

## Henkilökohtainen kasvu esimiestehtäviin

Vilma Pellinen

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2018



<b>Tekijä</b> Vilma Pellinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Henkilökohtainen kasvu esimiestehtäviin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 51 + 26
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on kirjoittajan henkilökohtainen kasvu esimiestyöhön. Opinnot Myyntityön koulutuksessa antoivat innostuksen kehittää itseä esimiestehtäviin tähdäten.</p> <p>Työn tavoitteena on antaa kuva kirjoittajan omasta kehityksestä koulussa opittujen asioiden ja muiden kokemusten myötä. Lopputuloksena syntynyt kehityssuunnitelma kuvaa myyntityön opiskelijan kasvua esimieheksi. Kehityssuunnitelma perustuu opinnäytetyössä läpikäytyyn teoriaan sekä kirjoittajan omiin tuotoksiin.</p> <p>Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta: esimiehen ominaisuuksista ja esimiehen tehtävistä. Nämä aihealueet on valittu tukemaan kirjoittajan tavoitetta toimia esimiestehtävissä. Ensimmäisessä teorialuvussa käydään läpi, minkälaisia ominaisuuksia esimiestyötasolla vaaditaan, jotta onnistuisi tehtävissään. Toisessa luvussa puolestaan eritellään näitä erilaisia tehtäviä, joita esimiestyö pitää sisällään. Työ on rajattu näihin kahteen teemaan, sillä kirjoittaja kokee ne tärkeimmiksi osa-alueiksi onnistuneen esimiestyön kannalta.</p> <p>Työn portfolio-osuus koostuu kirjoittajan jo oppimista asioista ja nykytilanteesta. Näiden havainnollistamiseksi portfolioon on liitetty erilaisia tuotoksia Myyntityön koulutuksen opintojen varrelta. Teorian ja tuotosten pohjalta on luotu kehityssuunnitelma, jonka tarkoituksena on auttaa sekä kirjoittajaa että muita esimiestyöhön tähtääviä henkilöitä kehittämään itseään esimiestehtäviin ja onnistumaan niissä.</p> <p>Työ on toteutettu aikavälillä huhtikuu-kesäkuu 2018.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilökohtainen kasvu, esimies, esimiehen ominaisuudet, esimiehen tehtävät	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Esimiehen ominaisuuksia.....	3
2.1	Osaaminen.....	3
2.2	Asenne ja persoonallisuus.....	4
2.3	Kuuntelutaito .....	5
2.4	Tasapuolisuus.....	7
2.5	Itsensä kehittäminen.....	8
3	Esimiehen tehtäviä .....	10
3.1	Johtaminen.....	10
3.2	Perehdyttäminen.....	13
3.3	Tiimihengen ylläpito .....	15
3.4	Ongelmatilanteiden ratkaisu .....	16
3.5	Kehityskeskustelut .....	18
3.6	Palautteen antaminen ja vastaanotto.....	22
3.7	Palkitseminen.....	24
4	Teorian yhteenveto.....	27
5	Portfolio – Henkilökohtainen kasvuni kohti esimiestehtäviä.....	30
5.1	Työn toteutus .....	30
5.2	Tausta .....	30
5.3	Puhelinmyynnin työharjoittelu.....	31
5.4	Henkilökohtainen myyntityö.....	35
5.5	DiSC-analyysi .....	37
5.6	Opinnot.....	39
6	Johtopäätökset .....	41
6.1	Tämänhetkinen tilanne .....	41
6.2	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma .....	46
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	48
	Lähteet .....	51
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Puhelinmyynnin työharjoittelu –raportti .....	52
	Liite 2. Tutkielma myyntitekniikoista .....	52
	Liite 3. DiSC-analyysi .....	52

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu portfoliona eli se pohjautuu teoriaan ja kirjoittajan omaan portfolioon, joka on työn loppupuolella. Teoria on koottu eri kirjalähteiden avulla ja portfolio osuus Myyntityön koulutuksen aikana tehtyjen kirjoittajan omien tuotosten pohjalta. Käsiteltävinä aihealueina ovat esimiehen ominaisuudet ja esimiestehtävät sekä kirjoittajan henkilökohtainen kasvu esimiestehtäviin.

Portfoliossa pohditaan kirjoittajan jo osaamia asioita sekä hahmotellaan tulevaisuuden kehittämiskohtia ja luodaan niiden perusteella henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kirjoittajan kehityssuunnitelmaa on lukijoidenkin mahdollista hyödyntää pohtiessaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan esimiestyön näkökulmasta. Oman elämän aikana kirjoittajalle on tullut paljon kokemusta muun muassa eri työpaikoista sekä opintojen kautta. Edelleen on kuitenkin paljon opittavaa ja kehitettävää, jotta kirjoittaja voisi toimia esimiestehtävissä.

Esimiehen työ on moniulotteista ja haastavaa kokonaisuuksien hallintaa. Onnistuneen esimiestyön kannalta on erittäin tärkeää, että esimiehet sekä muu henkilöstö ymmärtävät esimiehen roolin ja tarkoituksen. Esimies ei voi ainoastaan olla yksi alaisistaan, vaan pitää olla selkeä ero alaisten ja esimiehen tehtävien välillä. Tällöin varmistetaan, että esimies voi keskittyä arkipäiväisen toiminnan johtamiseen ja ohjaamiseen sekä alaisten on mahdollista saada itselleen hyötyä esimiehen olemassaolosta.

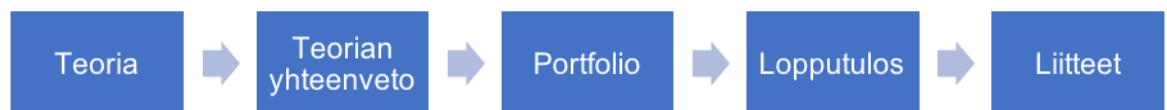
Omat tehtävänsä, tavoitteensa ja roolinsa merkityksen ymmärrettyään, esimiehen oma asenne ja motivaatio ovat kaikki kaikessa. Aktiivinen tekeminen toimintojen loppuun saattamiseksi on erityisen tärkeää, jotta asiat eivät jää puolitiehen. Lisäksi esimiehen tulee jatkuvasti haastaa itseään sekä vaatia itseltään ja alaisiltaan vain parasta suoritusta. Näin saadaan alaisetkin aktiivisen tekemisen pariin ja ylittämään itsensä. Kun alaiset onnistuvat, esimieskin onnistuu. Tämä esimiehen tulee pitää mukanaan jokaista tehtäväänsä tehdessään.

## 1.1 Tavoitteet

Työn tavoitteena on luoda kattava tietoperusta siitä, mitä ominaisuuksia ja taitoja tarvitaan esimiestason työtehtävissä. Teorian pohjalta kirjoittaja reflektoi omaa osaamistaan ja kehityskohteitaan portfolioon muodossa. Lopullisena tavoitteena onkin kartoittaa kirjoittajan tämänhetkinen tilanne ja luoda henkilökohtainen kehityssuunnitelma esimiestehtäviin tähdäten.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, teorian yhteenvedosta, kirjoittajan henkilökohtaisesta portfolioista sekä oman kehityksen lopputuloksesta. Lopputuloksessa arvioidaan kirjoittajan tämänhetkisen tilanteen osaamistasoa teoriaan peilaten ja luodaan kehityssuunnitelma tulevaisuuden esimiestyötä tavoitellen. Työn lopussa on kirjoittajan omia opintojen aikana tekemiä tuotoksia liitteinä. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoria koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäisessä käsitellään hyvän esimiehen ominaisuuksia sekä toisessa esimiestehtäviä ja niistä suoriutumista. Tämä osuus työstä on koottu käyttäen apuna erilaisia lähteitä sekä kirjoittajan Myyntityön koulutuksen kautta kerättyä tietotaitoa ja oman elämän kuten esimerkiksi aikaisempien työpaikkojen myötä kartutettua osaamista. Sen sijaan portfolio-osuudessa käydään läpi merkittävimmät opiskeluaikojen projektit ja analyysit, joiden kirjoittaja kokee vaikuttaneen omaan kehityskaareensa ja tavoitteeseensa työskennellä joskus esimiestason työtehtävissä.

## 2 Esimiehen ominaisuuksia

Esimiehiä on yhtä monta kuin on ihmisiäkin. Tästä voidaankin päätellä, ettei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa esimiehen työtä. Tässä luvussa käsitellään hyvän esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia, joita hän tarvitsee selviytyäkseen monista eri rooleistaan ja tehtävistään sekä työympäristön muutostilanteissa. Hyppäsen (2007, 9) mukaan esimiehen rooli voi tilanteesta riippuen olla muun muassa tiiminvetäjä, valmentaja, työnjohtaja, perehdyttäjä, suunnannäyttäjä, sparraaja, projektipäällikkö tai ongelmanratkaisija. Esimiestyö ei siis ole helppoa, sillä siinä tarvitaan oikeanlaista asennetta sekä laajaa tietoa ja taitoa lukemattomista eri asioista.

