta. Edellä mainittujen tilanteiden hallinta on tärkeä osa esimiestyötä, mutta voivat ajoittain olla voimia ja aikaa vievää. Tilanteisiin puuttuminen voi tuntua esimiehestä epämurkavalta, aiheuttaa ahdistusta ja epävarmuutta. Tilanteisiin on kuitenkin puututtava, jotta ne saadaan selvitettyä ajoissa, ennen kuin tilanne hankaloituu. Jos tilanteisiin ei puututa, viestittää se, että kyseinen käytös on hyväksyttävää. Ongelmatilanteita työyhteisöissä aiheuttavat henkilöt, jotka eivät toimi sovittujen tai yleisesti hyväksyttävien käyttämisen ja toimintatapojen mukaisesti. Käytöksellään he aiheuttavat ikäviä häiriötilanteita, mielipahaa ja vaikeuttavat muiden arkea työyhteisössä. Tällaisesta käytöksestä voidaan puhua myös vastuuttomana työkäyttäytymisenä. Alle on listattu esimerkkejä vastuuttomasta työkäyttäytymisestä. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen, & Soini, S. 2012, 6 & 11.)

- Työroolin rajojen ylittäminen
- Työaikojen noudattamatta jättäminen
- Jatkuva vihamielinen ja aggressiivinen käytös
- Väärinkäytökset (esim. näpistely, työajan tai työtilojen väärinkäyttö)
- Toisten työn sabotoiminen
- Erityisoikeuksien vaatiminen
- Negatiivinen suhtautuminen kehittämistyöhön
- Raju ylilyönti käytöksessä
- Dramaattiset tunteenpurkaukset
- Uhrin rooliin asettuminen: hallitseminen sairaudella tai sairastumisuhkauksella
- Epävirallinen vallankäyttö
- Epäasiallinen käytös ja kiusaaminen
- Seksuaalinen häirintä

(Vastuutonta työkäyttäytymistä, Vartia ym. 2012, 10.)

Epäasiallisesta käytöksestä tai työpaikkakiusaamisesta puhutaan useilla eri termeillä, joka voi hankaloittaa siihen puuttumista. Termien laajuus voi aiheuttaa työpaikoilla epätietoisuutta, siitä millaiseen käytökseen esimiehen on puuttuttava ja missä vaiheessa. Työpaikkakiusaamiseksi luetaan tilanteet, joissa henkilö joutuu tilanteeseen, jossa on puolustuskyvytön. Hän tulee jatkuvasti ja systemaattisesti kohdeksi loukkaavasti, kielteisesti tai alistavasti. Yksittäisiä tilanteita, joissa henkilö joutuu epäasiallisen käytöksen uhriksi koetaan usein vaarattomana ja siedettävänä. Yksittäisten tilanteiden ajatellaan olevan ajoittaista tai ei-tietoista, mutta eivät silti ole hyväksyttäviä tapoja käyttäytyä. Esimiehen tulee puuttua niihin, jos tilanteet tulevat hänen tietoisuuteensa. Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa haasteita kiusatulle sekä mahdollisesti myös organisaatiolle. Kiusatuksi tuleminen aiheuttaa stressiä ja sen nähdään olevan yhteydessä monenlaisiin psyykkisiin ja psykosomaattisia oireisiin. Kiusaaminen organisaatiossa voi helposti tulla myös julkisuuteen oikeusprosessien kautta ja näin ollen, vaikuttaa negatiivisesti organisaation imagoon. Toinen arka aihe työpaikalla on seksuaalinen häirintä ja siihen puuttuminen. Tilanteisiin on erittäin tärkeää reagoida tiukasta ja nopeasti, sillä seksuaalisen häirinnän kohteeksi joutuneen osalta tilanne on erittäin raskas. Pahimmillaan se voi aiheuttaa tilanteeseen joutuneelle psykologisia ja psyykkisiä oireita kuten ahdistusta, pelkoa, vihaa, stressioireita ja jännitystä. (Vartia ym. 2012, 17, 21, 27.)

Kuinka esimiehen sitten tulisi reagoida ongelma tilanteisiin ja puuttua niihin? Avainsana on avoimuus ja suoruus. On suositeltavaa, että esimies luo ilmapiirin, jossa työntekijöillä on matalakynnys tulla kertomaan havaituista ongelmista. Esimiehen on hyvä käydä läpi ja sopia yhdessä työntekijöiden kanssa, kuinka erityyppisiin tilanteisiin reagoidaan, ja kuinka vastuuton työkäyttäytyminen tuodaan esille. Kun esimies puuttuu tilanteeseen, hänen tulee suoraan ja konkreettisesti puhua toiminnasta tai käytöksestä, johon työntekijä on

syyllystynyt. Kun tilanne otetaan puheeksi asianomaisen kanssa, voivat tunteet olla pinnassa. Esimiehen onkin tärkeää pitää omat tunteensa kontrollissa ja lähestyä tilannetta neutraalisti. Ongelmiin puuttuminen on tärkeää koko työyhteisön hyvinvoinnin ja toiminnan kannalta. Esimies voi käydä puheeksiottokeskustelun eli käy työntekijän kanssa läpi tilanteen, miksi kyseinen käytös ei ole sopivaa, ja antaa työntekijälle mahdollisuuden muutokseen. Ennen kuin esimies pitää puheeksiottokeskustelun, hänen tulee tehdä ennakkovalmisteluja. Hänen tulee valmistautua kyseiseen keskusteluun, ja suunnitella kuinka keskustelu etenee. Alle on listattu muistilista asioista, mitä esimiehen tulee tehdä ennen keskustelua ja keskustelun aikana. (Vartia ym. 2012, 77.)

- Varmista, että tieto pitää paikkansa (kerää konkreettista tietoa)
- Selkeytä keskustelun tavoite itsellesi
- Mieti millainen henkilö on vastassa
- Yritä ennakoida kuinka vastapuoli reagoi
- Valmistele vastauksia eri reagoititapoihin
- Tarvittaessa keskustele luottamusmiehen tai henkilöstöhallinnon kanssa
- Mene työntekijän luokse ja kerro mistä haluat keskustella
- Varaa rauhallinen tila ja hyvin aikaa
- Aloita keskustelu käymällä läpi keskustelun tavoite ja aihe
- Kerro konkreettisesti tilanteesta, miksi se ei ole hyväksyttävää ja vaikutuksista
- Ole suora mutta ystävällinen ja kunnioittava
- Kuuntele hänen näkökulmansa
- Sovi milloin muutoksen on tapahduttava
- Tarjoa tukea ja ohjausta
- Varmista, että olette yhteisymmärryksessä lopputuloksesta
- Dokumentoi keskustelu
- Sovi seuranta tapaaminen

(Vartia ym. 2012, 80-85.)

Esimiehelle voi olla eteen tilanteita, kun puheeksiottokeskustelu ei tuota haluttua tulosta, eikä sen jälkeinen valmentaminen ja keskustelu. Tällöin on tarvetta antaa suullinen huomautus. Jos huomautuksestakaan, ei ole hyötyä annetaan sen jälkeen kirjallinen varoitus. Tilanteet, joissa kirjallinen varoituskaan ei saa aikaan muutosta voi seuraava askel olla irtisanominen ja työsuhteen purkaminen. (Surakka & Laine 2011, 191.)

3 Tiimin rakentamisen perusteet

Onnistuneen tiimin rakentaminen ei ole yksinkertaista eikä tapahdu itsestään. Esimiehen tulee pitää huolta tullessaan valmiiseen tiimiin, tai kun rakentaa uutta tiimiä, että hän keskittyy tiimihengen rakentamiseen eikä lähde suoraan kohti tavoitteita. Ensiaskleet esimiehenä ovat erittäin arvokkaita tiimin menestymisen kannalta. Tiimin rakentaminen on hyvä aloittaa miettimällä, mitä haluaa tiimin saavuttavan, ja kuinka tiimi saadaan toimimaan. Ennakkovalmistelut vievät pitkälle ja ennalta ehkäisevät mahdollisia ongelmia tulevaisuudessa. (O'Hara, 2014.)

Ensimmäinen ja tärkein askel, mitä esimiehen tulee tehdä on tutustua tiimensä jäseniin ja kannustaa heitä tutustumaan toisiinsa paremmin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisinä päivinä tulee keskittyä tiimihenkeä rakentaviin harjoituksiin, eikä keskittyä heti ensimmäisenä työtehtäviin ja kuinka niiden kanssa edetään. Yksi hyvä esimerkki on tiimihenkeä rakentavasta harjoituksesta on pyytää tiimiä jakamaan omat kokemuksensa hyvin ja huonosti toimivista tiimeistä. Tämä auttaa oivaltamaan minkälaiseen käytökseen tiimin sisällä halutaan kannustaa ja millaista välttää. Ensimmäisten hetkien aikana uuden tiimin kanssa esimiehen on hyvä suunnitella tuovansa esille omat arvonsa ja visionsa. Tulee tuoda ilmi miten esimies tekee päätöksiä, mitkä ovat hänen prioriteettinsa ja kuinka hän aikoo arvioida tiimin sekä yksilön suoritusta. Tiimille on tärkeää tuoda esille kuinka heitä arvioidaan ja miten esimies luokittelee menestyksen. Tiimin kanssa tulee käydä läpi kuinka heidän odotetaan toimivan. Tulee muistaa, että kun tiimi kasvaa ja mukaan tulee uusia työntekijöitä, esimiehen tulee kertoa heille kuinka tiimi toimii ja kuinka he työskentelevät. Jos työntekijät eivät tiedä kuinka toimia, se voi luoda epävarmuutta ja hankaloittaa sitouttamista. Tavoitteiden asettaminen ja niiden selkeyttäminen tiimille ovat iso ja tärkeä osa onnistuneen tiimin toimintaa. Tavoitteita asettaessa täytyy käydä läpi mitä kohti mennään ja kuinka tavoitteisiin päästään. Yleensä tilanne on se, että esimies tulee valmiiseen tiimiin, jossa on jo valmiit tavoitteet. Tällöin tavoitteet on hyvä käydä läpi tiimin kanssa ja tarkastella tarvitseeko tehdä muutoksia, jotta tavoitteet saavutetaan. Kommunikoinnin tärkeyttä tiimin rakentamisen kannalta ei voi myöskään olla liikaa. Uuden esimiehen on hyvä aloittaa kommunikoimalla mahdollisimman paljon ja usein. (O'Hara, 2014.) Kaikki edellä mainitut ovat erittäin merkittäviä asioita tiimin rakentamisen ja tiimihengen luomiselle, mutta tärkeintä on rakentaa luottava pohja tiimille. Kun edellä mainitut asiat on hoidettu onnistuneesti, edistävät ne luottamuksen rakentamista. Jos luottamusta ei onnistuta rakentamaan, tiimi ei tule toimimaan tai tulee pahimmillaan toimimaan esimiestä vastaan. Kun luottamuksen rakennuttamisessa on onnistuttu, uusien ideoiden ja toimintatapojen läpivieminen on helpompaa, ja tiimiä on helpompi johtaa

eteenpäin. Luottamuksen rakentamiseen perehdytään syvemmin myöhemmin alla kappaleessa 3.2 Luottamuksen rakentaminen. (Conley, 2015.)

3.1 Rekrytointi

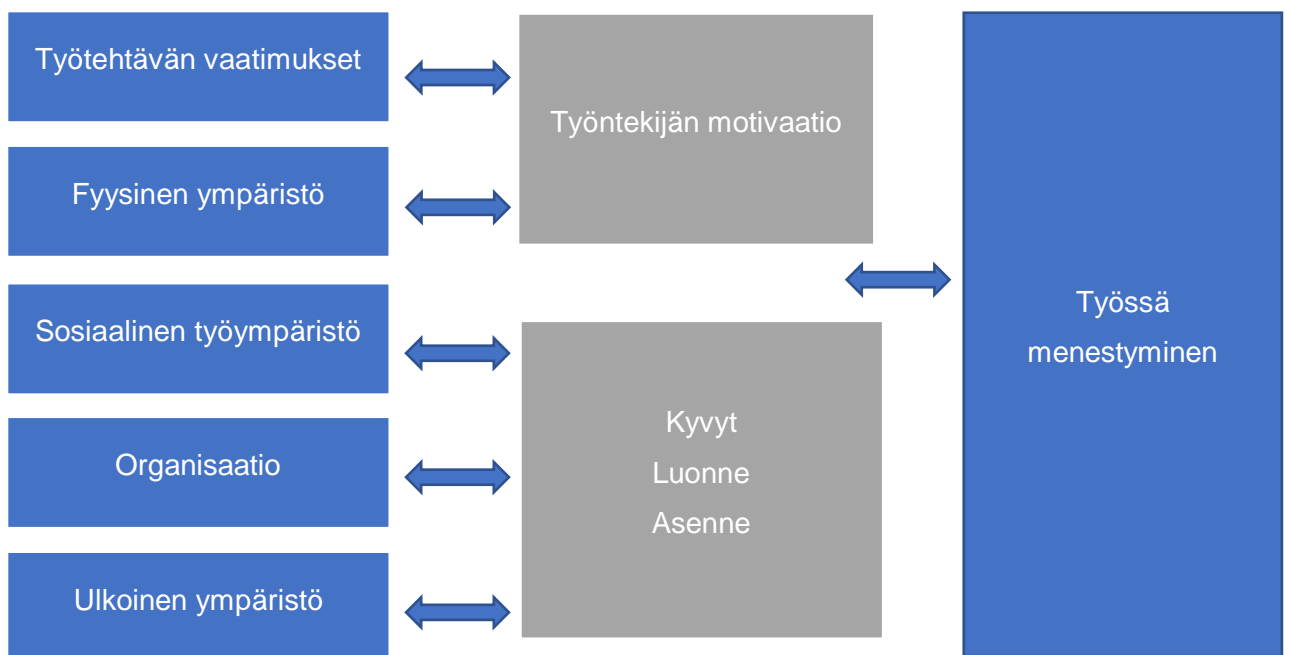
Hyvin hoidettu rekrytointi on satsaus organisaation tulevaisuuteen. Se voidaan nähdä yhtenä investointina yrityksen tulevaisuuden ja menestyksen kannalta.

Rekrytointiprosessilla on vaikutus siihen kuinka työnhakijat näkevät yrityksen. Onkin erityisen tärkeää miettiä prosessia työnhakijan näkökulmasta. Rekrytointia tulee selkeyttää määrittämällä sille aikataulu ja aikajana kuinka edetään. Kun aikataulut on saatu kuntoon ja rekrytointikumppanit ohjeistettu, on aika siirtyä rekrytointikriteerien määrittelyyn. Tästä on luonnollista jatkaa oikeiden hakukanavien valintaan. Hakukanavien määrä on kasvanut huomasti sosiaalisen median myötä. Sitten on tietenkin vuorossa ilmoituksen laadinta ja sen julkaisu valituissa kanavissa. Ilmoituksen jälkeen otetaan vastaan hakemuksia ja hakuajan päätyttyä siirrytään esikarsintaan hakemusten perusteella. Valitut kutsutaan haastatteluun ja suoritetaan mahdolliset soveltuvuuskokeet. Lopuksi suoritetaan työntekijän valinta. Koko prosessin aikana on tärkeää viestiä hakijoille avoimesti ja tiivistä prosessin kulusta ja päätöksistä. Kuviossa 7. on havainnollistettu rekrytointiprosessia.



Kuvio 7. Rekrytointiprosessi (Salli & Takatalo 10, 2014.)