### 2.1 Osaaminen

Onnistuakseen esimiestyössä, on hallittava suuria kokonaisuuksia. Kokonaisuuksien hallitsemiseksi hyvän esimiehen tulee osata seuraavat asiat: (Hyppänen 2007, 21-22.)

- ymmärtää oman tehtävänsä ja tuntee erilaiset johtamisen tyylit
- tietää oman vastualueensa liiketoiminnalliset tavoitteet
- viestii organisaation suunnitelmista alaisilleen ja liittää ne osaksi käytännön tekemistä
- johtaa omaa tiimiänsä organisoidusti, suunnitellusti ja kehittäen sekä seuraa ihmisten ja toiminnan suoritusta
- tietää, millaista henkilökuntaa tarvitaan ja osaa perehdyttää heidät perusteellisesti
- ymmärtää työilmapiirin ja motivaation vaikutuksen suoritukseen sekä osaa hyödyntää tätä omassa työssään
- osaa kannustaa alaisiaan kehittämään itsejään ja jakamaan oppimaansa uutta osaamista
- osaa kommunikoinnin, kuuntelun ja rakentavan palautteen antamisen
- ymmärtää muutostilanteiden vaikutukset ja johtaa sekä on mukana toteuttamassa niitä
- hallitsee käytännön asiat työsuhteen päättymiseen liittyen
- ymmärtää työlainsäädännön rajat ja mahdollisuudet
- tietää saavansa apua sekä mistä sitä saa
- huolehtii hyvinvoinnistaan ja itsensä kehittämisestä.

Jotta kokonaisuuksien hallitseminen olisi mahdollista, tulee esimiehen tuntea organisaationsa. Organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät heijastuvat esimiehen arkeen

ja työtehtäviin, joten strategia, missio, visio ja arvot tulee olla erityisen selvillä. Myös liiketoimintaympäristön tunteminen on tärkeää eli kilpailijoiden tiedostaminen. Kilpailijoiden tiedostaminen auttaa esimiestä kehittämään omia toimintojaan ja tiedostamaan niiden vaikutukset organisaation kannalta.

## **2.2 Asenne ja persoonallisuus**

Oikeanlainen asenne ratkaisee, niin esimiestyössä kuin muutenkin elämässä. Kuinka voisikaan odottaa alaisien olevan positiivisella asenteella, jos esimieskään ei ole? Oikeanlaisella asenteella esimies voi saada alaisissaan aikaan tunteen, että he haluavat työskennellä juuri sinulle. Sitä tunnetta pitäisi kaikkien esimiesten tavoitella. Hyvä esimies onkin sellainen, joka on itse halunnut kyseiseen asemaan eli motivaatio on kohdillaan. Tällöin myös asenne on aivan eri luokkaa kuin sellaisessa tilanteessa, että on pakotettu tekemään jotakin. (Hakala-Ausperk 2011, 1-2.)

Alaisten motivointi on avainasemassa hyvän työtuloksen aikaansaamiseksi. Esimiehen tuleekin olla innostava ja löytää jokaiselle alaiselleen se oikeanlainen motivointitapa. Juutin ja Vuorelan (2015, 69) mukaan parhaimmat lopputulokset saadaan aikaan terveiden, aktiivisten ja hyvinvoivien ihmisten avulla. Innovatiivisuus, työn hallinta ja sen tuottama ilo kulkevatkin käsikädessä. Tästä syystä esimiehen tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu esimerkin näyttäminen kaikessa tekemisessään. Kun esimies on innovatiivinen, hyvinvoiva ja nauttii työstään sekä kannustaa alaisiaankin samaan, saadaan parempia lopputuloksia. Lisäksi Hakala-Ausperkin (2011, 45) mukaan työntekijöitä koskevat odotukset tulee asettaa tarpeeksi korkealle niin, että odotetaan enemmän, parasta ja yllätyksiä, sillä muuten työntekijöiden taidot menisivät hukkaan.

Esimiestyö on ajoittain raskasta ja haastavaa. Hakala-Ausperkin (2011, 2) mukaan hyvä esimies osaakin olla valmistautunut tulevaan, erityisesti ongelmiin. Kaaoksen odottaminen sekä ohjeiden antamiseen, ongelmien ratkaisemisen ja muiden päätöksien tekemiseen valmistautunut esimies onnistuu todennäköisemmin suoriutumaan kohtaamistaan haasteista. Tällöin erilaisiin tilanteisiin osaa suhtautua oikeanlaisella rauhallisuudella ja lopputulos on todennäköisesti kaikkien osapuolien kannalta positiivisempi.

Monien tehtävien ja ongelmien kuormittaessa esimiestä, tulee osata keskittyä oikeisiin asioihin. Tämä edellyttää, että vastuualueet ovat selkeästi määritelty, jotta pystyy tekemään oikeita päätöksiä. Mikäli vastuualueita ei ole oman esimiehen toimesta selkeästi määritelty, pitää olla rohkeutta pyytää selkeät ohjeet. Sen seurauksena on helpompaa määrittää oikeat toimenpiteet tärkeimpien asioiden hoitamiseksi onnistuneesti ja

puolestaan välttämään ajatusta ”yritän saada kaikki asiat vaan hoidettua”. Loppuen lopuksi tulee kuitenkin myös välttää ”keinoja kaihtamatta” -ajattelua, eli pitää miettiä omien tekemistensä seuraukset esimerkiksi alaisten kannalta. Pitää siis osata erottaa se häilyvä raja, milloin keskittyy liikaa pelkkään tavoitteeseensa eikä ajattele asiaa muilta kanteilta. (Horstman 2016, 2-3.)

Usein uskotaan, että esimiehen tulisi olla perusluonteeltaan ekstrovertti, mutta Horstmanin (2016, 28-29) mukaan tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Varmasti ulospäinsuuntautuneisuus helpottaa esimiestyöstä selviytymistä, mutta se ei kuitenkaan ole tae onnistuneelle esimiestyölle. Esimies voikin joskus olla jopa liian innostunut ihmisistä, että käyttää kaiken aikansa heidän kanssaan jättämällä samalla muita esimiehen tärkeitä tehtäviä puolitiehen tai kokonaan tekemättä. Tämän perusteella voidaan todeta, että hyvän esimiehen tärkeitä ominaisuuksia ovat tiedot ja taidot sekä oppimisen ja muuntautumisen kyky. Lopulta esimiehen menestymiseen vaikuttaa kuitenkin kaiken edellä mainitun yhdistelmä eli miten hyödyntää oman persoonansa ominaisuuksia käytännön tekemisessä. (Horstman 2016, 28-29.)

Esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen vaikuttaa olennaisesti myös esimiehen kyky empatiaan. Esimiehen tulee pystyä asettumaan toisen ihmisen asemaan ja nähdä asiat siitä näkökulmasta. Kun vaikeitakin aiheita yhdessä käsitellessä osaa ymmärtää toisen näkökulman, yhteinen sävel löytyy helpommin. (Pentikäinen 2009, 17.)

Esimiesrooliin tulee ja pitääkin tulla vaikutuksia omasta persoonallisuudesta eli luonteesta ja asioihin suhtautumisesta, sillä erilaisuus on hyvä asia ja sitä tarvitaan. Ennen esimiehen rooliin astumista tulee kuitenkin miettiä oma mielikuvansa hyvästä ja huonosta esimiehestä sekä pohtia omia käyttäytymismallejaan niihin peilaten. Löydettyään mielikuvaansa vastaavia, oman toimintansa ja luonteensa hyviä puolia, tulee niitä vahvistaa entisestään. Omia huonon esimiehen piirteitä pitää puolestaan opetella pitämään taka-alalla työelämässä. (Pentikäinen 2009, 11.)

### **2.3 Kuuntelutaito**

Esimiehen tärkeä ominaisuus on kuuntelutaito. Kuuntelemisen ydin on fokuksittua toiseen ihmiseen ja keskittyä kuuntelemaan, mitä tällä on sanottavanaan. Kuuntelun kautta esimiehen on mahdollista kuulla ja nähdä eri asioita ja näkökulmia, joita muut ihmiset tuottavat. Nämä asiat ja näkökulmat tulisi nähdä merkittävänä ja omien ajatusten jalostajina, jolloin saadaan aikaan uusia ideoita. Esimiehen siirtäessä fokuksensa



alaisiinsa, hänen pitää haluta kuulla heidän näkemyksiään ja luoda sen avulla pohja yhteiselle dialogille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 104-105.)

Kuuntelemisen aikana esimiehen tulee vaientaa omien mietteidensä äänet ja kyetä ottamaan sanat vastaan sekä hyväksymään ne. Omien ajatusten hälinä taustalla syökin usein suurimman osan kuuntelun annista, mikäli siihen ei todella keskity. Kuuntelu ei kuitenkaan ole ainoastaan sanojen kuulemista vaan keino päästä samalle aaltopituudelle kuunneltavan kanssa. Kuuntelu on onnistunut ainoastaan silloin kun puhuja kokee itsensä kuulluksi. Kuuntelutilanteessa esimiehen on mahdollista oppia uutta alaisistaan ja rakentaa esimies-alaissuhdetta heidän kanssaan. Kuuntelun ja kuullun sisäistämisen kannalta esimiehen on tärkeää unohtaa omat kysymyksensä, mahdolliset häiriötekijät ja ennakkokäsitykset. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 105-106.)