Ennen rekrytoinnin aloittamista on hyvä miettiä, mistä työssä menestyminen on riippuvaista. Kun nämä ovat selvillä, voidaan niihin pyrkiä vaikuttamaan. Työssä menestyminen on riippuvaista työtehtävien vaatimuksista, fyysisestä ympäristöstä, sosiaalisesta työympäristöstä, organisaatiosta, ulkoisesta ympäristöstä, työntekijän motivaatiosta sekä työntekijän asenteesta, kyvyistä ja luonteesta. Nämä kaikki vaikuttavat työntekijän menestymiseen työssä. Kuviossa 6. kuvataan edellä mainittujen asioiden yhteyttä toisiinsa. Työehtävän vaatimukset ja fyysinen ympäristö ovat sidoksissa työntekijän motivaatioon. Sosiaalinen työympäristö, organisaatio, ulkoinen ympäristö taas ovat sidoksissa kykyihin, luonteeseen ja asenteeseen. Yhdessä nämä kaikki vaikuttavat työssä menestymiseen. (Koskela 14.08.2017)



Kuvio 8. Työssä menestyminen (Koskela 14.08.2017)

Hakemusten läpi käyminen on aikaa vievä prosessi, ja sitä ennen kannattaakin tehdä tarkkaa työtä määrittelemällä työtehtävän kriteerit. Mitä paremmin kriteerit on määritelty sitä tehokkaampaa hakemusten läpikäynti on. Mitä sitten kannattaa ottaa huomioon, kun hakemuksia käydään läpi? On tärkeää kiinnittää huomiota siihen miltä hakemus ensisilmäyksellä näyttää ja miten asiat on jäsennelty sekä onko hakemus selkeä ja looginen. Tietenkin on tarkastettava löytyykö hakijalta soveltuva työkokemus ja/tai koulutus. Millaista aikaisempaa työkokemusta hänellä on, ja kuinka hän tuo kokemuksensa esille. Pelkkä työkokemus ei ole kaikki kaikessa, vaan hakijan persoona on myös merkitsevä. Sen takia onkin kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka hakija tuo esille omaa persoonansa, ja millaisen kuva hän antaa itsestään ihmisenä. Tulee tarkastella

jättääkö hakija jotain kertomatta itsestään, jolla voi olla vaikutusta työssä menestymiseen.
(Koskela 14.08.2017)

3.1.1 Onnistunut haastattelu

Onnistunut haastattelu lähtee siitä, että haastattelija on valmistautunut ja tietää miten hänen tulee toimia. Haastattelija varmistaa ennen haastattelua, että hän ymmärtää organisaatiota, sen tarpeita sekä tehtävän sisällön ja sen asettamat vaatimukset. Haastattelutilaisuudessa hänen on tärkeää kyetä hallitsemaan tilaisuutta ja johtamaan sitä. Hän osaa avata tilaisuuden selkeästi, hallita järjestelmällisen etenemisen sekä pysyä sovitussa aikataulussa. Haastattelu on hyvä jakaa kahteen osaan siten, että puolet käytetään käymällä läpi hakijan taustaa ja kokemuksia, ja toinen puoli organisaatioon ja haettuun tehtävään. Haastattelijan persoonalla ja asenteella on myös merkitystä haastattelutilaisuudessa. Hänen tulee todella keskittyä kuuntelemaan hakijaa ja antaa tälle mahdollisuus puhua. Haastattelutilaisuuteen tullessa hakija voi olla hermostunut ja jännittynyt, joten onkin tärkeää, että haastattelija saa hakijan tuntemaan olonsa rauhalliseksi ja mukavaksi. (Koskela 14.08.2017)

Rekrytointia ohjaavat ja rajaavat myös lainsäädännölliset asiat. Jo haastattelussa täytyy hakijoita kohdella tasapuolisesti ja syrjimättä. Asiasta määritetään työsopimuslaissa, tasa-arvolaisissa, yhdenvertaisuuslaissa ja rikoslaissa. Näiden mukaan hakijaa ei saa syrjiä uskonnon tai poliittisen vakaumuksen, sairauden, raskauden tai perhesuunnittelun, seksuaalisen suuntautumisen tai sukupuolen johdosta. Pääsääntönä on hyvä muistaa, että näitä aiheita ei ole syytä ottaa puheeksi työhaastattelussa. Ylipäätään kaikki mikä ole relevanttia työssä menestymisen kannalta on hyvä jättää pois. Muita haastattelua rajoittavia tekijöitä ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Haastattelijan on oltava tarkkana siitä minkälaista tietoa hän saa kerätä hakijasta. Työnantajalla on oikeus kerätä vain tietoa, joka on merkityksellistä työsuhteen kannalta, ja tietoa voidaan kerätä vain työnhakijan luvalla. (Koskela 14.08.2017)

3.2 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksellisella ilmapiirillä on suuri vaikutus tiimin ja yksilön toimintaan organisaatiossa. Työntekijät, jotka työskentelevät organisaatiossa, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri ovat tehokkaampia ja energisempiä, yhteistyökykyisempiä ja sitoutuneempia organisaatioon, kuin työntekijät organisaatiossa, jossa luottamusta ei ole. Työntekijät, jotka työskentelevät organisaatiossa, jossa on luottamuksellinen ilmapiiri kärsivät vähemmän jatkuvasta stressistä sekä ovat onnellisempia. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus työsuoritukseen. Tutkija Paul J. Zak on tutkinut luottamuksen rakentamista ja

mitä aivoissamme tapahtuu sen aikana. Heidän tiiminsä on selvittänyt, että aivoistamme vapautuvalla oksitosiini ja stressihormonilla on vaikutusta luottamuksen rakentumisen kannalta. Stressihormoni toimii oksitosiinin vapauttamisen estäjänä. Näin ollen se heikentää luottamusta esimerkiksi työyhteisöissä, joissa työntekijät kokevat itsensä liian stressaantuneiksi. Zakin tiimi on tuonut esille kahdeksan tapaa, jolla esimies pystyy vaikuttaa luottamuksen rakentamiseen. (Zak, 2017)

1. Tunnustuksen antaminen

Tunnustuksen antaminen oikealla hetkellä on suuri vaikutus luottamuksen kannalta. Kun tunnustusta annetaan heti kun tavoite on saavutettu, se tulee kollegoilta, on konkreettista, henkilökohtaista, ja julkista, on sillä suurin vaikutus. (Zak, 2017.)

2. Tavoitettava haaste

Kun esimies antaa tiimille haastavan mutta tavoitettavissa olevan haasteen, se aiheuttaa vähäistä stressiä, joka vapauttaa aivoissamme oksitosiinia ja muita hormoneja, joilla on vaikutusta keskittymiseen ja sosiaalistsuhteiden luomiseen. Tulee muistaa, että haastetta ei asettaa liian korkeaksi, jotta motivaatio ei katoa heti ensitekiöissä. (Zak, 2017.)

3. Omaharkinta

Kun työntekijä on koulutettu ja hän on päässyt sisään organisaation toimintaan, tulee hänen antaa käyttää omaharkintaa ja vastuuta tehdä päätöksiä omassa työssään. Antamalla työntekijän toimia itsenäisesti tuetaan hänen motivaatiotaan sekä kannustetaan innovoimaan. (Zak, 2017.)

4. Vapaus valita

Kun organisaatiossa luotetaan ja annetaan vapaus valita, missä projekteissa on mukana, antavat työntekijät täyden fokuksensa valintoihinsa. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka motivoituneita ja fokuksittuja työntekijät ovat, ja kuinka pitkään he viihtyvät yrityksessä. (Zak, 2017.)

5. Tiedon jakaminen

Avoimuus ja läpinäkyvyys organisaatiossa ovat tärkeässä roolissa luottamuksen rakentamisessa. Työntekijöiden täytyy olla tietoisia yrityksen tavoitteista ja suunnasta. Muuten työntekijät todennäköisesti kokevat itsensä epävarmoiksi ja liian

stressaantuneiksi. Liika stressi ja epävarmuus laskevat oksitosiinin vapautumista, joka vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen laskevasti. (Zak, 2017.)

6. Suhteiden rakentaminen

Sosiaalisten suhteiden rakentaminen on iso osa luottamuksen rakentamista ja tiimin menestystä. Tukemalla tiimin sosiaalisten suhteiden rakentamista esimies tukee tiimin menestymistä. Kun ihmiset välittävät toisistaan, he eivät halua pettää heidän luottamustaan tai jättää tiimiä pulaan. (Zak, 2017.)

7. Henkilökohtainen kasvu

Jos halutaan rakentaa korkean luottamuksen kulttuuria työyhteisössä, tulee keskittyä ammatillisen kasvun lisäksi myös työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun. Jotta henkilö voi kasvaa ammatillisesti, tulee hänen kehittyä myös ihmisenä. (Zak, 2017.)

8. Pyydä apua

Organisaatiossa, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri esimies osaa pyytää apua kollegoiltaan eikä esitä osaavansa kaikkea. Tämä luo luottamuksen tunnetta muissa. Avun pyytäminen luo esimiehestä lähestyttävän ja parantaa hänen uskottavuuttaan. (Zak, 2017.)

3.2.1 Erilaisten ihmisten johtaminen

Hyvän esimiestyön pohjalla täytyy olla erilaisuuden ymmärrys ja sen hyväksyminen. Ymmärtämällä erilaisuutta ja ottamalla yksilöllisen johtamistavan tavaksi, pystyy esimies todella vaikuttamaan tiimiinsä. Jos ihmistä johtaa väärin tai hänellä sopimattomalla tavalla, voi se lopulta johtaa siihen, ettei hän ole enää johdettavissa ollenkaan. Yksilöllisen johtamisen hyötyjä ovat muu muassa luottamuksen rakentaminen, toiminnan tehostaminen, tiimihengen rakentaminen, itseilmaisun turvan luominen sekä motivoinnin ja sitouttamisen kehittäminen. Esimies voi miettiä, mikä on hänelle oikea tapa oppia ymmärtämään tiiminsä sisällä olevia käyttäytymistyyliä, mutta yksi hyvä tapa voi olla käyttäytymistyylistesti. Testi suoritetaan yleensä itsearviointina, mutta testi voi myös sisältää ”minä muiden silmin” osion. Tämä voi auttaa ymmärtämään, kuinka muut näkevät ja kokevat erilaiset käyttäytymistyyliä. Pelkkiin testeihin ei tietenkään esimiehen kannata luottaa, vaan työntekijöihin kannattaa tutustua jo alkuvaiheessa pintaa syvemmälle menemättä kuitenkaan liian henkilökohtaisuuksiin. Esimiehen tulee rakentaa luottamusta ja hyvää vuorovaikusta jokaisen kanssa. Erilaisuus tiimissä kannattaa ehdottomasti nähdä rikkauksena eikä haasteena. Osana yksilöllistä johtamista täytyy myös huomioida

erilaisuuden hyödyntäminen työtehtävissä. Kaikkia ei kannata kohdella saman lailla, sillä kaikki eivät ole samanlaisia. Ihmisestä ei ole tarkoitus tehdä jotain, mitä hän ei ole tai laittaa vääränlaiselle epämukavuusalueelle. Ihmiset kokevat asiat aina omien tarpeiden, arvojen ja käyttäytymistyyliinsä mukaisesti. Yksilöllisessä johtamisessa esimies voi hyödyntää eri käyttäytymistyyliä tunnistaakseen, miten erilaiset ihmiset toimivat, mistä he motivoituvat ja mistä eivät sekä mitä he tarvitsevat. (Erämetsä 2009,170,172-176.)

3.3 Perehdytys

Perehdytyksen tarkoituksena on sopeuttaa uusi työntekijä organisaation toimintaan, arvoihin sekä siihen miten asioita tehdään. Perehdytyksen avulla työnantaja pystyy luomaan mielikuvaa organisaatiosta ja vaikuttamaan siihen, kuinka tervetulleeksi työntekijä kokee itsensä. Perehdytyksen merkitystä ei voi kiistää. Hyvin perehdytetty työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja todennäköisesti sitoutuu työyhteisöön paremmin. Hyvällä perehdytyksellä alusta asti voidaan taata, että työt tehdään oikein ja vältetään virheitä. (Surakka & Laine 2011, 152.) Jos perehdytys on puutteellinen voi se johtaa konflikteihin muiden työntekijöiden kanssa. Uusi työntekijä voi joutua toistamiseen keskeyttää muiden työnteon kysyäkseen apua tai hän tekee virheitä, koska ei ole varma miten toimia. (Vartia ym. 2012, 40.) Perehdytys ei ole pelkästään uusia työntekijöitä varten. Perehdytystä on syytä käyttää myös silloin, kun työtehtävä vaihtuu, toimintatavat muuttuvat radikaalisti tai työntekijä on ollut pitkään poissa esimerkiksi äitiysloman tai opintovapaan vuoksi. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Työntekijän kehittäminen ja perehdyttäminen ovat loppupeleissä esimiehen vastuulla, mutta esimiehen on hyvä jakaa perehdyttämisen vastuuta. Perehdytyksen voi jakaa muutamalle muulle työntekijälle tai sitten nimetä työyhteisöstä perehdyttäjiä. Kun esimies ulkoistaa perehdytyksen, on hänen luotava edellytykset sille, että perehdyttäjät onnistuvat tehtävässään. Vaikka esimies jakaa perehdytyksen vastuuta on hänellä silti tärkeitä tehtäviä siihen liittyen. Työntekijän työnkuvan läpikäyminen on yksi näistä. Työnkuvan läpikäymisessä on hyvä tuoda esille vastuut, tavoitteet, kehitystavoitteet ja arviointitavat. Kun tämä on tehty huolellisesti, pystyy työntekijä paremmin vastaamaan hänelle asetettuihin odotuksiin. (Surakka & Laine 2011, 153-154.)

Kuten yllä on mainittu perehdytys on elintärkeä osa uuden työntekijän ottamista yritykseen. Uuden henkilön palkkaaminen on iso prosessi yritykselle, joten on tärkeää kun uusi henkilö on löydetty, että hänet saadaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi, paneutumaan ja sitoutumaan organisaatioon ja sen tapoihin. Alla käydään läpi

perehdytyspolkua, ja mitä tulisi ottaa huomioon perehdytyksen eri vaiheissa. Tämä perehdytyspolku käsittelee ensimmäistä kuutta kautta. (Acas 2015.)

1. Ennen ensimmäistä päivää

- Lähetä tutustumispaketti. Sen olisi hyvä sisältää informaatiota tehtävästä ja yrityksestä. Tämä antaa heille paremman käsityksen ennen työsuhteen alkamista. Näin on mahdollista taklata osa hänen kysymyksistään jo etukäteen.
- Tee perehdytys suunnitelma tai käy nykyinen läpi ja päivitä jos tarpeen. On tärkeää tehdä hyvä suunnitelma perehdytystä varten. Suunnitella mitä, milloin ja kuka huolehtii työntekijästä. Kuka on vastassa työntekijää ensimmäisenä päivänä, esimies vai perehdyttävä? Tilanteen mukaan suunnitella kouluttaako, joku muu kuin perehdyttävä työntekijää.
- Kirjoita työlista asioista mitä tulee käydä läpi. Tämän voi antaa myös työntekijälle, jotta hän on myös tietoinen, mitä asioita tullaan käsittelemään ja pystyy ottamaan vastuuta, että asiat käydään hänen kanssaan läpi.
- Suunnittele perehdytys työntekijän mukaan. Toisella saattaa olla pitkä työkokemus takana ja toinen tullut suoraan koulunpenkiltä. Heillä on täysin eri lähtökohdat ja vahvuusalueensa. Jotta perehdytys on molemmille osapuolille hyödyllinen, on siihen syytä antaa joustavuutta. Näin pystytään parhaimmillaan tämä parantaa ja nopeuttaa perehdytystä.
- Perehdyttävän valitseminen ja hänen kouluttamisensa. On tärkeää pitää huolta, että perehdyttävä välittää samaa asennetta ja tunnelmaa kuin mitä rekrytointi tilanteessa on ollut.
- Valmistele työpiste ja työvälineet. On tärkeää, että kaikki on toiminnassa kun työntekijä saapuu.
(Acas 2015.)