Kuuntelijalle voidaan määritellä viisi roolia: kuuro, tietäjä, tuomari, tulkki ja ymmärtäjä. Kuuro, tietäjä ja tuomari ovat kaikki rooleja, joissa varsinaista kuuntelemista ei tapahdu vaan kuuntelija keskittyy puhujan sijaan itseensä. Kuuro esimies on fyysisesti läsnä tilanteessa, mutta esimerkiksi kehityskeskustelussa keskittyy ainoastaan täyttämään lomaketta eikä oikeasti kuuntelemaan. Kuurolle esimiehelle on myös tyypillistä sulkea korvansa ei-toivottujen asioiden kohdalla ja kuunnella vain se, mitä haluaa kuulla. Tietäjän roolissa oleva esimies on toiseksi heikoin kuuntelija ja sortuu keskittymään omaan tietämykseensä ja itsevarmuuteensa kuuntelutilanteessa. Tällöin esimies luulee olevansa puhujaa parempi asiantuntija sekä keskittyy vähättelemään tätä ja etsimään virheitä hänen puheistaan. Tuomarina toimiva esimies puolestaan fokuoitetuun kuunneltuun niin, että se joko hyväksytään ja hylätään. Tuomari-esimiehen kuuntelutilanteen lopputulos onkin usein se, että esimies ottaa keskustelun omiin ohjaksiin ja pitää monologia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 107-108.)

Vasta kuuntelijan kaksi viimeistä roolia: tulkki ja ymmärtäjä, sisältävät aidon kuuntelutaidon. Esimiehen omaksuttua tulkin roolin, keskittyminen siirtyy omasta paremmuudesta ja ajatuksista toiseen. Kuuntelun aikana tulkin roolin omaavalle esimiehelle on ominaista pohtia toisen sanomisia sekä esittää mielessään lisäkysymyksiä ilmenneisiin asioihin liittyen ja tulkita niitä. Tulkista kehitytään ymmärtäjäksi ainoastaan omien tulkintojensa testaamisella eli kysytään mieleen heränneet kysymykset. Esimies ei siis saa jättää mielipiteitänsä vain omien tulkintojensa varaan, sillä ne voivat olla vääriä. Ymmärtävälle esimiehellä on taito keskittyä toiseen täydellisesti sekä kyky jättää omat ajatuksensa kuuntelutilanteen ulkopuolelle, vaikka hän olisi asioista eri mieltä. Onnistuneella esimiehellä tulee olla ominaisuudet ja taidot ymmärtävän kuuntelijan rooliin. Tietenkään jatkuvasti ei tarvitse olla ymmärtämässä, milloin mitäkin asiaa, sillä esimiestyö

on paljon muutakin kuin sitä. Aito kuuntelutaito ja ymmärtäminen luovat kuitenkin pohjan kaikelle esimiestyön ja alaisen väliselle vuorovaikutukselle. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 107-109.)

Alaisen kokemus tulla kuulluksi, on erityisen tärkeää, sillä silloin tuntee olevansa hyväksytty ja tärkeä sekä asiansa käsittelyn suhteen keskustelun olevan vapautunut. Aktiivisena kuuntelijana ja ymmärtäjänä toimivan esimiehen tärkeän työkalun, kysymysten, lisäksi kuulluksi tulemisen tunnetta voi välittää seuraavilla esimerkkitaivoilla: (Ristikangas & Ristikangas 2013, 109-110.)

- Toistetaan kuulemansa eli annetaan ymmärtämisspalautetta: Toiston tulisi olla kuvailevaa ja puhujan kertomaa vahvistavaa, jolloin esimies antaa puhujan varmistaa, että asiat on ymmärretty oikein.
- Katsekontaktin ottaminen, minkä avulla suhdetta rakennetaan.
- Kehonkielellä avoimuuden viestiminen: Luodakseen kuuntelun ja kohtaamisen oman tilan, esimiehen kehon tulee olla puhujan suuntaan sekä hyväksynnän osoittamiseksi esimies tukee puhujaa ilmeillä ja eleillä eli nyökkäyksillä ja äänillä.
- Hiljaisuutta pitää kunnioittaa: Hiljaisuus tarkoittaa todennäköisesti sitä, että puhuja pohtii oikeaa ilmaisua tai käsiteltyjä asioita ja tätä on esimiehen muistettava kunnioittaa eli pitää odottaa rauhassa, kunnes alainen on valmis jatkamaan puhettaan.
- Roolin vaihtaminen: Esimiehen tulee asettaa itsensä alaisensa asemaan ja ajatella asioita hänen näkökulmastaan.
- Häiriötekijöiden minimointi: Esimiehen tehtävä on varmistaa, että kohtaaminen tapahtuu häiriöttömässä tilassa sekä poistaa omat häiriötekijänsä, kuten sähköpostit ja puhelut, tilanteen ulkopuolelle.
- Yhteenvedon laatiminen: Keskustelutilannetta päättäessä esimiehen on hyvä tehdä käsittelyistä asioista kooste kaikista tärkeimmistä asioista, jotta varmistetaan yhteisymmärrys asioista.

## **2.4 Tasapuolisuus**

Jokainen ihminen on yhtä arvokas, vaikkakin erilainen. Esimiehen tulee ottaa alaisensa erilaisuus huomioon omissa toimintatavoissaan, mutta olla samanaikaisesti kaikille tasapuolinen riippumatta siitä, millainen henkilö on kyseessä. Työyhteisössä yleisesti, erilaisuuden hyväksyminen tuntuu välillä olevan hyvinkin vaikeaa. Esimiehenä tulisi kuitenkin olla sellainen henkilö, joka arvostaa erilaisuutta ja osaa käsitellä sitä. Kun esimies on erilaisuuden puolella, on alaistenkin helpompi se hyväksyä.

Tasapuolisuuden varmistamiseksi esimiehen tulee osata johtaa erilaisuutta. Siinä tärkein esimiehen tehtävä on kartoittaa alaiensa luonteenpiirteet ja tunnistettava heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. Edellä mainittu tuottaakin esimiehelle usein päänvaivaa, mutta kartoittamisen avuksi on olemassa työkaluja. Kaikista helpoin tapa on hyödyntää työkavereiden tietämystä toisistaan ja kysyä heiltä vapaamuotoisesti esimerkiksi kolme vahvuutta, jotka tulevat ensimmäisenä mieleen. Näin saadaan faktatietoa siitä, missä ihmiset ovat vahvimmillaan. Vahvuuksien tiedostaminen on erittäin tärkeää, jotta esimies osaa hyödyntää niitä. Samalla se palkitsee myös alaista, kun pääsee tekemään niitä asioita, joissa on hyvä. (Pentikäinen 2009, 47.)

Ihmisten yksilöllisyys on voimavara organisaation menestyksen kannalta. Esimiehen ja alaisen välinen, kuten ihmisten yleensä, vuorovaikutus on kuitenkin aina erilaisten persoonien luonteesta ja asenteesta sekä vallitsevasta tilanteesta kiinni. Tästä syystä esimiehen tulisi olla muuntautumiskykyinen, jotta vuorovaikutus onnistuu erilaisten ihmisten kanssa. Esimiehen kannattaakin nähdä vaivaa ihmisten yksilöllisyyden hyödyntämiseen, vaikka se onkin haastavaa. Tasapuolisuuden toteuttamiseksi esimiehen tulee lisäksi olla pitkäjänteinen ja ennakkoluuloton. Myös aito välittäminen ja kiinnostus ovat tärkeitä jokaisen alaisen kohdalla, jotta alainen kokee esimiehen arvostavan häntä yksilönä. Hyvästä kohtelusta alainen puolestaan palkitsee esimiehen olemalla lojaali ja sitoutunut. (Pentikäinen 2009, 48-49.)

## **2.5 Itsensä kehittäminen**

Hakala-Ausperkin (2011, 10) mukaan esimiehen tulisi aina tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tiedostamalla nämä, pystyy toimia niiden rajoissa eli tietää, minkä hallitsee ja missä taas tarvitsee apua. Heikkouksia ei kuitenkaan tulisi nähdä heikkouksina vaan asioina, joita lähteä itsessään kehittämään. Siinä piileekin itsensä kehittämisen ydin, jota esimiestyön parantamisen sekä muuttuvan toimintaympäristön myötä ilmenevien uusien mahdollisuuksien ja haasteiden takia jatkuvasti tarvitaan. Pentikäisen (2009, 159) sanojen mukaan kukaan ihminen ei olekaan koskaan valmis, varsinkaan esimies.

Itsensä kehittäminen on siis edellytys, mikäli haluaa tulevaisuudessakin toimia esimiehenä. Esimies ei saa pelätä muutosta, vaan hänen tulee haastaa vanhoja ja tuttuja toimintatapoja säännöllisesti. Omien tietojen päivittämistä edesauttaa esimerkiksi esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvien kirjojen lukeminen, joiden kautta voi saada uusia näkökulmia ja ulottuvuuksia käytännön tekemisen tueksi. Henkilökohtaista kirjastoaan kannattaa myöhemmin laajentaa liiketoiminnan osakokonaisuuksien ja yrityksen

strategisen johtamisen kirjoihin. Opiskelemalla yritystoiminnan lainalaisuuksia on mahdollista syventää omaa osaamistaan. (Pentikäinen 2009, 159.)

Urapolulla tulee itsensä kehittämisen kannalta vastaan aika, jolloin kannattaisi harkita pitkäkestoisempaa kouluttautumista, esimerkiksi kurssin tai täydennyskoulutuksen muodossa. Työkokemusta saatuaan esimies pystyy saamaan koulutuksista aivan eri lailla uutta informaatiota ja erilaisia näkökulmia itselleen. Oman työn kautta ilmenneiden tarpeiden kautta pystyy helposti hyödyntämään koulutuksesta saatua uutta tietoa toimintatapojensa kehittämiseksi. Myös kaikenlaiset projektit, kuten kehitysprojektit, ovat oiva apuväline uuden oppimiseen sekä lisäksi projektissa mukana oleviin kollegoihin tutustumiselle. Projekteihin liittyen esimiehen tulee oma-aloitteisesti näyttää kiinnostuksensa niitä kohtaan, esimerkiksi 1-2 vuoden esimiestyön jälkeen. Yleisesti ottaen 5-7 työvuoden jälkeen hakeudutaan jatkokoulutuksiin tai jämähdetään paikoilleen. Tähän olennaisesti vaikuttaa mahdolliset muutokset työtehtävissä, jos niitä ei ole, jää helposti polkemaan paikoillaan samojen toimintatapojen kanssa eikä uusia ideoita synny riittävän usein. Esimiehen kannattaakin hyvissä ajoin keskustella oman esimiehensä kanssa mahdollisesta vastualueen laajentamisesta tai kokonaan uuden työtehtävän pariin siirtymisestä. Näin on mahdollista saavuttaa uudenlaista paloa omaa työtään kohtaan ja lisätä innovatiivisuutta. (Pentikäinen 2009, 160.)

Esimiehen itsensä kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää asettaa itselleen jatkuvasti uusia ja haastavampia tavoitteita. Omien toimintatapojen ja ajattelumallien haastaminen on kehittymisen lähtökohta eli tulee poistua omalta mukavuusalueeltaan. Juutin ja Vuorelan (2015, 114) mukaan omaa esimiestyötään kehittääkseen, tulee säännöllisesti pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Saadun palautteen ja omien kokemusten myötä esimiehen on mahdollista reflektoida suorituksiaan ja pohtia omia kehityskohteitaan sekä tehdä toimenpiteitä niiden parantamiseksi ja asettaa uusia tavoitteita. (Juuti 2013, 76.)

### 3 Esimiehen tehtäviä

Tässä luvussa perehdytään tärkeimpiin tehtäviin, joita esimiehen roolissa kohtaa. Juutin & Vuorelan (2015, 68) mukaan organisaation ja sen toimintaympäristön jatkuvan muutoksen seurauksena myös esimiehen on koko ajan pystyttävä muuttamaan toimintatapojaan sen mukaisesti. Tapahtuvat muutokset näkyvät esimiehen kaikissa tehtävissä, kuten esimerkiksi johtamisessa, perehdyttämisessä ja tiimihengen ylläpitämisessä sekä ongelmatilanteiden syntyemisessä ja niiden ratkaisemisessa. Näiden lisäksi esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä palkitseminen.

#### 3.1 Johtaminen

Johtaminen vaikuttaa olennaisesti organisaation toimintaan ja tulokseen sekä työntekijöiden työelämään ja sen laatuun. Ei ole olemassa tiettyä kaavaa hyvään johtamiseen, mutta sen toteutuminen on helppo havaita esimerkiksi hyvän työilmapiirin myötä. Edellä mainitun lisäksi hyvään johtamiseen kuuluvia ominaisuuksia ovat hyvä työmotivaatio ja yhteistyö työntekijöiden välillä sekä jokaisen pyrkimys tehdä laadukasta työtä eli korkea työmoraali. Lopullinen johtamisen vaikutus näkyy myös sen sidosryhmissä eli esimerkiksi asiakkaiden kokemuksissa, jotka luovat omalta osaltaan vaatimuksia johtamiselle. Johtamista tulisikin aina kehittää, jotta niin organisaatio kuin henkilöstö ja sidosryhmät voivat hyvin. (Juuti 2016, 6.)

Aarnikoivun (2013, 47) mukaan hyvän johtamisjärjestelmän rakentavat kaksi peruselementtiä: määrätietoinen johtajuus ja sitä tukevat rakenteet. Näiden elementtien osalta arvioidaan ja kehitetään ihmisiä, asenteita, arvoja ja osaamista sekä tietoperustaa, prosesseja, palveluita ja tietojärjestelmiä. Johtamisjärjestelmän lähtökohtana ja tavoitteena on onnistumisen saavuttaminen ainoastaan suunnitellun strategian viemisellä käytäntöön. Esimiehen näkökulmasta kyseisessä järjestelmässä tulisi jossakin muodossa ilmetä määritelty viitekehys oman toiminnan perustaksi. (Aarnikoivu 2013, 46.)

Johtamisen kehittäminen on loppumaton prosessi, joka monesti jaetaan kolmeen vaiheeseen: esimiestyö, johtaminen ja jaettu johtaminen. Ensimmäisen vaiheen esimiestyö tulee kehittää johtamiseksi ja lopulta jaetuksi johtamiseksi. Johtamisen – vaiheessa esimiehen vastuulla olevat työntekijät pyrkivät suorittamaan vastualueen tapaista toimintaa, kun taas jaetussa johtamisessa koetaan voimakasta yhteisvastuuta tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä näkyy käytännön tekemisessä ahkerana ja oma-

aloitteisena toimintana. (Juuti 2016, 6.) Organisaation johtamisen ja henkilöstön toiminnan kehittämisen kannalta esimiestyön kehittäminen onkin siis kaiken lähtökohta.

Johtamisen taustalla on jokin yhteisesti luotu mielikuva eli unelma, joka on organisaation toimesta ilmaistu missiona, visiona ja strategiana. Edellä mainitut ovat kuitenkin usein niin virallisessa muodossa piilottaen alkuperäisen unelman merkityksen, että esimiehen tulee säännöllisesti osallistuttaa koko työryhmänsä mukaan pohtimaan tätä yhteistä unelmaa ja siten luoda pohja johtamiselle sekä mahdollistaa ihmisten organisoituminen. Hyvä mielikuva onkin yhteisen keskustelun tulos, harmoninen ja organisoitumista rakentava eli se tukee ihmisten välisiä suhteita ja pyrkimystä tehdä hyvää toisille. Mielikuvan rakentamisessa esimiehen tulee välttää hyödyn tavoittelemiseen perustuvaa johtamista, jossa taustalla vaikuttaa usein työntekijöiden näkökulmasta itsekäskin tavoite tai esimerkiksi ainoastaan jonkin sidosryhmän etu. Johdon asettama tai ainoastaan taloudellinen mielikuva ei siis saa aikaan motivoituneita ja organisoituneita, vaan helposti jopa sarkastisia ja kyynisiä työntekijöitä, jotka eivät koe asetettua unelmaa omasta näkökulmastaan tärkeänä. (Juuti 2016, 15-16.)

Omalta osaltaan johtamiseen vaikuttavat organisaation määrittelemät ja organisaation kulttuurissa ilmenevät arvot, mutta valitettavan usein ne ovat kaksi eri asiaa. Organisaation eli johdon luomat arvot luovat perustan strategian toteuttamiseksi eikä niitä yleensä liitetä riittävän vahvasti työntekijöiden päivittäiseen toimintaan. Arvoja tulisikin työstää yhdessä henkilöstön ja asiakkaidenkin kanssa, jotta ne ovat kaikille selkeät ja saadaan ihmiset mukaan toteuttamaan niitä. Esimiehen tehtävä on ensin miettiä omia arvojaan vastuualueeseensa ja organisaation arvoihin liittyen sekä sisäistää ne perinpohjaisesti. Vasta tämän jälkeen on mahdollista pyytää muita toteuttamaan niiden mukaista toimintaa. Tärkeintä esimiehen arvoja kartoittaessa on muistaa aitous, sillä teeskentely välittyy läpi. Lisäksi arvojen muuttuessa eri elämäntilanteiden myötä, esimiehen tulisikin tunnistaa ihmisten eri vaiheita ja muokata omaa käyttäytymistään niiden mukaan, jotta osaa kannustaa jokaista oikealla tavalla. Esimiehen tehtävään kuuluukin alaistensa tukeminen ja auttaminen niin, että jokaisen on mahdollista kokea työn ja työyhteisön arvot, keinot ja päämäärät mahdollisimman positiivisesti. Esimiestyön tavoite on tukea alaistensa elämää synnyttäen onnistumisiin johtavia kierteitä sekä puolestaan katkaista negatiivisia kierteitä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Juuti 2016, 16-21.)