2. Ensimmäinen päivä

- Päivän tavoitteena on hoitaa käytännön asiat kuntoon, innostaa uutta työntekijää organisaatiosta, sen brändistä, työkulttuurista ja arvoista.
- Esittelyt ovat tärkeä osa päivää. Työntekijä on hyvä esitellä esimiehille ja tiimille, jossa hän tulee työskentelemään sekä kollegoille muista tiimeistä, kenen kanssa hänen tulee olla tekemisissä. Käydä läpi mikä muiden rooli on ja mikä hänen roolinsa heidän kanssaan on.
- Jos esimies ei ole ollut mukana rekrytoinnissa eikä vastaa perehdytyksestä, on hyvä järjestää lyhyt tapaaminen. Näin työntekijä saa kuulla esimiehen odotuksista sekä he saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa.
- Pitää huolta, että työntekijälle on seuraa taukojen aikana. Perehdyttävä voi esimerkiksi pitää tästä huolta, tai antaa koko tiimin vastuulle kutsua uusi työntekijä lounaalle tai kahville heidän kanssaan.

- Pitää kierros työtiloista ja kertoa, mistä löytyvät tärkeimmät asiat kuten wc-tilat, keittiö ja/tai taukotilat sekä ensiaputarvikkeet.
- Käydä läpi tärkeät dokumentit koskien työtehtäviä ja työllistymistä organisaatiossa. Esimerkiksi vakuutus, palkanmaksu, verokortti, työsuhde-edut yms. Osa asioista on saatettu jo käsitellä ennen työsuhteen alkua. (Acas 2015.)

3. Ensimmäinen viikko

- Ensimmäisen päivän jälkeen on hyvä käydä uudestaan läpi kuka on kuka, mitkä heidän vastuunsa ovat, ja miten heidän työtehtävänsä kohtaavat.
- Käydä läpi kevyesti kuinka organisaatio toimii, mitkä sen tavoitteet ja suunnitelmat ovat.
- Keskittyä työntekijän tehtävään, käydä läpi se tarkasti, miten se sopii tiimiin ja organisaatioon. Mitä työntekijältä odotetaan, mitkä ovat hänen tehtävänsä tavoitteet, ja kuinka hänen tekemistään seurataan ja mitataan. Mitä koulutus mahdollisuuksia on tarjolla ja käydä läpi lyhyesti etenemispolkua.
- Ensimmäisen tai toisen päivän jälkeen on hyvä päästää työntekijä tekemään uusia tehtäviään. Tämä tukee kaikkea mitä hänelle on kerrottu tehtävästään.
- On tärkeää käydä läpi tai kerrata työsuhteen koeaikaan liittyvät asiat. On varmistettava, että työntekijä ymmärtää kaikki.
- Käydä läpi työpaikan säännöt ja käytännöt. Kuinka heillä työskennellään, mitä odotetaan työntekijöiltä, minkälainen käytös on sallittua ja minkälainen ei. Miten reagoidaan, jos työntekijä ei suoriudu odotetusti, tulee poissaoloja tai sairastumisia.
- Kertoa kuinka työterveys toimii, käydä läpi työturvallisuus käytännöt ja siihen liittyvät asiat. (Acas 2015.)

4. Ensimmäinen kuukausi

- Selvitä missä aiheessa työntekijä tarvitsee lisätukea tai lisää koulutusta.
- Tässä vaiheessa työntekijän tulisi olla suhteellisen perillä mitä ja millaisia työtehtäviä hänellä on. Olisi syytä keskittyä käytännön oppeihin tehtävien suhteen. Kokeneemman kollegan seuraamisesta voi olla apua.
- On erittäin tärkeää antaa jatkuvaa palautetta, positiivista sekä kehittävää. Palautetta tulisi antaa viikoittain jopa päivittäin, jos mahdollista. Kun palaute on rakentavaa, on tärkeää keskittyä juuri niihin havaintoihin ja konkreettisesti keskustella, kuinka työntekijä voi tehdä asiat toisin.
- Uusi tapaaminen esimiehen kanssa on syytä järjestää, jotta voidaan käydä läpi palautteita. Tapaaminen tulisi pitää rentona ja epävirallisena. Tavoitteena on käydä läpi, kuinka työntekijä on viihtynyt ja sopeutunut organisaatioon, tiimin ja

työhönsä. Kysyä missä työntekijä tuntee, että tarvitsee lisää tukea tai koulutusta. Sekä tietenkin käydä muita asioita tai huolia läpi, joita työntekijä tuo esille. Jos työntekijä tuo esille asioita, joilla on selkeä perusta ja voivat auttaa häntä työssään on tärkeää, että esimies reagoi niihin.
(Acas 2015.)

5. Kolme kuukautta

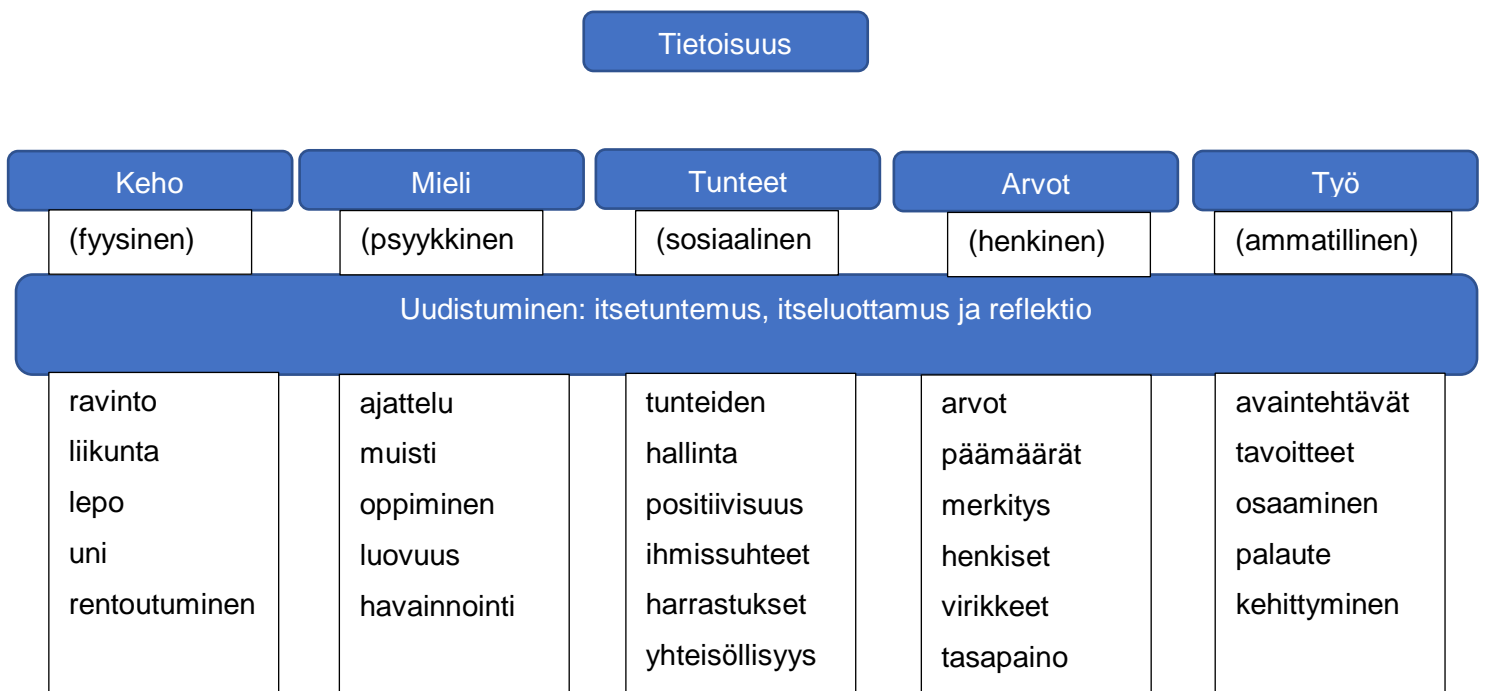
- Kolmen kuukauden etappi on tärkeä virtsanpylväs. Jos kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä, voidaan pitää todennäköisenä, että työntekijä pysyy yrityksessä. Tämä on myös tärkeä etappi, jos kaikki ei ole mennyt hyvin.
- Työntekijän ei voida missään nimessä odottaa olevan täysin valmis tässä vaiheessa. Esimiehen on tarkastella mitä työntekijä tekee hyvin ja missä hänelle olisi vielä kehitettävää. On tärkeää myös katsoa missä työntekijä menee tavoitteiden ja odotusten suhteen, joista keskusteltiin työsuhteen alussa.
- Kun on selvitetty missä aiheissa tai tehtävissä työntekijä kaipaa vielä koulutusta, on aika tehdä tavoitteellinen suunnitelma niiden osalta. Milloin työntekijä käy mitään koulutuksia tai valmennuksia.
(Acas 2015.)

6. Kuusi kuukautta/ koeajan loppuminen

- Koeajan päätyminen on päätöksien aikaa molemmille osapuolille, jatkuuko työsuhde vai ei?
 - Jos työntekijä jää organisaatioon
 - anna palautetta ja käy läpi valmennuksen ja koulutusten vaikutus
 - katso kohti seuraavaa kuutta kuukautta
 - tarkastele tarvitseeko työntekijä lisää koulutuksia tai valmennuksia nykyisiin tehtäviin tai uusiin.
 - valmistaudu kehityskeskusteluun, mutta pidä ennen sitä vielä palautekeskustelu
 - Jos työntekijä päätyy irtisanoutumaan tulee tilanne käsitellä työntekijän kanssa. On hyvä käydä läpi mitkä ovat työntekijät syyt irtisanoutumiselle. Tulee tarkastella omaan perehdytysprosessia ja tehdä muutoksia tarvittaessa.
(Acas 2015.)

4 Itsensä johtaminen

Ennekuin esimies voi johtaa muita, tulee hänen osata johtaa itseään. Kun on oppinut johtamaan itseään, voi siirtyä johtamaan pientä tiimiä ja kasvattaa osaamistaan siitä eteenpäin. Itsensä johtamisen tavoitteeksi tulee asettaa oma hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Itsensä johtamista ja sen kokonaisuutta voidaan kuvata Oy Minä Ab- mallin avulla. Sen avulla pystytään jäsentämään itsensä johtamisen osa-alueet. Olemme kaikki oman Oy Minä Ab johtajia. Oma ”yritystä” tulee osata johtaa hyvin, sen menestys on itsestä kiinni. Oy Minä Ab koostuu kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastoista. Osasto hoitavat omia alueitaan fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Lisäksi on olemassa uudistumiseen keskittynyt osasto. Edellä mainittuja osastoja ja niiden toimintoja meidän tulisi oppia johtamaan. Uudistuminen on itsensä johtamisen ydintä alla olevassa mallissa se nähdään kaikkien muiden osastojen läpimenevänä prosessina. Se koostuu kolmesta asiasta itsetuntemus, itseluottamus ja reflektio. Itsensä johtamisen lähtökohtina toimivat tavoitteet ja visiot, jotka henkilö on asettanut itselleen. (Sydänmaanlakka 2017, 5, 29-30.)



Kuvio 9. Oy Minä Ab kaavio (Sydänmaanlakka 2017, 29.)

4.1 Itsensä johtaminen- esimiesnäkökulmasta

Hyvän esimiestyön perustana on onnistunut itsensä johtaminen. Kuten yllä on mainittu itsensä johtaminen lähtee siitä, että asetetaan tavoitteet ja suunta. Johtaessaan itseään esimiehen on osattava pitää työ ja vapaa-aika tasapainossa. Tulee selvittää itselleen omat tavoitteensa, tunnereaktiot, ajattelutavat sekä stressi- ja ajanhallinta. Esimiehen on tärkeä oppia säätelemään ja suodattamaan omia tunnereaktioitaan. Tunteiden vallassa johtaminen ei ole kannattavaa eikä tehokasta. Jotta omia tunnereaktioita oppii suodattamaan, on ensiksi opittava tunnistamaan omia tunteita, ottamaan etäisyyttä tunnereaktioihin ja havainnoimaan miten tunteet vaikuttavat muiden kohtaamiseen. Oman johtamisen ja itsensä arviointi sekä reflektointi ovat taitoja, jotka liittyvät itsensä johtamiseen. Reflektointi tässä yhteydessä tarkoittaa oman toiminnan mietiskelyä jälkikäteen. Esimiestyön kannalta reflektointi on lähes välttämätöntä, sillä työ on jatkuvaa kehittymistä ja oman toiminnan arviointia. Reflektoinnissa ei ole tarkoitus keskittyä virheiden etsimiseen ja itsensä soimaamiseen vaan löytää tilanteita, joista oppia ja kehittyä. Omien tunteidenhallinnan ja reflektoinnin lisäksi itsensä johtamisessa on tärkeä oppia tunnistamaan ja hallitsemaan omia stressireaktioitaan. Stressi on osa elämäämme eikä kaikki stressi ole haitallista, kunhan sitä ei ole liika ja jatkuvasti. Kaikki reagoivat stressiin erilalla ja jokaisen onkin tärkeää oppia tunnistamaan omat stressioireensa. Tunnistamisen lisäksi on tietenkin olennaista oppia reagoimaan fiksusti niihin. Ajanhallintaan itsensä johtamisessa syvennyttään laajemmin alla. (Vartia ym. 111-112.)

4.2 Ajankäyttö

Usein itsensä johtamisen yhteydessä puhutaan ajanhallinnasta, mutta kuvaavampi vaihto on puhua ajankäytön hallinnasta. Kukaan meistä ei pysty hallitsemaan aikaa mutta pystymme hallitsemaan omaa ajankäyttöämme. Pohjana ajankäytölle on tavoitteiden asettaminen, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Kun tavoitteet on asetettu realistisiksi, on aika siirtyä käytännön asioihin eli kuinka tavoitteisiin päästään. Kun tavoitteet on määriteltä, on syytä listata ne aktiviteeteiksi ja tehtäviksi, joilla tavoitteisiin päästään. Asioiden kirjoittaminen ylös on iso osa ajankäyttöä oikein. Ihmisen aivokapasiteetti on rajallinen, joten asioiden kirjoittaminen ylös vapauttaa tilaa uudelle ja haasteellisemmalle ajattelulle sekä keskittyminen on parempaa. Mihin asiat sitten voidaan kirjoittaa ylös? Yksi vaihtoehto on käyttää viikkosuunnitelmaa. (Kuvio 8.) Suunnitelma tulee tehdä ennen kuin viikko alkaa ja omaa ajankäyttöä kannattaa suunnitella strategisesti. Suunnitelma tulee tehdä omien lyhyiden ja pidemmän aikavälin tavoitteiden mukaisesti. Suunnitelmaan on hyvä jättää väljyyttä, jotta pystytään priorisoimaan, tai kun asioita joudutaan siirtämään johtumatta sinusta itsestä. Ihmiselle on luontaista vältellä haastavia ja epämieluisia asioita,

Esimes voi oman ajankäyttönsä lisäksi miettiä koko tiimin ajankäyttöä. Ajankäytön suunnittelun lisäksi esimiehen tulee miettiä miten aika käytetään työpaikalla. Useissa organisaatioissa työskennellään avokonttoreissa. Niiden haasteena voi olla vaikeaa keksittyä työntekoon ilman keskeytyksiä. Jotta kaikille voidaan antaa työrauha, ja mahdollisuus suunnitella päivää, voi olla hyvä sopia yhteisestä aikataulusta päivälle. Ajatuksena on määritellä milloin tehdään töitä keskittyneesti ja milloin on sopivaa keskustella muiden kanssa ja pyytää neuvoja. Alla on esimerkki siitä miten päivän voi jakaa. (Siefen, 2013b.)

9.00-9.30 pulina puolituntinen

keskittynyt työskentelyä

11.30-12.00 pulina puolituntinen

keskittynyt työskentelyä

14.00-14.30 pulina puolituntinen

keskittynyt työskentelyä

16.00-16.30 pulina puolituntinen

keskittynyt työskentelyä

(Siefen, 2013.)