Yhteisen mielikuvan ja arvojen kanssa myös luottamus on johtamisen perusta. Luottamus ei ole itsestäänselvyys vaan esimiehen on oman toimintansa kautta se ansaittava. Esimiestyö voi kehittyä hyväksi johtamiseksi vasta sitten kun tämä saa oman

vastuualueensa henkilöt tekemään onnistunutta yhteistyötä keskenään ja tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Edellä mainitut asiat mahdollistavat työntekijöiden keskinäinen luottamus sekä luottamus esimieheensä ja koko organisaatioon. Esimiehen onkin työskenneltävä monien eri näkökulmien ja itseensä kohdistuvien odotusten keskellä, mikä luo omat haasteensa tarpeeksi luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen jokaisen kanssa. Tästä syystä esimiehen tulee tiedostaa eri tahojen ristikkäiset odotukset eikä musertua niiden alle. Musertumisen myötä työntekijöiden olisi vaikea luottaa esimiehen kykenevän tehdä ratkaisuja tilanteiden selvittämiseksi. (Juuti 2016, 23-25.)

Esimiesasemassa johtamisen ollessa haastavaa, tarvitaan sen tueksi myös muita organisaation toimintoja. Niin sanotun johtamisen alustan on oltava huolella suunniteltu ja kunnossa, jolloin yksi tärkeimmistä onnistuneen esimiestyön mahdollistajista onkin HR-toiminto. HR:n luodessa järjestelmiä ja prosesseja esimieskäytäntöjen, työvoiman optimoinnin, henkilöstön sitouttamisen ja organisaation oppimiskyvyn varmistamiseksi, on esimiehen sisäistettävä, arvostettava ja hyödynnettävä tämän toiminnon osaaminen. HR-toiminnon ja esimiestyön välillä tulee olla jatkuva vuoropuhelu ja yhteistyö. Hyödyntääkseen HR-toiminnon osaamista, esimiehellä tulee olla tietoa, mitä osaamista voi odottaa. Esimiehen kartoittaessa HR-toiminnon osaamista, voi käyttää avukseen esimerkiksi seuraavaa listaa: (Aarnikoivu 2013, 47-52.)

- työsuhteen solmiminen ja päättäminen, HR:n juridinen osaaminen
- palkanmaksu ja muut hallinnolliset rutiinit; niihin liittyvien prosessien, toimintamallien ja järjestelmien käyttäjäystävällisyys
- esimiesten ja henkilöstön työtä helpottavat tietojärjestelmät
- johtamista ja esimiestyötä tukeva monipuolinen informaation keruu ja raportointi
- rekrytointi ja perehdytys: rekrytoinnin tuki ja perehdytyksen toimintatavat
- henkilöstön suorituksen kehittämisen tuki ja koordinointi
  - kehityskeskustelujen käymisen toimintamalli
  - osaamisen ja suorituksen johtamisen toimintamallit ja tuki
  - palkitsemismalli
  - avainhenkilöiden sitouttamismallit ja työkalut
  - varhainen puuttuminen, esim. alisuoriutuminen, sairauspoissaolot.

Kokonaisuudessaan Juutin ja Vuorelan (2015, 54) mukaan esimiehen yksi keskeisimmistä tehtävistä johtamisen kautta on vahvan toimintakulttuurin luominen organisaatioon. Tämän avulla saadaan ohjattua arjen jokapäiväistä toimintaa haluttuun suuntaan. Esimiehen tuleekin laittaa itsensä likoon ja osallistua toimintaan aktiivisesti eli olla esimerkillinen. (Juuti & Vuorela 2015, 54.) Lisäksi Aarnikoivun (2013, 78) mukaan

johtamisessa vaikuttaa jälleensä yksi esimiestyön tärkeimmistä kulmakivistä eli kysymisentalo. Alaisten yksilöllinen huomioiminen omassa johtamistyyliässä on mahdollista vain kysymällä, millä tavalla he toivovat tulevansa johdetuksi.

### 3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen kuuluu vahvasti esimiehen toimenkuvaan. Kattava perehdyttäminen on perehdytettävälle itselleen sekä koko organisaatiolle hyväksi laadun säilyttämisen ja kehittämisen kannalta. Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki velvoittavatkin työnantajan perehdyttämiseen ja näin ollen työntekijän huolehtimiseen. Työhön ja työympäristöön ohjaus ja perehdytys kuuluvat tähän huolehtimisveloitteeseen. Siltikään, vaikka aihe on paljon puhuttu ja jopa laissa määrätty, ei se toteudu läheskään aina joko ollenkaan tai riittävän hyvin käytännössä. (Aarnikoivu 2013, 40.) Esimiehen ei koskaan tulisi tinkiä kunnollisesta perehdyttämisestä, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijän suoritukseen ja sitä kautta koko yrityksen toimintaan.

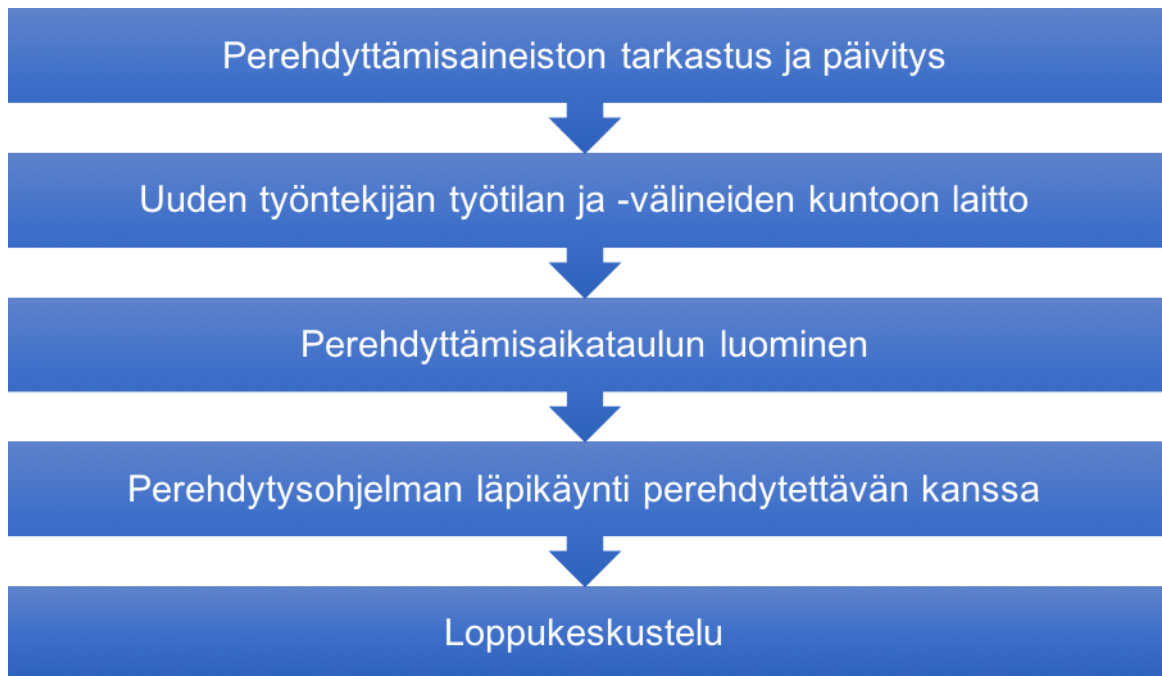
Aarnikoivun (2013, 41) mukaan uuden työntekijän näkökulmasta perehdytys koetaan ensivaikutelmana yrityksestä. Mikäli tähän ei panosteta ja syntyy huono ensivaikutelma, on siitä hyvin hankala päästä eroon, jolloin sen mahdollinen muuttaminen vaatii paljon esimiehen aikaa ja panostuksia. Perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamistapaan kannattaa siis keskittyä ennen sen varsinaista toteuttamista. (Aarnikoivu 2013, 41.)

Perehdytyksen suunnittelussa tulee määritellä sen lopullinen tarkoitus eli onko tavoite sopeuttaa uusi työntekijä yrityksen käytäntöihin vai mahdollisesti kehittää yrityksen toimintaa uuden henkilön osaamista ja kokemuksia hyödyntäen. Työntekijän tehtävä, rooli, kokemus ja osaaminen ovatkin avainasemassa perehdyttämisohjelmaa suunniteltaessa. Edellä mainittujen perusteella kartoitetaan, minkälaista tietoa henkilö tarvitsee organisaatiosta ja tulevista töistään. Aina tulee myös antaa kattava yleistieto organisaatiosta, minkä avulla uusi henkilö saa jo mielikuvan uudesta työnantajastaan. Lisäksi esittelykierros tuleville työkavereille on tärkeää, jotta uusi henkilö saa jo luotua alustavan yhteyden heihin. (Aarnikoivu 2013, 41.)