5 Teorian yhteenveto

Teoria on jaettu esimiestyön ja johtamisen käytäntöihin, tiimin rakentamiseen sekä itsensä johtamiseen. Onnistuakseen tehtävässään esimiehellä tulee olla osaamista siitä millaista on olla hyvä esimies, kuinka motivoida ja valmentaa tiimiään, hallita haastavia tilanteita, palautteen antoa ja vastaanottoa. Kiteytettynä esimiehen täytyy osata palvella työntekijöitään, sillä hän on siellä heitä varten. Esimiehen on myös osattava johtaa itseään, ei riitä, että hän osaa johtaa tiimiänsä. Esimiestyössä ei ole kyse pelkästä ihmisten johtamisesta, vaan esimiehen tulee myös kyetä johtaa toimintatapoja ja prosesseja. Esimiestyö on palveluammatti, ja hänellä on suuri vaikutus työntekijöihin. Esimiehen täytyy osata johtaa, kuunnella, kysyä, hallita haastavia tilanteita ja antaa oikeanlaista palautetta. Hänen tulee lisäksi pystyä johtaa erilaisia ihmisiä, nähdä jokainen omana yksilönään. Esimieheltä vaaditaan paljon kahdesta suunnasta. Hänen tulee olla hyvä esimies ja johtaja työntekijöille, mutta myös vastattava organisaation pyyntöihin. Tämä voi ajoittain asettaa esimiehen haasteelliseen asemaan.

Tiimin rakentaminen lähtee liikkeelle rekrytoinnista. Aina esimies ei pääse mukaan tai edes vaikuttamaan rekrytointiin, jos se on ulkoistettu henkilöstöhallinnon osastolle tai ulkopuoliselle toimijalle. Usealle esimiehelle tilanne on todennäköisesti se, että hän tulee esimieheksi valmiiseen tiimiin. Tällöin on pyrittävä tutustumaan tiimiin suhteellisen nopeasti, sillä he tuntevat kaikki toisensa mutta eivät esimiestä. Esimiehen on lähdettävä ensitöikseen tutustumaan tiimiin, ja rakentamaan tiimin keskeistä luottamusta. Jotta tämä toteutuu, on hyvä jättää työtehtävien ja tavoitteiden läpikäynti myöhemmäksi ja keskittyttävä ihmisiin. Luottamus on erittäin tärkeä osa onnistuneen tiimin ja työyhteisön toimintaa. Jos luottamusta ei ole, työskentely voi olla erittäin tehotonta ja työntekijät onnettomia ja stressaantuneita.

Muiden johtaminen on erittäin haastavaa, jos esimies ei kykene johtamaan omaa toimintaansa. Oman suunnan ja tavoitteiden määrittäminen on oltava halussa, jotta voidaan vaatia sitä muilta. Esimiehen tulee hallita omia stressi- ja tunnereaktioitaan. Hän voi joutua haastavien tilanteiden eteen työntekijöiden kanssa ja silloin negatiiviset tuntemukset tulee hallita. Esimies voi ajautua liialliseen työkierteeseen, jos hän ei kykene delegoimaan tehtäviä, ja löytämään tasapainoa vapaa-ajan ja työn välille. Esimiehen ei tarvitse olla jatkuvasti saatavilla vapaa-ajallaan työntekijöille, vaikka se onki mahdollista nykypäivänä.

Vaikka esimiehen tehtävässä on monia ulottuvuuksia, voi se oikealle henkilölle olla erittäin palkitseva tehtävä. Esimiehen tulee muistaa, että hänen tärkeimpiä tehtäviään on olla läsnä ja välittää tiiminsä jäsenistä, jotta he pystyvät onnistumaan.

6 Portfolio- Henkilökohtainen kasvu esimieheksi

6.1 Toteutus

Portfoliossa käsitellään opinnäytetyön suunnitelmaa ja kertomusta esimiehenä toimimisesta Nordic Business Forum 2017 tapahtumassa. Kertomuksessa käydään läpi kirjoittajan mielestä tärkeitä kohdat esimieheksi kehittämisessä, esimiehenä toimimisesta sekä pohditaan omia kokemuksia esimiehenä.

6.2 Opinnäytetyösuunnitelma ja aikataulu

Aloitin opinnäytetyöni syksyllä 2016 osana Tutkimus-, ja kehittämistyöpaja-kurssia. Kurssin tavoitteena oli hahmotella omaa opinnäytetyötä, määrittellä oma aihe ja valmistautua opinnäytetyön kirjoittamiseen. Kurssin aikana valitsin itselleni aiheen, joka liittyi digitaaliseen markkinointiin. Kirjoitinkin työstä lähes yhden neljänneksen, kun koin olevani umpikujassa työn kanssa. Päädyin tekemään päätöksen, että en jatka aiheen kanssa enempää. Päätös tuntui vaikealta, sillä en ollut vielä keksinyt tilalle uutta. Tunsin oloni epäonnistuneeksi ja koin stressiä, sillä minulla oli vahva tavoite valmistua loppuvuodesta 2017. Kevään ajan keskityin uuteen työhöni Nordealla ja Nordic Business Forumin esimieskoulutuksiin, sillä opintoni olivat muuten jo lähes paketissa. Nordic Business Forumin koulutusten ohessa aloin pohtimaan, josko pystyisin yhdistämään oppimaani opinnäytetyöhön. Olin todella vaikuttunut esimieskoulutuksista Nordic Business Forumissa, ja minulla heräsi vahva halu oppia lisää. Kesän alussa aloin kehittämään portfoliomallista opinnäytetyötä kehityksestäni esimieheksi Nordic Business Forumin koulutusta hyödyntäen. Lopulta nimesin työni ”Henkilökohtainen kasvu esimieheksi.” ja aloin työstämään työn rakennetta ja teoriaosuutta. Tavoitteeni oli saada työ valmiiksi syksyllä 2017, jotta pystyn valmistumaan joulukuussa 2017.

6.3 Nordic Business Forum

Nordic Business Forum on yksi merkittävimmistä business alan tapahtumista Euroopassa. Vuodesta 2010 asti järjestetty vuosittainen päätapahtuma Helsingissä kerää yhteen business alan johtajat sekä maailman inspiroivimmat ammattilaiset jakamaan ajatuksia, ja rakentamaan suhteita kahdeksi päiväksi. Nordic Business Forum missio on ”Building leaders who change the world”. He uskovat vahvasti siihen, että inspiroimalla johtajia, jotka haluavat muuttaa maailmaa, on paras tapa vaikuttaa koko yhteiskuntaan. Heidän visionsa on olla maailman merkittävin business tapahtuma vuonna 2021. (Nordic

Business Forum 2017.) Tässä työssä Nordic Business Forumista käytetään myös lyhennettä NBF.

Nordin Business Forum tekee yhteistyötä Haaga Helia Ammattikorkeakoulun kanssa. He rekrytoivat, kouluttavat ja inspiroivat joka syksy yli 200 opiskelijaa vapaaehtoisiksi. Vapaaehtoiset on jaettu omien toiveiden ja vahvuuksien mukaan eri asiakaspalvelun osa-alueisiin. Jokaisella tiimillä on oma esimies tai esimiespari, jotka toimivat myös vapaaehtoisina tapahtumassa. Olen ollut mukana Nordic Business Forumissa vapaaehtoistoiminnassa syksystä 2015. Ennen tapahtumaan saimme laajan koulutuksen tapahtumasta ja asiakaspalvelusta. Ensimmäisenä vuonna toimin Speaker Host-tiimissä. Meidän tehtävämme oli toimia tapahtuman puhujien ja artistien tukena ja apuna. Seuraavana vuonna 2016 olin mukana vastuullisemmassa roolissa ja hoidin asiakaspalvelua ennen tapahtumaa ja sen aikana. Olin alun perin hakenut esimieheksi vuodelle 2016, mutta minua ei valittu. Jälkikäteen ajateltuna se oli aivan oikea valinta, sillä en koe, että olisin silloin vielä ollut valmis esimiehen tehtäviin. Vuosi 2016 tapahtumassa teki minuun suuren vaikutuksen, ja päätinkin jälleen kerran hakea esimieheksi. Suureksi ilokseni minut valittiin mukaan vuoden 2017 tapahtuman vapaaehtoisten esimiesten tiimiin. Valinta tarkoitti sitä, että olisin mukana valmistelemaan vuoden 2017 Nordic Business Forum tapahtumaa, ja toimisin siellä esimiehenä yhdelle asiakaspalvelun osa-alueen tiimille. Silloin päätin, että tähän minä annan kaikkeni, tämä olisi minun vuoteni.

6.4 Leadership ohjelma

Nordic Business Forumin leadership ohjelma koostuu kolmesta osasta, tiimihengen rakentamisesta ja tavoitteiden asettamisesta, esimieskoulutuksesta sekä esimiehenä toimimisesta. Meidän tiimillämme ohjelman kesto oli noin 10 kuukautta. Esimiestiimimme koostui kuudestatoista vapaaehtoisesta esimiehestä, kahdeksasta naisesta ja kahdeksasta miehestä. Esimiehenämme toimi Nordic Business Forumin Customer Experience Manager Salla Seppä. Salla Seppä on vastuussa tapahtuman asiakaskokemuksesta ja vapaaehtoistoiminnasta. Ohjelman tavoitteena on kouluttaa esimiehiä, jotka toimivat tapahtumassa esimiehinä eri asiakaspalvelun osa-alueissa motivoituneina ja johtaen muita vapaaehtoisia. Lopullinen tavoite ei kuitenkaan ole näin lyhytnäköinen, vaan tarkoituksena on lisäksi antaa meille avaimet toimia jatkossa esimiehinä ja kehittyä henkilökohtaisesti. Tulevaisuuden esimiesten ja johtajien kouluttaminen sopii täydellisesti heidän missioonsa ” Building leaders who change the world.”.

Ennen koulutusosuuden alkamista keskityimme toistemme tutustumiseen, tiimihengen rakentamiseen sekä tavoitteiden asettamiseen. Esimiestiimimme koostui kuudestatoista erilaisesta persoonasta, erilaisista lähtökohdista. Oli erittäin tärkeää saada tiimimme toimimaan alusta alkaen ja välttyä ongelmilta myöhemmin. Tämä oli myös erittäin hyvää harjoitusta ajatellen omien tiimimme rakentamista myöhemmin. Lähdimme liikkeelle perusteista eli toisiimme tutustumisesta. Osa meistä oli toisillemme tuttuja opintojen kautta tai edellisvuoden Nordic Business Forumista. Kolmen ensimmäisen tapaamisen tavoite oli rakentaa tiimiämme, oppia tuntemaan toisiamme sekä syventyä Nordic Business Forumin asiakaspalveluun. Olimme lähdössä muutaman viikon päästä Ruotsin NBF 2017 töihin ja tulisimme työskentelemään eri asiakaspalvelun osa-alueilla. Ensitapaamisemme tiiminä pidettiin erittäin casuaalina. Käytimme kaiken ajan keskustellen ja kertoen itsestämme. Koin erittäin mieleenpainuvana, että ensimmäisellä kerralla jaoimme kaikki jonkin erikoisen/hauskan faktan itsestämme. Tämän avulla paljastimme jotain henkilökohtaista itsestämme toisillemme, jonka uskon jo ensimetreillä rakentaneen tiimimme luottamusta. Meille annettiin jo ensimetreillä yhteinen tehtävä määrittellä meidän oma missiomme ja visiomme esimiehinä. Antamalla meille yhteisen tehtävän pääsimme tutustumaan toistemme ajatusmaailmaan siitä, mitä esimiehenä olemisen NBF:ssä tarkoittaa. Yhteisen mission ja vision lisäksi laadimme meille yhteiset pelisäännöt (Liite 1.). Yhteisten pelisääntöjen tarkoituksena oli luoda raamit yhteiselle työskentelylle sekä mahdollistaa kannustava työympäristö kaikille. Pelisääntöihin oli helppo palata myöhemmin, jos joku ei niiden mukaan toiminut. Laatiessamme pelisääntöjä sitouduimme kaikki toimimaan ja työskentelemään niiden mukaisesti. Pääsimmekin jo heti alussa palaamaan laadittuihin pelisääntöihin. Yhteinen matkamme Ruotsin NBF 2017:ssä oli erittäin opettavainen, sillä tiimimme koki haasteita matkan aikana. Matkan jälkeen kävimme ensin jokainen esimiehemme kanssa läpi nämä tilanteet ja sitten keskustelimme niistä yhdessä tiiminä. Haasteet ja väärin ymmärretyt tilanteet auttoivat meitä ymmärtämään toisiamme paremmin ja mielestäni hitsasi tiimiämme lopulta paremmin yhteen. Tärkein oppi oli, että haastavat ja epämiellyttävät keskustelut on käytävä läpi, jotta tiimi pystyy jatkossa toimimaan hyvin. Matka osoitti myös sen, että olemme kaikki todella erilaisia persoonia ja meidän on opittava kunnioittamaan sitä. Oli erittäin tärkeää saada meidän keskinäinen yhteistyö toimimaan.

6.4.1 Koulutus

Palattuamme Ruotsista aloitimme valmistelut Suomen NBF 2017 tapahtumaa varten omalta osaltamme. Lähdimme liikkeille tavoitteiden määrittämisestä tiimillemme sekä tietysti itsellemme. Yhteisiksi tavoitteiksi lähdimme asettamaan numeerisia tavoitteita liittyen palaute arvosanoihin NBF 2017 asiakaspalvelusta sekä arvioista meidän

suoriutumisestamme esimiehinä. Lisäksi asetimme tavoitteeksi kasvaa tiiminä ja tukea toisiamme yhteisen NBF matkamme aikana. Omia henkilökohtaisia tavoitteita oli mielestäni hankala määrittää, sillä olin kiinnostunut niin monesta aiheesta itseni kehittämisen suhteen. Lopulta päädyin jakamaan omat tavoitteeni kolmeen osa-alueeseen: päätavoitteet, tavoitteet joilla saavutaan päätavoitteeni ja henkilökohtaisen kasvun tavoitteisiin. Omien tavoitteiden saavuttamista käsittelem myöhemmin tekstissä.

Päätavoitteet

- Inspiroida muita kuten minua on edellisten vuosien tapahtumissa. Välittää NBF tunnelmaa ja antaa muille mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä.
- Ottaa tämä mahdollisuutena kasvaa ja kehittää itseäni. Ottaa tämän vuoden mahdollisuutena omalle tulevaisuudelleni

Tavoitteet, joilla saavutan päätavoitteeni

- Ajankäytön hallinta
- Muiden motivointi, inspirointi ja valmennus
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Oppia pääsemään yli tappioista

Henkilökohtaisen kasvun tavoitteet

- Itsevarmuus
- Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä
- Itseni johtaminen

Tavoitteiden asettamisen jälkeen pääsimme keskittymään siihen, mitä esimiehenä oleminen todellisuudessa tarkoittaa, ja mitä meidän tulisi seuraavan yhdeksän kuukauden aikana oppia. Isona osana koulutuksia oli tietenkin lisäksi NBF:n yrityskulttuurin vahva sisäistäminen ja tutustuminen heidän henkilökuntaansa. Meidän oli tärkeää ymmärtää heidän visio ja missio, jotka ohjaavat päivittäistä ja pitkäaikaista toimintaa. NBF:n visio ja missio on avattu ylemmässä kappaleessa, 6.3 Nordic Business Forum. Syvennyn laajemmin merkittävimpiin aiheisiin ja tapahtumiin koulutusjakomme osalta.

Koulutustemme aiheet käsittelevät pääasiassa tiimin rakentamista, motivointia, valmentamista, luottamuksen rakentamista, palautteen antoa ja vastaanottamista, itsetuntemusta, johtamista sekä itsensä johtamista. Koulutuksemme suoritettiin käymällä teoriaa ja käytäntöä läpi esimiehemme johdatuksella, ja hyödyntäen yhteistä keskustelua sekä käyttämällä ulkopuolisia kouluttajia. Saimme lisäksi kokea upeita vierailuvia puhujia niin NBF:n sisältä kuin ulkopuolelta. Heidän tarkoituksensa oli kertoa omia kokemuksiaan sekä tarinoitaan, jotka havainnollistavat meille oppimaamme teoriaa.

Minulle mielenpainuvin osa koulutus oli Gaia Leadership Oy:n Sari Vuotaniemen pitämä johtamisen valmennus. Koulutus koostui itseemme ja toisiimme tutustumisesta enneagrammien kautta sekä valmentamisen teoriasta ja sen harjoittelusta. Enneagrammi ”on yhdeksänkohtainen persoonallisuustyyppien luokittelu, - jakaa ihmiset yhdeksään päätyyliin käyttäytymisen perusteella.” (Wikipedia 2017.) Alla olevassa kuviossa 10 nähdään enneagrammi kaavio, joka kuvaa yhdeksän persoonallisuustyyppiä ja niiden yhteyttä toisiinsa. Yhdeksän persoonallisuustyyppiin lisäksi enneagrammi jaetaan kolmeen tyyppiin tunne(punainen), järki(sininen) ja vaisto(vihreä). Kuviossa olevat nuolet osoittavat persoonallisuustyyppien linkittymisen toisiinsa. (Wikipedia 2017.) Meille enneagrammi valmennuksella oli tarkoitus lisätä toistemme ymmärrystä ja kommunikointia, sekä auttaa meitä ymmärtämään itseämme, omia vahvuuksia ja kehityskohteita. Suoritimme enneagrammi testin käyttäen omaa pohdintaa, emme käyttäneet mitään virallista testiä. Tämä oli meille sopiva tapa, sillä pääsimme pohtimaan miksi näemme itsemme juuri kyseisessä persoonallisuustyyppissä ja perustelemaan valintaamme. Kävimme valintamme läpi avoimessa keskustelussa. Keskustelun avulla pystyimme perustelemaan valintamme, ja oppimaan toisistamme lisää.



Kuvio 11. Enneagrammin persoonallisuus kaavio (Wikipedia 2017.)

Luokittelen itseni seitsikoksi eli seikkailijaksi. Seikkailijaa kuvaillaan ” Seitsikoita motivoi tarve olla iloisia ja suunnitella nautittavia harrastuksia, myötävaikuttaa maailmaan ja välttää kärsimystä ja kipua. Heidän huomionsa suuntautuu kiehtoviin mahdollisuuksiin ja optimistiseen tulevaisuuteen. He etsivät aina vaihtoehtoja.” (Suomen Enneagrammi Ry 2017.) Vahvuuksiksi luetellaan mm. innokas, mielikuvituksellinen, utelias, nopea ajattelu, viehättävä ja moniosaaja ja heikkouksiin mm. impulsiivinen, kapinoija, välttelevä, ei pidä rutiinista ja reagoi negatiiviseen palautteeseen. (Vuotaniemi 2017.) Tunnistan itseni selkeästi innokkuudesta, uteliasuudesta, moniosaajasta, nopeasta ajattelusta,

kapinoijasta, ei pidä rutiinista ja reagoi negatiiviseen palautteeseen. Seikkailija linkittyy myös ykkösen eli perfektionistin kanssa. Näen itsessäni myös perfektionisti puolia, joita ovat mm. luotettava, täydellisyyden tavoittelija, käytännöllinen, kriittinen, kontrolloiva ja kärsimätön. Enneagrammin avulla opin ymmärtämään itseäni paremmin, mutta oivalsin paljon myös muiden persoonallisuuksista. Opin ymmärtämään miksi kollegani käyttäytyvät kuten käyttäytyvät. Tämän avulla tiimimme oli helpompi oppia ymmärtämään ja arvostamaan erilaisuutta. Valmennuksen toinen osuus käsitteli johtamista ja valmentamista. Valmentamisen teoriaa on käsitelty työn teoriaosuudessa kappaleessa 2.2 Valmentava johtaminen, joten siihen ei syvennytä tässä osuudessa vaan käsitellään omia kokemuksia. Valmentava johtaminen oli minulle tärkeimpiä kokemuksia NBF:n koulutusten aikana. Koin, että sain siitä paljon konkreettista hyötyä esimiehenä toimimiseen. Me käsitelimme koulutuksessa valmentamiseen taustoja ja teoriaa, sekä teimme käytännön harjoituksia toistemme kanssa. Pääsimme jokainen toimimaan valmentajana sekä valmennettavana. Kokemus oli todella avartava, sillä koen, että olen ollut huono kuuntelija mutta hyvä neuvonantaja. Nyt minä en omaan tuttuun tapaan saanut antaa omasta mielestäni oikeaa neuvoa, vaan minun tuli antaa valmennettavan oivaltaa se itse. Valmentajan tyylin omaksuminen vaati itseni haastamista ja epämurkavuus alueelle menemistä. Me käytimme valmennus menetelmää GROW, joka on myös käsitteenä avattu teoriaosuudessa kappaleessa 2.2 Valmentava johtaminen.

Toinen mieleenpainuva osa koulutustamme oli NBF:n toimitusjohtajan Hans-Peter Siefenin pitämä koulutus tavoitteiden asettamisesta ja ajankäytön hallinnasta. Siefenin pitämää koulutusta on hyödynnetty teoriaosuudessa 4.2 Ajankäyttö. Koulutus tuntui erittäin käytännön läheiseltä ja pystyin hyödyntämään sisältöä esimieskoulutuksessa, esimiehenä toimiessa sekä muun elämän hallitsemisessa. Oivalsin kuinka tärkeää ajanhallinta on onnistumisen ja menestymisen kannalta.

Lisäksi minulle merkittävä osuus koulutusta oli palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu. Annoimme jatkuvasti palautetta koulutusohjelman aikana toisillemme suorituksistamme ja toiminnastamme. Palautteen antaminen muille ei ollut yhtä helppoa kuin olin ajatellut. Meidän tuli tarkkaan miettiä perusteluita palautteillemme olivat ne sitten positiivisia tai rakentavia. Erityisesti rakentavan palautteen antamisen koin hankalaksi. En siksi, että en uskaltaisi sitä antaa vaan koska oli haasteellista havainnoida 15 ihmistä ja antaa heistä palautetta. Palautteen vastaanottaminen oli kehittävä ja opettavaista, sillä en ollut koskaan saanut palautetta näin henkilökohtaisesti. Oli hyvä kuulla muiden havaintoja itsestäni ja pohtia niitä omasta näkökulmasta. Syvennyn palautteiden sisältöihin myöhemmin työssä kappaleessa 7.1.1 Palautteet.

6.4.2 Esimiehenä toiminen

Meidän tehtävämme oli huolehtia tapahtuman eri osa-alueiden asiakaspalvelun toteuttamisesta. Kaikki tapahtumatuotantoon liittyvät asiat oli hoidettu NBF yrityksen puolesta. Asiakaspalvelu tapahtumat aikana jaettiin yhdeksään osa-alueeseen : Ohjaus, Check-in, Narikka, Seminaarihalli, Kiertävä asiakaspalvelu, Host-palvelut, First Class-palvelut, Puhujapalvelut sekä Erikoispalvelut. Meidät jaettiin omien vahvuuksien, tavoitteiden ja henkilökohtaisen kasvun perusteella osa-alueiden esimiehiksi. Seitsemässä osa-alueessa oli kaksi esimiestä. First Class-palveluissa ja Puhujapalveluissa molemmissa oli vain yksi esimies. Minä toimin yksin First Class-palveluiden esimiehenä. Ensimmäinen ajatukseni kun kuulin, että toimin yksin esimiehenä oli paniikki ja jännitys. Mielessäni pyöri ajatuksia siitä kuinka tulisin pärjäämään yksin, miten osaisin ohjata tiimiäni yksin sekä mitä jos epäonnistuisin. Toisaalta olin myös innoissani suuresta haasteesta ja vastuusta, joka minulle oli annettu. First Class esimiehenä toimiminen tarkoitti, että minä ja tiimini pitäisimme huolta NBF 2017 First Class lipun ostaneista asiakkaista. First Class termistä käytetään tässä työssä lyhennettä FC. Tiimimme tarkoituksena oli toimia ensisijaisena kontaktina First Class asiakkaille juuri ennen tapahtumaa ja tapahtuman aikana. Jokaisella meidän asiakkaallamme oli oma asiakaspalveluhenkilö, joka toimi hänen tukena tapahtuman aikana. Lisäksi meillä oli huolehdittavana FC halli, jossa FC asiakkaat saivat oleskella vapaasti tapahtuman aikana. FC hallissa järjestettiin FC asiakkaille yksinoikeudella järjestetyt tapaamiset ja valokuvasesiot puhujien kanssa.

Varsinainen esimiehenä toimimisen katsomisen alkaneen elokuussa, kun aloitimme omien osa-alueidemme tarkan suunnittelun. Aloitimme osa-alueidemme intensiivisen suunnittelun ja valmistelut kaksi kuukautta ennen tapahtumaa. Hieman yli kaksi kuukautta ennen sitä olimme tavanneet esimiehemme kanssa, ja käyneet läpi suunnitelmamme tälle ajanjaksolle ennen tapahtumaa. Lähdin liikkeelle määrittämällä First Class osa-alueen mission ja tarkoituksen, lähdin miettimään mikä olisi meidän todellinen tarkoituksemme NBF 2017 aikana, tarvitsisinko tukihenkilöä tapahtuman aikana, tiimin kokoa, tiimimme päävastuita ja tehtäviä, rekrytointia, perehdytystä, tärkeitä päivämääriä ja määräaikoja sekä epäselviä kysymyksiä minulle. Alkusuunnittelun jälkeen tapasimme esimieheni kanssa, ja kävimme läpi suunnitelmani ja minua askarruttavat aiheet. Alkusuunnitelman jälkeen jäimme kesätauolle, ja palasimme asian äärellä reilu kaksi kuukautta myöhemmin. Kahden kuukauden jälkeen lähdimme intensiivisesti liikkeelle työstäen omia osa-alueitamme, rekrytointisuunnitelmaa tehden sekä tekemällä viimeisiä käytännön harjoituksia esimiehenä toimimisesta. Lisäksi käsitelimme esiintymistä sekä palautteen antoa ja vastaanottoa. Lisäksi käsitelimme tietenkin

tapahtumatuotannon osa-alueita siinä määrin missä ne olivat relevantteja meidän näkökulmastamme. Oma osa-alueitani lähdin työstämään NBF organisaation laatiman asiakaspolun avulla. Asiakaspolussa tuodaan esille FC asiakkaan kaikki kosketuspinnat Nordic Business Forum 2017 tapahtumassa. Asiakaspolku auttoi minua havainnollistamaan tapahtumapäivien kulkua, ja missä tiimiäni tarvittaisiin milloinkin. Tämän avulla sain selkeän näkemyksen päivän kulusta asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolun hyödyntäminen ja pohtiminen olivat erittäin opettavaista, sillä en ollut aikaisemmin sellaista tehnyt. Asiakaspolun mallin hyödyntäminen tulee varmasti olemaan hyödyllistä minulle myös tulevaisuudessa. Esimiesasemassa toimiessa sitä voisi hyödyntää myös esimerkiksi rekrytoinnin näkökulmasta.

Rekrytointi oli suuri osa esimiehenä toimista, sillä rekrytoimme kaikki yli 250 vapaaehtoista itse. Onneksemme saimme rekrytointikoulutusta arvostetulta MPS Enterprise Ltd:n Elina Koskelalta. Koskelalta saaneita oppeja ja vinkkejä olen käsitellyt aikaisemmin työssä kappaleessa 3.1 Rekrytointi. Elinan antama koulutus oli todella merkittävä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Koin tämän erittäin arvokkaana, sillä minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta rekrytoinnista. Tämä auttoi minua pohtimaan ja ymmärtämään rekrytoinnin tärkeyden. Ymmärsin lisäksi, että jos halua tulevaisuudessakin työskennellä esimiesasemassa minun on tärkeää ymmärtää rekrytointia laajemmin. Rekrytoinnin harjoittaminen tässä ympäristössä olisi oiva mahdollisuus minulle kehittyä ja löytää haasteita. Suoritimme rekrytoinnin yksilö- sekä ryhmähaastatteluilta. Yksilöhaastatteluita käytimme haastatellussamme hakijoita, jotka olivat toimineet aikaisemmissa NBF:n tapahtumissa vapaaehtoisina. Yksilöhaastattelun tarkoitus oli saada syvempi suhde haastateltavaan, ja etsiä hänelle haastavampi tehtävä vuodelle 2017. Ryhmähaastatteluita käytimme taas kaikkien uusien hakijoiden kanssa. Näin saimme selville kuinka vapaaehtoiset toimivat ryhmissä, kuinka he tuovat itseään esille sekä kuinka he huomioivat muita. Olimme laatineet listoja ominaisuuksista ja osaamisesta, joita vapaaehtoisilla tulisi olla. Haastattelut olivat haasteellisia mutta opettavaisia. Haastattelun aikana oli haasteellisinta pysyä neutraalina, ja tarkastella jokaista hakijaa tasapuolisesti ja neutraalisti. Haastattelun jälkeen meidän tuli tehdä valintamme hakijoiden suhteen. Itse olin sinänsä onnekaassa asemassa, sillä minun tuli löytää vain n. 10 vapaaehtoista tiimiini. Hakijoita meillä oli reilusti yli 300 eli tiesimme, että emme millään voisi valita kaikkia. Haastattelun aikana olimme kategorioineet hakijoita eri ryhmiin heidän toiveidensa, vahvuuksien ja havaintojemme mukaan. Nämä auttoivat meitä käymään läpi hakijoita, ja pohtimaan kuka sopisi mihinkin tiimiin. Lopulta päätimme valituista vapaaehtoisista yhdessä koko esimiestiimin kanssa. Lopullisten hakijoiden valitseminen ja sijoittaminen tiimeihin ei ollut helppo tehtävä, sillä hakijoita oli todella paljon sekä meillä kaikilla esimiehillä oli yhteisiä toiveita hakijoiden suhteen. Näin ison hakijamäärän

suodattaminen yhdeksään eri tiimiin ei ollut helppo tehtävä, mutta koen opineeni paljon työntekijäin valitsemisesta ominaisuuksien perusteella. En päässyt itse haastattelemaan kaikkia tiimimäisiäni, vaan minun tuli luottaa kollegojeni havaintoihin. Uskon, että tämä on yleistä muissakin organisaatioissa, että esimiehellä ei ole mahdollisuutta haastatella omaa tiimiään.

Rekrytointikoulutuksen lisäksi saimme upean valmennuksen Kaswu Oy:n perustajalta Mikko Ojaselta. Hänen valmennuksensa keskittyi meidän motivointiin, tavoitteiden asettamiseen ja siihen kuinka varmistamme onnistumisemme tapahtuman aikana tiimimme kanssa. Minulle valmennuksen suurimmat opit olivat seuraavien aiheiden parissa: kuinka saadaan tiimin yhteispeli toimimaan, pidä huolta perustarpeista sekä tavoitteiden asettaminen. Kun puhuimme tiimin yhteispeleistä, emme puhuneet vain omien tiimimme toiminnasta vaan lisäksi meidän esimiestiimin keskinäisestä yhteispeleistä. Jos meidän keskinäin yhteistyö ei toimisi, miten meidän olisi mahdollista saada muiden yhteistyö toimimaan. Tärkeimmiksi teemoiksi yhteispeleissä nousivat kuuntelu, ymmärrys ja luottamus. Perustarpeista huolehtiminen tuntuu itsestään selvyydeltä, mutta se tosiasiasa unohtuu helposti kun keskittyy työntekoon. Varsinkin, kun puhutaan tämän tasoisesta tapahtumasta, jossa täytyy muutaman päivän aikana suoriutua todella hyvin. Tapahtumassa työskentely vaatii paljon fyysisesti ja henkisesti, joten perustarpeiden huolehtimisesta ennen tapahtumaa on erityisen tärkeää. Itselleni tämä oli hyvä muistutus, sillä minulle liikunta, unia, ravitseva ravinto ja hyvä olo ovat erittäin tärkeitä. Huomaan laiminlyöväni niitä, kun minulla on kiire tai olen stressaantunut. Joten valmennuksen jälkeen tein päätöksen, että pyrkisin pitämään itsestäni paremmin huolta ennen tapahtumaa. Tein itselleni kaksi tavoitetta reiluksi kuukaudeksi ennen tapahtumaa. Päätin luopua alkoholin ja teollisen sokerin käytöstä. Tällä pyrin parantamaan omaa oloani, ja pitämään itseni terveenä ennen tapahtumaa. Teimme valmennuksen aikana yhteiset ja henkilökohtaiset lupaukset, joista pitäisimme kiinni siitä hetkestä eteenpäin. Yhteiset lupaukset määritimme yhdessä ja lupauduimme kaikki sitoutua niiden toteuttamiseen. Henkilökohtaisen lupaukseni tein sen perusteella, missä koin tarvitsevani eniten harjoitusta ja tunsin itseni epävarmaksi. Alla olen listannut yhteiset ja henkilökohtaiset lupaukset. Valmennus oli erittäin inspiroiva ja uskon, että se vei meitä tiiminä eteenpäin, vaikka olimmekin tehneet jo töitä useamman kuukauden yhdessä.