Perehdytyksen valmistelu alkaa esimiehen toimenpiteistä ennen uuden henkilön saapumista ja toteutus päättyy lopulta loppukeskusteluun esimiehen ja perehdytettävän välillä (Kuvio 2). Varsinaisia esimiehen toimenpiteitä ennen uuden henkilön saapumista ovat perehdyttämisaineiston tarkastus ja päivitys sekä työntekijän työtilan ja -välineiden kuntoon laitto. Lisäksi joko esimies tai tämän perehdytykseen valtuuttama henkilö luo aikataulun perehdyttämiselle. Kun suunniteltuun aikatauluun eli perehdytysohjelmaan



kirjataan osa-alueittain henkilön oppiminen, on esimiehen helppo pysyä mukana, missä vaiheessa perehdytyksen kanssa ollaan, riippumatta siitä, kuka henkilöä varsinaisesti opastaa. Lopuksi perehdytyksen läpikäynnin jälkeen käydään vielä esimiehen ja perehdytettävän välinen keskustelu, jossa varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat on opetettu ja opittu. (Aarnikoivu 2013, 41.)



Kuvio 2. Perehdytyksen valmistelu ja toteutus

Perehdytyksen ensiarvoinen suunnittelu ja toteutus tulee muistaa sellaisissakin tilanteissa, joissa henkilö siirtyy organisaation sisältä uusiin tehtäviin. Tuleekin muistaa, että aiempaan tehtävään tarvittavat valmiudet voivat olla hyvinkin kaukana uuden tehtävän vaatimista asioista. Edellä mainittu pätee varsinkin silloin kun henkilö siirtyy tavallisesta työntekijästä esimiehen rooliin. Tällöin pitää selkeästi käydä läpi henkilön tuleva esimiehen rooli ja tehtävät eli velvollisuudet, oikeudet ja valtuudet, joita tulevan työn myötä tulee. Myös tavoitteet tulee määritellä selkeästi, jotta tuleva esimies tietää, mitä häneltä odotetaan. Nimityksestä kertominen pitää myös suunnitella huolella silloin kun noustaan omien kollegoiden esimieheksi. Rekrytoijan ottama vastuu valinnan suorittamisesta ja nimityksen tiedottamisesta onkin tärkeää, jotta minimoidaan uuteen esimieheen kohdistuva muiden tehtävää hakeneiden kokemaa vastarintaa. Lopuksi pitää suunnitella toimenpiteet, joiden avulla tuleva esimies ottaa roolinsa haltuun ja joilla hän rooliansa toteuttaa. Kokonaisuudessaan uuden esimiehen oman esimiehen tuki yhdessä organisaation tuen kanssa mahdollistavatkin roolin ottamisen. On siis tärkeää, että uuden esimiehen esimies ei johda tätä ohi eli ohittaisi tämän ja sopisi asioista suoraan tämän alaisten kanssa. (Aarnikoivu 2013, 41-43.)

### 3.3 Tiimihengen ylläpito

Aarnikoivun (2010, 20) mukaan esimies ei ole vastuussa ainoastaan omasta vaan koko työyhteisön työpanoksesta. Luottamus, avoimuus ja avuliaisuus ovat keskeisessä roolissa hyvän tiimihengen ylläpitämisessä. Esimiehen tärkeä tehtävä onkin luoda luottamusta ja avoimuutta, jotta toiminta on yhtenäistä, vapautunutta ja sitä kautta hauskaa. Kun toiminta on avointa ja luottamuksellista uskaltavat alaisetkin vapautuneemmin kertoa omista mietteistään niin keskenään kuin esimiehellekin. (Juuti & Vuorela 2015, 108-109; 125.) Juutin ja Vuorelan (2015, 114) mukaan vasta tämän seurauksena koko organisaation on mahdollista oppia uusia asioita toiminnastaan ja työntekijöiden tuntee itsensä arvostetuiksi ja tärkeäksi osaksi organisaatiota.

Esimiehen tehtävä on huomata, mikäli luottamus ja avoimuus eivät ole kohdillaan. Edellä mainittu voidaan havaita esimerkiksi syyttelyinä ja pilkkaamisena, epäonnistujien ja syntipukkien etsimisenä, selän takana puhumisena, väittelyinä tai ainoastaan oman edun ajamisena. (Kuvio 3.) Mikäli yrityksessä esiintyy paljon reviirirajoja, jotka perustuvat esimerkiksi eri henkilöstöryhmien, ammattikuntien tai organisaatiotasojen välisiin rajoihin, johtaa se helposti niiden korostamiseen ja puolustamiseen. Kaikissa edellä mainituissa esimerkkitapauksissa esimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja yrittää ratkaista syntyneet ristiriidat tai erimielisyydet. Tärkeintä on pyrkiä huomioimaan kaikkien henkilökohtaiset edut ja sen pohjalta ajaa yhteistä etua. Tämä on mahdollista niin, että esimies korostaa kokonaisuuksia ja kaataa reviirirajoja painottamalla kaikessa tekemisessään ”me-ajattelua”. (Juuti & Vuorela 2015, 108-109.)

Luottamusta ja avoimuutta luodessa esimies toimii esimerkkinä alaisilleen (Kuvio 3). Esimies ei saa koskaan sortua suosimaan ketään vaan aina tulee puhua ja käyttäytyä kaikkia kohtaan kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Sanojen ja tekojen tulee myös kohdata eli olla linjassa keskenään. Jos siis luvataan tai sovitaan jotakin, tulee siitä pitää, niin esimiehen kuin alaisenkin, kiinni. Hyvän tiimihengen merkki on myös se, että arvostetaan toisia. Tämä näkyy muun muassa kohteliaisuutena muita kohtaan sekä siinä, että kuunnellaan toisia ja pidetään heidän kertomiaan asioita merkittävinä ja tosina. Lopulta kaikessa toiminnassa tulee pyrkiä rakentamaan tekemiseen ja kommunikointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 116.)

Luottamusta ja avoimuutta vähentää:	Luottamusta ja avoimuutta lisää:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• syyttely ja pilkkaaminen</li> <li>• epäonnistujien tai syntipukkien etsiminen</li> <li>• toisten suosiminen</li> <li>• selän takana puhuminen</li> <li>• oman edun ajaminen</li> <li>• reviirirajojen korostaminen ja puolustaminen</li> <li>• väittelyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puheet ja teot kohtaavat</li> <li>• alaisten oikeudenmukainen kohtelu</li> <li>• keskinäinen arvostus</li> <li>• kohteliaisuus toisia kohtaan</li> <li>• kuunnellaan toisia ja pidetään heidän kertomia asioitaan merkittävänä ja tosina</li> <li>• rakentavaan tekemiseen ja kommunikointiin pyrkiminen</li> </ul>

Kuvio 3. Luottamusta ja avoimuutta vähentävät ja lisäävät tekijät työyhteisössä (Juuti & Vuorela 2015, 108, 116.)

### 3.4 Ongelmatilanteiden ratkaisu

Ongelmatilanteiden ratkaiseminen kuuluu olennaisena osana esimiehen tehtäviin. Ongelmien syntymiselle tyypillisimpiä syitä ovat muutos- ja kriisitilanteet sekä henkilölähtöiset ongelmat, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet. Lisäksi kärjistyneet yhteistyöongelmat ja –ristiriidat ovat tavallisimpia ongelmatilanteiden lähtökohtia. Organisaatiossa tulisi olla selkeästi kuvattu arvot ja henkilöstöpolitiikka sekä määritelty erilaisiin työyhteisön ongelmatilanteisiin suhtautuminen. Tämän lisäksi pitäisi olla erilaisia toimintamalleja siitä, miten ilmentyneitä ongelmia ja ristiriitoja käsitellään käytännössä. Ongelmatilanteita ratkoessa olemassa olevat toimintamallit ovatkin tärkeä työkalu esimiehelle, sillä ilman niitä on erittäin vaikea puuttua ilmenneisiin ongelmiin. Tarvitaan siis yrityksen johdon ja yhdessä sovitun toimintamallin tuki ongelmatilanteiden ratkaisemiseen, jotta se olisi edes mahdollista. (Järvinen 2014.)

Tavallisesti muutos ja kriisitilanteet voivat syntyä organisaation tavoitellessa parempaa kilpailukykyä, kasvu tai tehokkuutta. Tällöin ajankohtaiseksi saattavat tulla esimerkiksi henkilöstön supistaminen, päällekkäisyyksien karsiminen, joidenkin toimintojen lopettaminen, organisaatiomuutokset, yrityskaupat, ulkoistaminen ja kehittämishankkeet. Työyhteisön reagointi muuttuvaan tilanteeseen usein määrittää, onko kyseessä ongelmatilanne vaiko ei. Yleisesti muutokset koetaan uhkana, mikä luo epävarmuutta ja pelkoa. Reagoititapaan vaikuttaa olennaisesti työsuhteen pituus sekä sen myötä saavutetut edut ja tietyt toimintamallit. (Järvinen 2014.)

Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet johtuvat pääsääntöisesti johtamisen puutteellisuudesta. Tällöin esimerkiksi työjärjestelyt ja toimenkuvat ovat epäselviä sekä yhteiset pelisäännöt tai palaverikäytännöt ovat puutteellisia tai puuttuvat kokonaan. Esimiehen tulisikin tiedostaa työyhteisönsä rakenteellisten heikkouksien seuraukset ja näin ollen ennaltaehkäistä niitä. Työyhteisön peruspilareiden kunnosta huolehtimisella esimies voi siis välttää monia virheitä ja konflikteja sekä niistä seuraavia negatiivisia vaikutuksia. Tärkeintä on ymmärtää ja erottaa toistaan tyypilliset ongelmien aiheuttajat ja niiden seuraukset. Rakenteiden heikkous näkyekin usein henkilöstön työsuorituksessa ja käytöksessä sekä motivaation heikkenemisenä ja yhteistyöongelmina. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee ensitöikseen tarkistaa työtehtävien ja –tavoitteiden selkeys sekä puitteet ja edellytykset työn tekemiseen. (Järvinen 2014.)

Toisin kuin rakenteellisten ongelmien, henkilölähtöisten ongelmien ennaltaehkäisy, käsittely ja ratkaisu ovat esimiehen näkökulmasta paljon vaikeampaa. Kaikkien työntekijöiden omat yksityiselämän vaikeudet ja jopa psyykkiset ongelmat vaikuttavat joskus heidän työn suoritukseensa. Monesti esimies kokee tällaiset tilanteet erityisen haastavaksi sen henkilökohtaisuuden vuoksi. Oli ongelman lähtökohta, mikä hyvänsä, esimiehen velvollisuus on puuttua alaiensa suoritustasoon ja käyttäytymiseen, mikäli siihen on aihetta. Henkilölähtöisen ongelman tunnistaa siis siitä, että rakenteellisten perusteiden ollessa kunnossa, henkilö ei siltikään suoriudu annetuista tehtävistä vaaditulla tavalla. (Järvinen 2014.) Juutin ja Vuorelan (2015, 480) mukaan esimiehen tulisikin havainnoida alaiensa käyttäytymistä ja suoritusta, jotta niiden kehittymisestä voidaan pysyä kartalla ja sen mukaan tehdä toimenpiteitä tarvittaessa. Samanlaisten toimintatapojen toistaminen ei tuo, niin ongelmatilanteissa kuin missään muissakaan tilanteissa, uutta ja parempaa lopputulosta.

Yhteistyöongelmat ja ristiriidat kuuluvat osaksi arkea jokaisessa työpaikassa. Edellä mainitut ongelmat voivat esiintyä sisäisesti työyhteisössä tai tiimissä sekä laajemmin tiimien tai yksiköiden välillä. Myös johdon sisäiset riidat ovat mahdollisia, jolloin seurauksena voi pahimmillaan olla ryhmien välinen konflikti. Mitä suurempia yhteistyövaatimuksia tai eri tiimien asiantuntijuus on, sitä suurempi on konfliktienkin todennäköisyys. Tilanne saattaa pahimmillaan kärjistyä siihen, että ollaan vastakkainasettelussa, jota ei pystytä ratkaisemaan. Tällöin työnteko hankaloituu sekä työryhmän motivaatio vähenee, jolloin työntulos ja -laatu heikkenevät. (Järvinen 2014.) Juutin ja Vuorelan (2015, 369) mukaan aina tulee kuitenkin muistaa, että erilaiset näkökulmat ovat hyvä asia, mutta niiden käsittelemättä jättäminen ei. Jos siis

näkökulmaeroja ei käydä ajoissa läpi, se johtaa niiden henkilöitymiseen ja sen seurauksena ristiriitatilanteisiin, joita on loppuen lopuksi paljon vaikeampi ratkaista.

Pääsääntöisesti esimiehen tärkein ohjenuora ongelmien ratkaisemiseen on Juutin ja Vuorelan (2015, 482) mukaan se, että ongelma on työhön liittyvä ongelma eikä yksittäisen henkilön persoonassa. Esimiehen tulee olla ratkaisukeskeinen, jolloin ongelmien sijaan keskitytään ratkaisuihin. Käytännössä tämä näkyy esimiehen muuttaessa ongelmat tavoitteiksi ja alaisen haastamisena kysymysten esittämisen avulla. Esimiehen tehtävä onkin haastaa alaisensa oivaltamaan ilmenneisiin ongelmiin ratkaisuja eli tavoitteita ja siten kannustaa keskittymään niiden toteuttamiseen. Menneeseen kun ei voi vaikuttaa, tulee siis keskittyä tulevaisuuden rakentamiseen omien tekojensa kautta. (Aarnikoivu 2013, 80.)

### **3.5 Kehityskeskustelut**

Ihmisten elämä koostuu monista eri tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa. Aina on siis tilanteita, jolloin ei löydy selkeää selitystä, miksi toinen käyttäytyy tai tekee työnsä eri lailla verrattuna muihin. Mikäli näiden toimintatapojen taustaa ei tunneta eikä niitä koskaan avata puhumalla, on lopputuloksena jokaisen oma tulkinta tilanteesta. Tästä seuraa puolestaan se, että ihmiset alkavat tulkita toisen käyttäytymistä ja toimintamallia omalla tavallaan, jolloin tulee väärinkäsityksiä ja pahimmassa tapauksessa säröjä ihmissuhteisiin. Hyvä esimies tiedostaakin ihmisen toiminnan olevan monimutkaista ja näin ollen osaa varautua tilanteeseen säännöllisesti järjestettävillä kehityskeskusteluilla. (Juuti & Vuorela 2015, 125-131.) Aarnikoivun (2010, 64) mukaan keskusteluja tulisi järjestää vähintään yhden kerran vuodessa, etukäteen sovittuna ajankohtana ja kummankin osapuolen niihin valmistaututtua.

Organisaatiossa kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja auttavat johtamisen johdonmukaisessa ja järjestelmällisessä toteutuksessa sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä johtamisen systemaattisuus on edellytys asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli tätä ei ole, tavoitteiden saavuttaminen on paljon vaikeampaa, sillä mitään etukäteen laadittua ohjetta tai suunnitelmaa ei ole vaan asiat kohdataan ainoastaan siinä järjestyksessä kuin ne eteen tulevat. Valitettavan usein kuulee kehityskeskusteluiden puuttuvan johtamisjärjestelmästä, eli niitä ei suoriteta joko vaadittavalla prioriteetilla tai ollenkaan. (Aarnikoivu 2010, 70.) Organisaation johdolla on siis valta päättää, panostaako kehityskeskusteluihin vai ei ja kyseisellä on suuri vaikutus esimiehen asennoitumiseen. Mikäli päätös on panostaa, vaikuttaa se esimiehen asenteeseen keskustelun suhteen

positiivisesti ja motivoi tätä. Jos siis esimies on positiivisesti latautunut ja kokee kehityskeskustelut tärkeäksi, on todennäköisempää, että myös alaiset kokevat sen merkitykselliseksi. Jos esimies sen sijaan kokee keskustelut pakonomaisina, eivät alaisetkaan voi sitä kokea kovin miellyttävänä tai kehittävänä. (Aarnikoivu 2010, 74-75.)

Kuten esimiehillekin, myös kehityskeskusteluille on asetettu tiettyjä tavoitteita. Esimiehen välityksellä kehityskeskustelun tavoitteena on saada välitettyä organisaation missio, visio, strategia ja arvot mukaan käytännöntekemiseen. Lisäksi alaiselle kuvataan mahdollisimman selkästi yrityksen tavoitteet sekä niiden vaikutukset henkilökohtaisen suorittamisen kannalta. Kehityskeskustelu on esimiehelle tilaisuus oppia tuntemaan alaisensa sekä kartoittamaan heidän taitonsa ja uskalluksensa kehittyä. Kerätyn tiedon perusteella esimiehen on mahdollista tarkastella ja kehittää omaa johtamistyyliään sekä antaa suoraa palautetta alaisilleen. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut synnyttävät uusia ideoita toiminnan tehostamiseksi ja parantamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 65-66.)

Kehityskeskustelusta puhuttaessa ei tule unohtaa sen tärkeyttä alaisen näkökulmasta. Alaisen näkökulmasta kehityskeskustelun tulisi kokea rauhoitetuksi tilanteeksi, jossa käydään läpi työsuorituksen ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta olennaiset aihealueet. Kokonaisuudessaan keskustelun yksi tärkeimmistä tavoitteista on luoda merkitys alaisen tekemälle työlle liittämällä se kokonaisuuteen ja konkretisoimalla työntekijän työpanoksen merkitys koko organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta. (Aarnikoivu 2010, 66-67.)