Yhteiset

Palvo perusasioita

Tuetaan toisiamme

Kehutaan ja annetaan palautetta

Tee joka päivä 1,2 - Nyt on paras hetki tulla paremmaksi

Välitä ja huolehdi

Ole ylpeä itsestäsi

Muista antaa muillekin mahdollisuus menestyä

Henkilökohtainen

Persoona peliin, varmemmaksi esiintyjäksi

Edellä mainittujen valmennuksien lisäksi valmistautuminen tapahtumaan tarkoitti paljon suunnittelua ja valmistelua oman osa-alueen parissa. Saimme kaikki tueksemme Excel pohjaisen suunnittelu/tehtävälisan esimieheltämme. (Liite 2.) Tämän Excelin tarkoituksena oli toimia tukena suunnittelulle ennen tapahtumaa. Listasin sinne tehtäviä, joita minun täytyi suorittaa ja päivämäärän jolloin sen täytyi olla tehtynä. Lisäksi käytimme selkeää merkintää tehtävälle. Merkintävaihtoehtoja oli kolme: Ei aloitettu, aloitettu ja valmis. Tällaisen suunnitelman käyttäminen oli todella hyödyllistä, sillä olin töissä lähes kokopäiväisesti ennen tapahtumaa, joten en pystynyt jatkuvasti keskittymään NBF 2017 liittyviin tehtäviin. Mutta selkeän suunnitelman ansioista, oli helppo palata tehtävien äärelle kun täytyi. Kun tehtävät oli tarkasti suunniteltu, pystyin vähentämään omaa stressiäni. Suunnitelman tarkoituksena oli myös antaa kollegoilleni mahdollisimman selkeä kuva etenemisestäni. Se oli lisäksi hyvä varasuunnitelma, jos olin sattunut sairastumaan. Kenen tahansa olisi helppo jatkaa ja ottaa vastuu, kun olin suunnitellut tarkkaan tulevat tehtävät. Näin tarkan suunnitelman käyttö osoitti minulle, että jos haluan jatkossa menestyä esimiehenä minun on tärkeää oppia vielä lisää suunnittelusta ja ajankäytön priorisoinnista. Mutta tämä kokemus suunnittelusta on luonut minulle hyvän pohjan ja uskon, että pystyn hyödyntämään oppimaani tulevaisuudessa.

Ennen tapahtumaa järjestimme koulutustilaisuuksia vapaaehtoisille. Koulutukset oli jaettu yleisiin koulutuksiin kaikille vapaaehtoisille ja osa-alue kohtaisiin. Esimiehemme Salla Seppä otti päävastuun yhteisten koulutusten toteuttamisesta. Me esimiehet olimme vastuussa omien osa-alueidemme koulutuksista. Koulutusten aikana oli tarkoitus käydä läpi oman osa-alueen kannalta tärkeitä tehtäviä, saada tiimi toimimaan sekä innostaa heitä. Osa-aluekohtaiset koulutukset olivat erittäin antoisia, mutta samalla haastavia. Koska toimin yksin esimiehenä, oli kaikki suunnittelu ja toteutus minun varassani. Lisäksi tiimille esiintyminen ja heidän johtaminen jännittivät minua. Ensimmäinen osa-alue koulutus oli minulle todella jännittävä, mutta hyvä valmistautuminen helpotti. Jokaista koulutusta varten olin valmistellut power point-esityksen, sillä koin sen tukevan hyvin esiintymistäni ja rentouttavan minua. Valmiin esityksen kanssa pystyin keskittymään paremmin, sillä en joutunut pohtimaan, että unohtaisin kertoa jotakin tärkeää. Kun vedin viimeistä koulutusta, tunsin oloni jo paljon itsevarmemmaksi ja onnistuneeksi. Mutta koen

edelleen, että ollakseni parempi esimies tarvitsen lisää harjoitusta esiintymisen parissa. Haluan pyrkiä tuomaan lisää omaa persoonaani esiintymiseen mukaan sekä olemaan inspiroivampi.

Kaiken suunnittelun ja valmisteluiden jälkeen oli aika NBF 2017 tapahtumalle ja meidän suurimalle suorituksellemme, tiimimme johtaminen tapahtumana aikana. Tapahtuman aikana minun roolini oli toimia tiimini tukena ja mahdollistaa heidän onnistumisensa ja tietenkin pitää huolta kokonaiskuvasta omalla osa-alueellani. Tapahtuman aikana haasteellisimpia hetkiä esimiehenä oli sellaisten asioiden hoitaminen, joihin en ollut osannut valmistautua. En kuitenkaan voinut näyttää tiimilleni, että en osaa suoriutua näistä tilanteista. Minulle oli erittäin tärkeää saada heidät tuntemaan olonsa varmaksi asiakastilanteissa ja luoda tunnetta, että selviämme yhdessä kaikista tilanteista. Vaikka koimme useita haastavia ja ennalta arvaamattomia tilanteita tapahtuman aikana, nautin esimiehenä olemisesta ja tapahtumasta.

6.4.3 Tapahtuman jälkeen

Tapahtuman jälkeen tärkeimmät tehtävät olivat kokemusten reflektointi ja palautteiden käsittely. Kollegoiltani saamaa palautetta käsittelen kappaleessa 7.1.1 Palautteet. Tässä kappaleessa käyn läpi omalta tiimiltäni saadut palautteet, ja keskityn kokemuksiin ja tehtäviin tapahtuman jälkeen.

Kuten alkuperäisissä tiimitavoitteissa tuli esille, meille oli erittäin tärkeää saada palautetta. Palautekysely sisälsi laajasti kysymyksiä tiimimme jäsenten odotuksista, tapahtumasta, palautetta koulutuksista sekä meidän esimiestemme toiminnasta. Keskityn tässä vain käymään läpi esimiestoimintaa käsittävän palautteen, sillä se oli yksi meidän tavoitteistamme. Mittasimme palautteita esimiestoiminnasta numeerisin menetelmin asteikolla 1-6. Vastausprosentti palautekyselylle oli 62 % eli saimme yhteensä 162 vastausta. Vastanneet arvioivat omien esimiestensä toimintaa, ja vastaukseksi saimme upeat 5.73/6. Minun tiimistä kyselyyn vastasi noin 50 prosenttia, ja sain heiltä kaikilta 6/6. Osa oli myös kuvaillut toimintaani avoimella palautteella. He kuvailivat minua inspiroivaksi ja järjestelmälliseksi esimieheksi. Osan mielestä tiimimme oli heille mieleenpainuvien asioiden tapahtumasta, ja he kokivat saavansa toimia vapaasti tapahtumassa saaden vastuuta. Oli upeaa lukea minusta kirjoitettua palautetta, mutta olisin todella kaivannut heiltä myös kehittävästä palautteesta. Pelkän positiivisen palautteen avulla on vaikea kehittää omaa toimintaa. Mutta aion ilman muuta käyttää nämäkin positiiviset palautteet hyödyksi ja jatkaa niiden kehittämistä.

Tapahtuman jälkeen tapasimme jokainen esimiehemme Salla Sepän kanssa kehitys- ja palautekeskustelun merkeissä. Keskustelun tavoitteena oli käydä läpi tapahtuman onnistumiset ja kehitettävät tilanteet, omat tavoitteet ja kokemukset. Kokemusten reflektointi oli erittäin tärkeää, ja tuntui hyvältä käydä läpi omat tavoitteet, jotka olin asettanut tämän koulutuksen alussa. Alle olen liittännyt muistutukseksi omat tavoitteeni, jotka asetin lähtiessäni tähän koulutukseen.

Päätavoitteet

- Inspiroida muita kuten minua on edellisten vuosien tapahtumissa. Välittää NBF tunnelmaa ja antaa muille mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä.
- Ottaa tämä mahdollisuutena kasvaa ja kehittää itseäni. Ottaa tämän vuoden mahdollisuutena omalle tulevaisuudelleni

Tavoitteet, joilla saavutan päätavoitteeni

- Ajankäytön hallinta
- Muiden motivointi, inspirointi ja valmennus
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Oppia pääsemään yli tappioista

Henkilökohtaisen kasvun tavoitteet

- Itsevarmuus
- Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä
- Itseni johtaminen

Koen päässeeni päätavoitteisiin, erityisesti ensimmäinen muiden inspiroinnista ja muiden kasvun mahdollisuuksien luomisesta ovat mielestäni toteutuneet. Koen tiimiltäni saadun palautteen perusteella, että olen pystynyt vaikuttamaan heihin, ja mahdollistaneen heille positiivisen ja onnistuneen kokemuksen tiimissäni. Itseni kehittämistä on ehdottomasti tapahtunut myös. Olen kehittynyt ajankäytön hallinnassa, palautteen antamisessa, kerännyt itsevarmuutta ja hieman itseni johtamisen taitoja. Kaikkiin tavoitteisiini en koe päässeeni. Muiden motivointi, inspirointi ja valmennus, palautteen vastaanotto, tappioiden ylitse pääseminen ja tasapainon löytäminen vaativat vielä työtä. Vaikka sainkin paljon positiivista palautetta tiimiltä silti koen muiden motivointi, inspirointi ja valmennuksen kuuluvan vielä kehitettävien listalle. En tunne vielä olevani, sillä tasolla missä haluan olla, mutta toisaalta en myöskään usko ihmisen koskaan olevan täysin valmis.

Kävimme vielä läpi Kaswu Oy:n Mikko Ojasen pitämän toisen valmennuksen noin kuukausi tapahtuman jälkeen. Ensimmäisen Kaswu Oy:n valmennuksen ja tämän toisen välillä oli noin kolme kuukautta. Toisen valmennuksen tarkoituksena oli käydä läpi tapahtuneet valmennuksien välillä, ja tarkastaa missä vaiheessa olimme lupaustemme suhteen. Olimme tosiaan tehneet ensimmäisessä valmennuksessa yhteisiä lupauksia ja

yhdet henkilökohtaiset. Arvoimme lupauksiamme plussilla, nollalla ja miinuksilla. Plussa merkitsi, että olimme pitäneet lupauksemme ja kehittyneet. Nolla merkitsi pysymistä samalla tasolla. Miinus merkitsi, että emme olleet pitäneet lupausta ja olimme heikentyneet. Kävimme lupaukset ensin läpi pienryhmissä ja annoimme arviomme. Lopuksi keräsimme yhteen kaikkien ryhmien vastaukset. Meidän neljän hengen tiimimme arvioi lupaukset seuraavan laisesti. Vahvimpana esille tuli ”Ole ylpeä itsestäsi” ja heikoimpana ” Tee joka päivä 1,2 - Nyt on paras hetki tulla”. Ole ylpeä itsestäsi oli meille todella suuri asia, sillä koemme tehneen upeaa työtä, josta voimme olla ylpeitä. Tämä sama mentaliteetti välittyi NBF:n organisaatiosta, sillä he osaavat olla ylpeitä itsestään ja tekemisestään. Koemme, että olimme kenties asettaneet lupauksemme ”Tee joka päivä 1,2 - Nyt on paras hetki tulla” huonosti ja liian korkealle. Joka päivä paremmaksi tuleminen kaikessa on todella haasteellista ja todennäköisesti jopa mahdotonta. Toisaalta koimme antaneemme 1,2 NBF 2017 tapahtuman aikana.

Henkilökohtaisen lupaukseni suhteen arvioin itseni nollana. En koe kehittyneeni esiintymisessä tuoden omaa persoonaani esille. Koen kuitenkin kehittyneeni esiintymisessä yleisellä tasolla.

Yhteiset asiamme

Palvo perusasioita +

Tuetaan toisiamme +

Kehutaan ja annetaan palautetta +

Tee joka päivä 1,2 - Nyt on paras hetki tulla paremmaksi 0

Välitä ja huolehdi +

Ole ylpeä itsestäsi +++++

Muista antaa muillekin mahdollisuus menestyä +

Henkilökohtainen

Persoonaa peliin, varmemmaksi esiintyjäksi 0+

Tämä oli ensimmäinen kokemukseni esimiestyöstä, ja koen todella suurta paloa kehittyä lisää. Esimiestyö opetti minulle paljon uusia asioita itsestäni, muiden motivoinnista ja johtamisesta, suuren paineen alla työskentelystä, itseni arvostamisesta, ajankäytön suunnittelusta ja sekä tavoitteiden asettamisesta. Nämä omat vain muutamia asioita joita koen oppineeni tämän leadership ohjelman aikana. Ilman NBF:ää ja esimies kokemusta en koe, että olisin se versio itsestäni kuka nyt olen, enkä olisi löytänyt tätä tietä tulevaisuudelleni. Suunnitelmat omalle tulevaisuudelleni ovat kovassa vauhdissa.

7 Pohdinta

Opinnäytetyötä tehdessä olen joutunut pohtimaan ja refleктоimaan omaa osaamistani esimiehenä sekä prosessoimaan oppimaani Nordic Business Forum Leadership-koulutuksen aikana. Työn tekeminen on auttanut minua hyvin jäsentämään oppimaani, ja suunnittelemaan kuinka voin hyödyntää sitä jatkossa. Työn teoriaosuus tukee kattavasti oppimaani ja edesauttaa kehityssuunnitelman tekemistä, jonka avulla voin tulevaisuudessa olla entistä parempi esimies.

Tunnen, että opinnäytetyö vastaa asetettuihin tavoitteisiin, oman esimiesosaamisen kehittämisessä ja sen rinnalle rakennettavassa teoriassa. Teoriaosuus tukee hyvin niitä seikkoja missä koen, että minun tarvitsee ja haluan kehittyä. Teoriaa olisi tietenkin voinut laajentaa entisestään, sillä esimiestyöskentelyä on todella laaja-alaista ja teoriaa löytyy loputtomiin.

Työ on hyödyllisin lukijalle, joka on kiinnostunut esimiestyöstä ja haluaa kehittyä alalla. Työstä voi hyötyä myös henkilö, joka ei ole kiinnostunut esimiestyöstä, sillä työ sisältää teoriaa ja käytäntöä, josta on hyötyä myös itsensä johtamisen kannalta. Teoriaosuus käsittää laajasti esimiehen eri osaamisalueita ja vastuista, joten lukija on helppo saada hyvä kokonaiskuva esimiestyöstä. Portfolion avulla lukija pystyy muodostamaan käsityksen siitä millaista esimiestyö voi olla, ja mitä täytyy tehdä onnistuakseen siinä. Kehityssuunnitelmasta on lukijan helppo poimia itselleen hyödylliset teemat ja hyödyntää lukemaansa omassa kehityksessään.

7.1 7.1 Tämän hetkinen osaaminen esimiehenä

Minulle on aina ollut hankalaa arvostaa ja arvioida omaa osaamistani. Uskon, että tämä johtuu osittain omasta epävarmuudesta, mutta myös siitä, että olen todella vaativa ja suhteellisen ankara itselleni. Minulla on jatkuva tarve kehittää itseäni ja päästä eteenpäin. Suuret odotukset itseäni kohtaan ovatkin johtaneet minua kohtia hienoja mahdollisuuksia ja kokemuksia, kuten tämä esimieskokemus. Koen, että kokemukseni vapaaehtoisena esimiehenä Nordic Business Forumissa on vienyt minua eteenpäin tavoitteessani esimies roolista sekä kasvattanut minua ihmisenä. Lisäksi se on tietenkin ollut suuri oppimiskokemus itsestäni, omista vahvuuksista ja kehityskohteistani. Vaikka en olekaan esimiestyössä niin sanotussa oikeassa työssäni koen, että olen jo päässyt hyödyntämään oppimaani. Koen olevani parempi kollega, ymmärtäväni paremmin hyvän tiimityön merkitystä sekä olevani parempi asiakastilanteissa. Olen pyrkinyt lisäksi oppimaan omilta esimiehiltäni tarkkailemalla heidän työskentely- ja johtamistapojaan. On mielestäni

mielenkiintoista seurata erilaisia johtamistapoja ja esimiespersoonia, sillä vain yhtä ja ainoaa oikeaa ei ole.

Rehellisesti sanottuna en koe tällä hetkellä olevani valmis esimies, vaikka olenkin esimiehenä toiminut. Koen, että tarvitsen lisää harjoitusta erityisesti ison ryhmän johtamisessa. Erityisesti mielestäni minun tulisi kehittää omia esiintymistaitojani sekä ihmisten motivointia. Osana tätä minun tulee kehittää itsevarmuuttani, ja oppia luottamaan omaan osaamiseeni ja ammattitaitooni.

Oma ymmärrykseni erilaisuutta kohtaan on kasvanut enneagrammien käytön myötä. Enneagrammeja käsitelin aiemmin kappaleessa 6.4.1 Koulutus. Olen oppinut ymmärtämään paremmin erilailla toimivia ihmisiä ja saamaan paremman käsityksen siitä miksi he toimivat kuten toimivat. Erilaisuuden ymmärtäminen on auttanut minua oivaltamaan mikä motivoi muita, ja mikä laskee heidän motivaatiotaan. Erilaisuuden ymmärtäminen on minulle erittäin tärkeää, sillä ollakseni hyvä esimies minun tulee ymmärtää ja käsitellä monenlaisia ihmisiä.

Olen tiivistänyt oppini tämän koulutusprosessin osalta kolmeen tärkeimpään oppiin ja oivallukseen. Opi on tehty Kacsu Oy:n toisen valmennuksen aikana.

1. Erilaisuus
2. Pienet asiat ja fiilis
3. Minun parhaani riittää

Erilaisuus ja sen arvostaminen on ollut minulle tärkeä oivallus, kuten yllä mainitsinkin. Yläpuolella olevat perustelut tiivistävätkin ajatukseni tämän osalta hyvin, joten en lähde kertaamaan niitä. Pienet asiat ja fiilis tarkoittaa minulle sitä, kuinka suuri merkitys pienillä teoilla ja sanoilla voi olla. Tämä ei päde pelkästään vain esimiestyöhön, vaan sitä voi hyödyntää hyvin kaikilla elämän osa-alueilla. Minun parhaani riittää tarkoittaa sitä, että riittää kun minä teen parhaani, enempää en voi tehdä. Kuten mainitsin tämän kappaleen alussa olen aina ollut todella ankara itselleni. Haluan opetella olemaan itselleni armollisempi, ja opetella siihen, että minun parhaani riittää. Olen asettanut itselleni tavoitteeksi todella oppia ymmärtämään ja kuuntelemaan muita, sillä minä tai kukaan ei ole oikeutettu sanomaan toiselle, että hänen mielipiteensä on väärä. Huomaan, että tämä on minulle ajoittain edelleenkin haastavaa, ja saatan helposti tuomita erilaiset mielipiteet ja ajatukset.

Omien oppien ja oivalluksien lisäksi olen, myös antanut arvosanan itselleni esimiehenä. Seuraava taulukko kuvaa miten olen arvioinut itseni, missä olen hyvä ja missä minun tulee

vielä kehittyä. Plussat (+) kuvaavat sitä missä koen olevani hyvä ja miinukset (-) missä minun pitää vielä kehittyä.

Oma arvosana esimiehenä 8

+ empaattisuus	- motivointi
+ kontrolli	- priorisointi
+ suunnittelu	- esiintyminen
+ paineensietokyky	- itseni arvostaminen
+ palautteen anto	-kuuntelu/ymmärtäminen
+tiimihengen rakentaminen	-valmentaminen
	-palautteen vastaanotto
	-johtaminen

Tiedostan, että minulla on vielä pitkä matka hyväksi esimieheksi, mutta koen löytäneeni oikeita asioita joissa kehittyä. Minun täytyy vielä kerätä paljon kokemuksia ennen kuin voin todeta olevani valmis esimieheksi. Laatimani kehityssuunnitelma, ja edellä listatut opit, oivallukset ja kehityskohteet tarjoavat minulle hyvän suunnan kohti tavoitettani.

7.1.1 Palaute

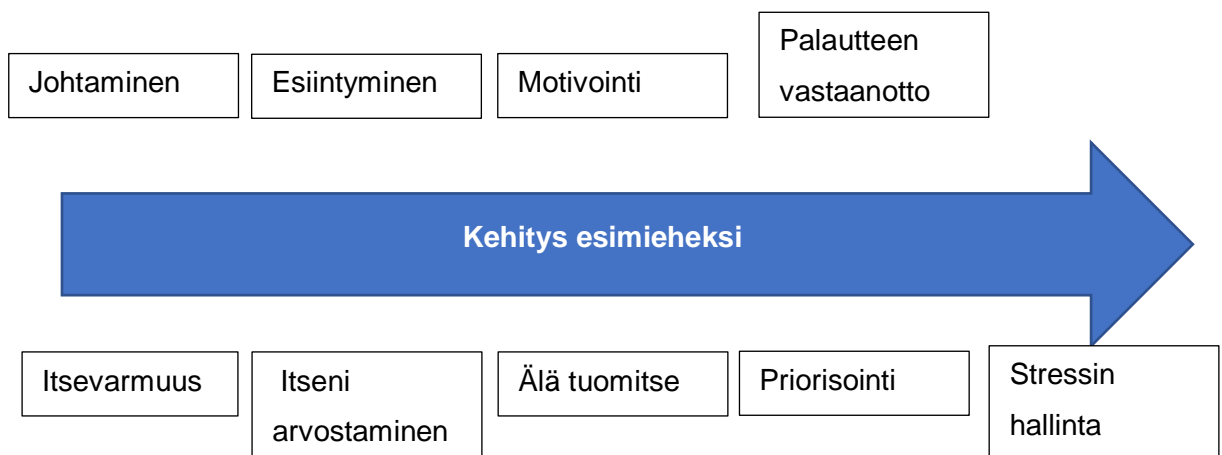
Kuten edellä mainitsin kappaleessa 6.4.1 Koulutus, meidän esimiestiimimme tehtävänä oli antaa palautetta toisillemme koulutuksen aikana. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on ollut todella avartava kokemus. On ollut mielenkiintoista nähdä kuinka kollegani näkevät minut, vahvuuteni ja kehityskohteeni. Tämä on ollut hyvää harjoittelua minulle, sillä koen, että esimiehenä minun on kyettävä antamaan palautetta ja vastaanottamaan sitä. Palautteen antamisen harjoitusten myötä olen myös oppinut käsittelemään itsestäni annettua palautetta. Aluksi pelkäsin, että mitä muut minusta sanovat, ja voivatko he nähdä minussa mitään positiivista. Olin myös arka kehityskohtia kohden, sillä pelkäsin niiden olevan ristiriidassa omien ajatuksieni kanssa. Aikaisemmin olen huomannut, että kun saan palautetta itsestäni ja työstäni olen herkästi puolustelevalta sijaan, että vastaanottaisin palautteen sellaisenaan. Sama pätee positiivisen palautteen vastaanottoon. En osaa sanoa kiitos, vaan alan usein vähättelemään itseäni.

Palautteita (Liite 3.) kollegoiltani oli mielenkiintoista lukea, ja kuulla heidän ajatuksiaan minusta. Kaikkea palautetta en tunnista itsekseni, mutta en voi niitä kiistääkään, sillä ne ovat muiden ajatuksia ja havaintoja. Koen, että osa palautteista on annettu oletuksina ilman mitään perustelua. Etenkin rakentavien palautteiden kanssa tämä toistui usein.

Ilman perusteluita rakentavat palautteet jäivät minulle suhteellisen merkitsemättömiksi ja niitä oli vaikea ymmärtää. Saamani palautteet olivat suhteellisen yhtäläisiä ja sisälsivät samoja havaintoja. Päähavaintoina tuli esille, että olen monen mielestä rauhallinen, hiljainen ja luotettava persoona. Muutaman mielestä osaan myös tuoda oman mielipiteeni ja ajatukseni esille, kun se on minulle tärkeää. Monet toivat esille, että vaikutan järjestelmälliseltä, hyvin valmistautuneelta ja he kokivat, että voivat luottaa minulle minkä tahansa tehtävän. Muutamat kertoivat ihailevansa kärsivällisyyttäni ja paineensietokykyäni. Kehittämisen kannalta useat tuovat esille, että minun pitäisi rohkeammin tuoda esille omia ajatuksiani ja luottaa ideoihin. Monet tuovat myös esille, että minun tulisi kehittää esiintymistaitojani ja johtamisosaamista. Huomaan annetuissa palautteissa yhtäläisyyksiä omien ajatuksieni kanssa kehityskohtieni suhteen. Esiintymistaitojen ja johtamisosaaminen ovat molemmat sellaisia asioita, joita olen ottanut tavoitteeksi kehittää itsessäni. En välttämättä sanoisi minun olevan hiljainen, pikemminkin minä puhun silloin, kun minulla on asiaa. Minun täytyy kyllä myöntää, että olen hitaasti lämpenevä ihminen, ja minulla kestää kunnes löydän paikkani ryhmässä. Olen käsitellyt saamiani palautteita lähimmäisteni kanssa, ja heidän oli vaikea tunnistaa minua joistain havainnoista. Erityisesti palaute siitä, olisin hiljainen ja en uskaltaisi tuoda mielipidettäni esille yllätti heidät. Mutta uskon, että kaikilla meillä on erilainen minä eri ihmisten kanssa.

7.2 Kehityssuunnitelma ja tavoitteet

Kuten olen aiemmin työssä pohtinut, itseni kehittäminen on minulle erittäin tärkeää. Olen erittäin tavoitteellinen oman tulevaisuuteni suhteen. Koen, että minun on jatkuvasti kehityttävä ja opittava, että minusta tulee hyvä ja osaava esimies. Uskon, että olen hyvällä mallilla sitä kohti, ja olen kerännyt hyviä kokemuksia tähän asti. Kuvio 12. kuvastaa niistä asioita, joita minun tulee kehittää, jotta pystyn kehittymään esimiesasemaan. Olen kerännyt nämä aiheet omien havaintojeni perusteella sekä hyödyntäen saamiani palautteita.



Kuvio 12. Kehitys esimieheksi

Merkittävimmät osa-alueet, joissa minun tulee kehittyä ovat esiintyminen ja johtaminen. Lisäksi koen, jotta voin kehittyä edellä mainituissa minun on erityisen tärkeää kasvattaa itsevarmuuttani, ja oppia arvostamaan itseäni. Uskon, näiden neljän osa-alueen kehittämisen vievän minua eteenpäin kehityksessäni esimieheksi. Esiintyminen on minulle erittäin jännittävä tilanne ja koen itseni usein niissä epävarmaksi. Esiintyessäni en usko itseeni ja pelkään epäonnistuvani. Koska pelkään esiintymistä, en koe myöskään olevani hyvä johtamisessa. Mielestäni onnistunut johtaminen vaatii hyviä esiintymistaitoja.

Motivoinnissa haluan kehittyä motivoitakseni itseäni hankalien ja epämiellyttävien tilanteiden yli. Sekä tietenkin oppia motivoimaan muita. Ensisijaisena pidän itseni motivointia tärkeämpänä, sillä voidakseni motivoida muita täytyy minun olla itse motivoitunut.

Kuten olen useasti maininnut, erilaisuuden ymmärtäminen on minulle tärkeää. Tähän yhdistän vahvasti kyvyn olla tuomitsematta. Vieläkin huomaan itseni tuomitsevan herkästi muiden ajatuksia, jos ne eroavat radikaalisti omistani. Ollakseni hyvä esimies minun on erityisen tärkeää kehittyä tässä, jotta voin arvostaa tiimiäni ja sen erilaisuutta.

Priorisointi on ominaisuus, jota on hyvä kehittää niin työn kuin vapaa-ajan puolella. Huomaan ajoittain nykyisessä työssäni, että saatan jäädä vatvomaan tehtäviä, jotka eivät välttämättä ole kaikista merkityksellisiä. Priorisointi tarkoittaa minulle myös työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämistä. Kun pääsen tavoitteeseeni esimiesasemasta, minun tulee muistaa pitää huolta omasta hyvinvoinnistani. Jotta voin onnistua esimiehenä, minun tulee myös voida hyvin vapaa-ajalla.

Huomaan ajoittain paineen alla ollessani keskittymiseni herpaantuvan. Samoin kärsivällisyyteni kärsii stressaavissa tilanteissa. Omaa stressiä on hyvä osata hallita ja tunnistaa, jotta pystyn kontrolloimaan sitä.

Olen kerännyt hieman kokemusta palautteen vastaanottamisesta, mutta kuten jo edellä mainitsin en osaa vielä kunnolla käsitellä minulle annettua palautetta. Osatakseni tulevaisuudessa antaa ja vastaanottaa palautetta esimiehenä tulee minun kehittää osaamistani. En osaa vielä tunnistaa miksi ajoittain loukkaannun saamastani kehittävästä palautteesta. Mutta uskon tämänkin kehittyvän kun saan kerättyä lisää itsevarmuutta ja opin arvostamaan itseäni.

Kaikkien näiden kehitettävien osa-alueiden takana on kokemuksien kerääminen sekä epä mukavuusalueelle menemistä. Esimerkiksi esiintymistä minun on todella vaikea kehittää, ellen minä harjoittele sitä. Tiedostan, että tämä ei tule olemaan helppo tehtävä, sillä epä mukavuus alueelle meneminen ei ole helppoa. Itseni motivoiminen on tässä erittäin tärkeää.

Ensimmäinen askeleeni on etsiä uusi työpaikka vuonna 2018, joka vie minua kohti esimiesasemaa. Olen asettanut tavoitteeksi, että työn tulee sisältää suunnittelua ja priorisointia, jossain määrin esiintymistä/esillä olemista, palautteen antamista ja vastaanottoa sekä oman työn johtamista. Bonus tavoitteeksi olen asettanut itselleni yrittää etsiä töitä yrityksestä, jolta pystyn oppimaan johtamisesta ja esimiestyöstä. Tiedostan, että tämä ei välttämättä ole mahdollista, joten mihin ikinä päädynkin pyrin seuraamaan jälleen omaa esimestäni ja oppimaan häneltä. Sopivan työn löytämisen jälkeen olen pohtinut, että tahdon kehittää osaamistani myös teorian suhteen. Siksi olenkin päättänyt lähteä muutaman vuoden päästä jatko-opiskelemaan johtamista yliopistolle. Ennen sitä minun on kuitenkin tärkeää kerryttää työelämäkokemuksia, ja oppia itsestäni lisää työntekijänä. Olen myös pohtinut vaihtoehtoa ns. tavoitekartan tekemistä itselleni, johon olisin asettanut pitkän tähtäimen tavoitteeni esimerkiksi 10 vuoden päähän. Tämä sisältäisi myös välitavoitteet ja tehtävät, joita minun tulee saavuttaa, jotta pääsen tavoitteeseeni. Mutta vielä tässä vaiheessa tämä on jäänyt ajatuksen tasolle, sillä haluan tehdä tämän suunnitelman tarkasti. Välillä olen myös pohtinut, että tulisiko minun määrittää itselleni missio, visio ja arvot kuten yritykselle. Miksi sama menetelmä ei voisi toimia yksityisellä henkilöllä, jos se toimii yrityksellä?

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on ollut minulle lähes vuoden mittainen projekti. Kuten mainitsin opinnäytetyön suunnittelu kappaleessa, aloitin alun perin opinnäytetyön toisesta aiheesta. Opinnäytetyön aloitettiin syksyllä 2016 osana tutkimus- ja kehittämistyöpajaa. En kokenut itselleni kurssin työskentelytapaa toimivaksi, sillä työskentelen parhaimmillani itsenäisesti tällaisissa projekteissa. Lisäksi minusta tuntui, että aiheen valitseminen tapahtui paineen alla. Mutta en koe, että voin kritisoida työskentelytapaa enempää, sillä minulla ei tällä hetkellä ole parempaa ehdotelmää, joka toimisi ison joukon kannalta. Työskentelytapa on nimittäin ollut toimiva usealla opiskelukollegalleni. Työn epäonnistumiseen vaikutti lisäksi oma motivaation puutteeni valitsemaani aihetta kohtaan. Lisäksi olin erittäin sairas lähes koko loppuvuoden 2016, joka vaikutti opiskeluihin laajasti. En osannut ottaa huomioon näitä riskejä valitessa alkuperäistä aihettani. Aloitin nykyisen opinnäytetyön vasta vuoden 2017 kesäkuussa. En ollut määritellyt tarkkaa aikataulua työn alkuvaiheessa. Ainut tavoitteeni oli valmistua vuoden 2017 loppuun mennessä. Tein tarkan viikkosuunnitelman itselleni vasta lokakuun alussa. Jälkikäteen ajateltuna vastaavanlainen aikataulu olisi ollut erittäin hyödyllinen jo alusta asti, ja olisi helpottanut omaa työtaakkaani. Kokoaikaisen työn ja opinnäytetyön intensiivinen tekeminen ei ole ollut helppoa, mutta asetin itselleni tavoitteen valmistua joulukuksi 2017. Viimeinen kuukausia opinnäytetyön kanssa ei ole ollut helppo, mutta tarkan viikkosuunnitelmani kanssa olen pystynyt pysymään aikataulussa.

Task	To be done by (date)	Status
Milainen on hyvä esimies ja sen merkitys	loka 15	Completed
Valmentava johtaminen	loka 15	Completed
Kuuntelemisen merkitys	loka 15	Completed
Palautteen anto & vastaanotto, Kehityskeskustelut, Haasteiden hallinta	loka 15	Completed
Perehdyttäminen	loka 16	Completed
Rekrytointi	loka 22	Completed
Tiimihengen luominen & luottamuksen rakentaminen	loka 22	Completed
Ajankäyttö	loka 29	Completed
Itsensä kehittäminen	loka 29	Completed
Yhteenveto	mar 6	Completed
Itsensä johtaminen - kurssi	mar 1	Completed
Nordic Business Forum & Leadership program	mar 5	Completed
Pohdinta	mar 6	Completed
Tarkastus	mar 10	Completed
Palautus	mar 10	Completed

Kuvio 13. Viikkosuunnitelma

Teorian kirjoittaminen on ollut minulle erittäin mieluista ja mielenkiintoista, sillä olin jo loppuvaiheessa toiminut esimiehenä, ja päässyt toteuttamaan osaa lukemastani teoriasta käytännössä. Portfolion kirjoittaminen tuntui luontevalta tehdä vasta teorian jälkeen ja se

osoittautui minulle toimivaksi vaihtoehdoksi. Tiedon haku ja kirjoittaminen aiheesta oli minulle erittäin mielekästä, sillä pystyin hyödyntämään oppimaani käytännössä Nordic Business Forumin aikana toimiessani esimiehenä. Kun pääsin kirjoittamisen vauhtiin, se sujui hyvin. Suurin haasteeni oli tehdä aikaa kirjoittamiselle. Kuten mainitsin edellä, tätä olisi helpottanut tarkka aikatauluttaminen alusta asti. Loppuvaihe eteni nopeasti ja aikataulussa, sillä olin todella motivoitunut saamaan nyt aikataulussa valmiiksi ja valmistumaan ajallaan Haaga-Heliasta. Teorian kirjoittamisen koin ajoittain haasteelliseksi laajan lähde määrän vuoksi. Esimiestyöstä ja johtamisesta on kirjoitettu erittäin paljon, ja olisin voinut kirjoittaa omista kokemuksistani portfolioissa äärettömiin asti. Pysin etsimään monipuolisia lähteitä, käyttäen kirjallisuutta sekä internetiä. Pohdin paljon myös kirjoituskieleni oikeellisuutta, ja onko teksti tarpeeksi selkeää. Pyrkimykseni oli tuottaa sellaista tekstiä, että henkilö, jolla ei ole osaamista aiheesta pystyisi sisäistämään sisällön.

Olen tyytyväinen, että sain työn tehtyä ja sen sisältöön, mutta en ole tyytyväinen suunnitteluuni työn suhteen. Tiedän ja koen, että pystyn parempaan. Tämä on ollut minulle hyvä oppimisprosessi. Olen oppinut ajankäytön suunnittelun tärkeydestä ja kuinka tärkeää sen on onnistumisen kannalta. Ilman viimeisen kuukauden suunnitelmaa en olisi selvinnyt opinnäytetyön kirjoittamisesta ajallaan.

Lähteet

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Intrest. Liettua.

Acas 2015. Starting staff : induction Luettavissa:

<http://m.acas.org.uk/media/pdf/3/0/Starting-staff-induction.pdf>. Luettu 19.10.2017

Conley, R. 2015. 10 Easy Ways Leaders Can Build Trust with Their New Teams.

Luettavissa: <https://leadingwithtrust.com/2015/10/11/10-easy-ways-leaders-can-build-trust-with-their-new-teams/>. Luettu 10.10.2017

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta Todeksi Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki

Gell, A. 2014. The book of leadership: how to get yourself, your team and your organisatin futher than you ever thought possible. Piaktus. London

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Kauppakamari. Helsinki.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Tampere.

Koskela, E. 14.08.2017. Managing Director. Rekrytointi Nordic Business Forum 2017. MPS Enterprises Ltd. Valmennustilaisuus. Helsinki

Leading with Trust 2015. Your first 5 steps when leadins a new team. Luettavissa:

<https://leadingwithtrust.com/2015/09/27/your-first-5-steps-when-leading-a-new-team/>
Luettu 25.10.2017

Mind Tools 2017. The Situation – Behavior – Impact Feedback Tool. Luettavissa:

<https://www.mindtools.com/pages/article/situation-behavior-impact-feedback.htm>. Luettu 15.10.2017

Nordic Business Forum 2017. What is Nordic Business Forum?. Nordic Business Forum. Jyväskylä.

Luettavissa:<https://www.nbforum.com/company/#/publications/5628c6bc504e8e0c00be0b73?sh=false&sb=false>. Luettu 10.10.2017

O'Hara, C. 2014. What New Team Leaders Should Do First. Luettavissa:
<https://hbr.org/2014/09/what-new-team-leaders-should-do-first>. Luettu: 25.10.2017

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Kauppakamari. Helsinki

Shiari, J. 2014. 5 Reasons why leadership matters. Switch and Shift. Luettavissa:
<http://switchandshift.com/5-reasons-why-great-leadership-matters>. Luettu 30.10.2017

Siefen 03.05.2017a. Toimitusjohtaja & Omistaja. Ajankäytön hallinta. Nordic Business Forum Oy. Valmennustilaisuus. Helsinki.

Siefen. 27.3.2013b. Ajanhallinta & viikkosuunnitelma. Nordic Business Forum Oy. Video. Helsinki. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=Gy0WYEHlaYc&t=123s>.
Katsottu: 27.10.2017

Suomen enneagrammin ry 2017. Seiska. Suomen enneagrammin ry. Luettavissa:
<http://www.enneagram.fi/enneagrammityypit/seiska/>. Luettu 20.10.2017

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

Sostrin 2017. To be a great leader, you have to learn how to delegate well. Luettavissa:
<https://hbr.org/2017/10/to-be-a-great-leader-you-have-to-learn-how-to-delegate-well>.
Luettu 15.10.2017

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Alma. Turenki.

Vartia, M. , Joki, M. Lahtinen, M., Soini, S. & Gröndahl, M. 2012 Haastavat tilanteet esimiestyössä Työterveyslaitos. Helsinki

Vuhtaniemi, S. 20.03.2017. CEO & Partner. Leadership agility & Coaching leadership. Gaia Leadership Oy, Finland. Valmennustilaisuus. Helsinki

Wilson 2010. The Coaching Feedback Model. Luettavissa:
http://www.coachingcultureatwork.com/wpcontent/uploads/2013/05/Facts_about_Feedback.pdf. Luettu 15.10.2017

Wikipedia 2017. Personallisuusenneagrammi. Wikipedia. Luettavissa:
https://fi.wikipedia.org/wiki/Persoonallisuusenneagrammi#Enneagrammit_ja_yritysmailma. Luettu 20.10.2017

Zak P. J. Harvard Business Review 2017. The Neuroscience of Trust. Luettavissa:
https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust?utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin&utm_medium=social. Luettu 28.10.2017

Liitteet

Liite1.

Ground Rules as defined by the team in our joint session Dec 19, 2016

- Respect one another
 - Feel free to disagree
 - Challenge others' ideas to generate new – Think outside the box!
 - Ask questions – even stupid ones
 - Always assume the best intentions and don't take things personally <3
 - Don't half-ass
 - Communicate
 - Focus on interest, not on positions
 - No bullshit, no talk behind other's back
 - If there's a problem, speak up!
- (*Added after NBF Sweden: "But not after 2am, when tired and/or consumed alcohol");)*
- Work as one team, involving everyone

Liite 2.

Task	Key responsible	To be done by (date)	Status
Firstclass customer list from Jenni	Lisa	Sep 5	Completed
Order business cards for Lisa's team.	Salla, Sabi + Lisa	Sep 15	Completed
Getphone numbers & names for business cards.	Lisa	Sep 15	Completed
Get access to host mailbox	salla, Sabi Lisa	Sep13	Completed
Prepare function-specific training session for your team. Training date: September 18.	Lisa	Sep 15	Completed
Prepare Nick Vuijic prrsentation for auditorium	Lisa & Virpi	Sep 18	Completed
Coordinate with Lisa: snacks & drinks and other surprises for the cars (baskets). NOTE: Different sortiment for morning & evening.	Lisa, Ville & Tomi	Sep 20	Completed
Make a shoppinglist	Lisa	Sep 20	Completed
Decide on who hosts who	Lisa	Sep 20	Completed
Ask about signs for meet and greet at the entrance	Lisa & Salla	Sep 20	Completed
Add amounts to the shoppingvlist	Lisa	Sep 21	Completed
Finalize pp fot team meeting	Lisa	Sep 21	Completed
Make a soittorunkoa	Lisa	Sep 21	Completed
Call customers with the team	Lisa	Sep 21 & 25	Completed
Call Karolina (bruces assistant)	Lisa	Sep 21 & 25	Completed
Prepare function-specific training session for your team. Training date: September 21.	Lisa	Sep 21	Completed
Redo the call list	Lisa	Sep 24	Completed
Make pp for monday 25th	Lisa	Sep 24	Completed
Ask Ville and Tomi about driver training	Lisa	Sep 24	Completed
Conrdinate with Virpi about meeting on monday	Lisa & Virpi	Sep 24	Completed
Print out call lists and calling material + Customer Path	Lisa	Sep 25	Completed
Prepare function-specific training session for your team. Training date: September 25.	Lisa	Sep 25	Completed
Give arrival time of fc customers to ville and tomi (FC Hosts to find that out).	Lisa	Sep 25	Completed
Some special way to surpise the FC customer cars upon departure.	Ville & Tomi, Lisa	Sep 25	Ongoing
Training for Drivers from FC	Lisa, Ville & Tomi	Sep 25	Completed
Give info for Elisa for lounge schedual presentation	Lisa	Sep 26	Completed

Liite 3.

1. Lisa is a calm and caring person who radiates a sort of inner warmth. She is patient and a good listener. When you talk with her, you can feel her being 100% there for you. She could sometimes take more leadership and maybe even be a little more "tough" if needed, especially when we need to make decisions! You have the quiet sort of charisma in you which gives a lot of credibility to everything you do, if only you trust it yourself and make yourself heard!

2. Lisa is very quite and calculated. Contrarily I think that is just perfect as she works very efficiently that way.

3. Lisa olet huippuihminen. Ihailin menoasi tapahtumapäivinä. Luottaisin suhun missä vain. Et ole mikään hiljainen hissukka, vaan se kenen mielipiteitä kannattaa oikeasti kuunnella.

4. Rauhallinen tilanteessa kuin tilanteessa :) lämmin persoona joka haluaa pelkkää hyvää muille! Kommunikoinnissa paineen alla kehitettävää mielestäni

5. I agree on all the positive aspect I said about Lisa last time: Lisa seems to be pleasant, calm, organized, analytical, smart and friendly. She does things in a manner that it feels like she does not show her feelings, she seems balanced. I would trust any task in her hands, I am sure she would do anything she can to see it will be done. She is excellent in customer service, as she calms people with her appearance. I remember saying last time Lisa should maybe show her emotions and feelings more and speak up more what she thinks. I have to say Lisa has done them all. At first I thought Lisa is a bit quiet but in fact she talks actively, is very social and takes part in conversations, especially if she considers something is important. Lisa is also very mature and independent. Lisa knows how to stay in the topic and concentrate on the ongoing tasks and don't let emotions disturb your judgement too much. Lisa, you can still improve your presentation/public speaking skills: speak louder and with more energy and different tones and you will be very good.

6. Lisa on hellä ja hempeä mutta uskon että hänestäkin löytyy sitä tulisuuutta kunhan Lisan oppii tuntemaan paremmin. Lisa on diplomaattinen ja osaa nähdä asiat eri näkökulmista sekä antaa palautetta. Lisa käyttää korvia ja suuta siinä suhteessa kuin niitä pitää, välillä toivoisi äänen olevan hieman voimakkaampi! Lisa on luottohenkilö joka tekee kaikkensa tavoitteen eteen ja tekee töitä täysillä koko tiimin onnistumisen eteen. Lisa on kärsivällinen, päättäväinen, luotettava, hänellä on korkea paineensietokyky ja osaa huomioida jokaisen henkilön hänen lähellään.

7. Lisa on järjestelmällinen, rauhallinen, mutta tarpeen vaatiessa "tiukka" lady. Hän ei hermostu turhista, mutta osaa kyllä sanoa, kun on erimieltä, tai kokee vääryyttä. Tapahtuman aikana en huomannut mitään kummempia myrskyjä, jos sellaisia oli, hän piti ne hyvin "piilossa" meiltä muilta.

8. Lisa was very good with her team and she seemed to stirred up their team vibes very well. I think she could try to show or bring forward her leadership skills and confident

10. I think that Lisa did very well. She was well prepared and always so on top of things. She made things look very easy. Lisa is a person who is admirably in touch with her own feelings. Lisa is just so Lisa. Love it.

11. Lisa your ability to make everything work is something I look up to. You never complain even when there is difficult situations ahead.

12. Lisa is great! She always stays calm and collected. She is confident and smart. Lately I have also seen Lisa's quirky, funny side which has been amazing!

13. Reliable and credible in stressful situations. Very professional attitude towards work, with all kinds of persons.

14. Lisa is empathetic and very caring. She helped her team with patience and made sure that everything was under control at all times. Everyone can always count on her. She is organised and in the event did a perfect job with keeping up with everything that was

going on. She could definitely still be more upfront and voice her opinions in bigger groups too but in the end it's also not useful if 16 of us are just voicing our opinions and yet no one listens. Lisa is super smart and very calming to be around, no matter how stressing the situation.

15. Olet ihanan rauhallinen ja pysyt paineenkin alla tyynenä. Sinulla on upea taito pitää kaikki langat käsissä oli tilanne mikä tahansa! En nähnyt sinua toiminnassa tapahtumassa, mutta sain kuulla tiimiläisiltäsi paljon positiivista palautetta, mikä ei yllätä minua!

16. Lisa i see you as person that brings calmness to our group and that is an awesome quality! In group settings, you could bring your ideas to the table and not be afraid if the idea is good or bad.