Kehityskeskustelu sisältää kolme vaihetta: valmistautumisen, keskustelutilanteen ja jälkihoidon. Keskustelun lopulliseen antiin vaikuttaa ennen kaikkea valmistautuminen ja tästä syystä sen tärkeyttä ei voida koskaan painottaa liikaa. Kun työntekijä ja esimies ovat molemmat tahoillaan valmistautuneet keskusteluun ja sisäistäneet sen tarkoituksen ja hyödyt, on motivaatio sen suorittamiseen kohdillaan. Esimiehen näkökulmasta valmisteluvaihe voi sisältää esimerkiksi lomakkeiden laatimista tai niiden päivittämistä ja kehityskeskusteluihin liittyvän tiedotustilaisuuden järjestämisen koko henkilökunnalle. Tiedotustilaisuudessa esimiehen tehtävä on käydä läpi ja kerrata kehityskeskustelun sisällön ja toteutuksen perusasiat sekä antaa ohjeita valmistautumiseen. Valmistautumisvaiheen lopuksi sovitaan ajankohta keskustelulle. Kehityskeskustelua suunnitellessaan esimiehen tulee muistaa, että paraskaan lomake tai prosessi ei takaa hyvää kehityskeskustelua, vaikka antaakin edellytykset sen onnistumiselle. Onnistunut kehityskeskustelu muotoutuu yksittäistilanteissa, joissa vallitsee esimiehen ja alaisen välinen luottamus. Tästä syystä koko organisaation johdon sekä esimiehen tulee

panostaa kehityskeskusteluihin, jotta voidaan vaikuttaa työntekijöiden mielipiteeseen käydyistä keskusteluista. (Aarnikoivu 2010, 69, 82.)

Kehityskeskustelun runko tulisi aina muokata tilanteesta riippuen. Tärkeintä on huomioida organisaation erityispiirteet ja muokata keskustelu tukemaan hyötyjen syntymistä mahdollisimman hyvin. Kuten kaikkeen yritystoimintaan yleensä, myös kehityskeskustelun sisällön osalta pätee tiettyjä lainalaisuuksia ja kriteereitä. Jotta kehityskeskustelusta voidaan puhua, on sen siis täytettävä vähintään seuraavat ehdot (Aarnikoivu 2010, 80-81):

- alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa (tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan suoritusta)
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja keskustelu on jatkumo
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
- keskustelun linkittyminen ylimmän johdon työkaluksi: tietoa ylimmältä johdolta ja tietoa ylimmälle johdolle.
- keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu, lisäksi keskustelutilanne on ”rauhoitettu”
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen
- kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa (tarkistuspisteet).

Varsinaisessa keskustelutilanteessa voidaan joko käydä kaikki osa-alueet yhdellä kerralla tai jakaa niitä niin, että osa käydään tarvittaessa kaksi kertaa vuodessa ja osa ainoastaan kerran. Kehityskeskustelu toimii esimiehen työkaluna, jonka avulla pyritään sitouttamaan, kehittämään ja parantamaan työntekijän suoritusta. Keskustelun aikana käydään läpi olennaisimmat asiat, jotka ovat vaikuttaneet henkilön suoritukseen ja kehitykseen sekä tarkastellaan mennyttä opittujen asioiden näkökulmasta ja luodaan selkeä, yhteinen näkemys nykytilanteesta. (Kuvio 4.) Painopiste keskustelussa on lopulta kuitenkin tulevaisuus eli tavoitteena on luoda edellytykset onnistumiselle. (Aarnikoivu 2010, 64, 92.)

Mennyt aika	Nykyhetki	Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä on tapahtunut?</li> <li>• Miksi?</li> <li>• Mitä opittu tapahtuneista?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missä ollaan nyt?</li> <li>• Mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja kehittämisen kohteet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on tavoite?</li> <li>• Miksi?</li> <li>• Miten?</li> <li>• Kuka?</li> <li>• Milloin?</li> </ul>

Kuvio 4. Keskustelutilanteen rakenne

Keskustelutilanteessa tulee käydä läpi työntekijän toimenkuva ja sen sisältämät työtehtävät. Lisäksi tulee arvioida työn tuloksia aikaisemmin asetettujen konkreettisten tavoitteiden ja niistä suoriutumisen pohjalta. Lopulta saatua faktatietoa eli tuloksia havainnoidaan eli käydään tapahtumat läpi ja tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä, miksi kyseiset tapahtumat ovat tapahtuneet ja mitä niistä on opittu. Tässä kohdassa erityisen tärkeää on esittää kysymyksiä niin esimiehen kuin työntekijät puolelta, jotta vältetään vääriltä tulkinnoilta. Kun menneen ajan tapahtumat on käsitelty, määritetään tämän hetken suoritusaste eli missä ollaan nyt. Tällöin on tärkeää keskustella, mitkä ovat niin esimiehen kuin työntekijän oman toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet suorituksen parantamisen kannalta. (Aarnikoivu 2010, 64, 94-95.)

Keskustelun viimeisessä vaiheessa käsitellään tulevaisuutta eli käydään läpi työntekijän työtehtävät jatkossa sekä määritellään, mitä nämä tehtävät tarkoittavat organisaation yhteisten tavoitteiden kannalta. Tämän lisäksi työntekijälle asetetaan omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka kirjataan niiden mittareiden kanssa tässä vaiheessa usein käytettävään suorituskorttiin. Tärkeintä tavoitteiden asettamisessa on tehdä se yhdessä työntekijän kanssa, jotta varmistetaan niihin sitoutuminen. Koska työntekijä yleensä on oman työnsä asiantuntija, olisi hullua olla kuuntelematta hänen mielteitään tavoitteita ja mittareita asettaessa. (Aarnikoivu 2010, 97.)

Varsinaisen keskustelutilanteen jälkeen seuraa kehityskeskustelun viimeisin vaihe eli jälkihoito. Organisaation tulisi määritellä selkeästi: kenelle, miten ja mitä tietoa kehityskeskustelusta välitetään eteenpäin, jotta ne eivät jää ainoastaan esimiehen ja alaisen väliseksi ja niistä olisi jotakin hyötyä jatkoa ajatellen. Lisäksi esimiehen tulisi tehdä koko työyhteisölle yhteenveto kaikkien alaistensa kehityskeskusteluissa ilmenneistä asioista eli mitkä on koettu kriittisiksi ja mitä toimenpiteitä hän aikoo näiden osalta



toteuttaa. Näin esimies voi osoittaa henkilöstölleen olevansa sitoutunut ja motivoitunut kehityskeskusteluihin sekä tavoittelevansa yhdessä asetettuja tavoitteita määrätietoisesti. (Aarnikoivu 2010, 102-104.)

### **3.6 Palautteen antaminen ja vastaanotto**

Rötkin (2015, 98) määrittelee palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen osaksi suorituksen johtamista esimiestyössä. Suorituksen johtamisessa on yleisesti ottaen se haaste, että sitä ei alaisten eikä esimiesten keskuudessa joko ymmärretä tai sen tarkoitusta ei sisäistetä. Yksinkertaistettuna kyse on kuitenkin alaisten ohjaamisesta ja tukemisesta niin, että oikeat asiat saadaan tapahtumaan oikealla tavalla. Tämän varmistamiseksi esimies, yhdessä alaistensa kanssa, määrittää ja sopii, mitä toimenpiteitä ja miten ne tehdään. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulee mukaan, jos aikaisemmin määritelty suunnitelma ei toteudu. Tällöin esimies antaa ohjeita, toisin sanoen palautetta, ja johtaa siten suoritusta. (Rötkin 2015, 98.)

Palaute on osa esimiestyöhön liittyvää suorituksen arviointia, mutta ennen kaikkea kehittymisen ”työkalu” ja edellytys, jonka avulla osoitetaan välittämistä. Esimies antaa palautetta onnistumisiin ja rakentavaa palautetta kehityskohteisiin. Esimiehen toiminnan näkökulmasta painopiste palautteen antamisessa tulee pitää onnistumisissa. Näin pystyy rohkaisemaan alaisiaan kehittämään itseään edelleen ja onnistumaan uudelleen. Mikäli esimies keskittyisi pääsääntöisesti epäonnistumisiin, on hyvin todennäköistä, että alainen personoisi saamansa palautteen itseensä. Tällaisessa tilanteessa palautteesta ei ole mitään hyötyä toimintatapojen kehittämisen kannalta, vaan se on alaisen näkökulmasta mitätöivä. (Aarnikoivu 2013, 84.) Rötkinin (2015, 111) mukaan esimiehen ensisijainen motivaatio palautteen antamiselle on oltava alaisensa kehittäminen.

Rötkin (2015, 110) huomauttaa, että palautetta ovat myös spontaanit reaktiot, ilmeet ja eleet. Palautteen antaminen ja saaminen ei siis välttämättä vaadi tarkkaan sovittua aikaa, paikkaa tai lomaketta, vaan sitä annetaan ja vastaanotetaan ihan koko ajan arjen tilanteissa. Siispä palaute onkin vähän kuin mielipide, joka kerrotaan riippumatta siitä, kysytäänkö sitä erikseen vai ei. Tilannetta hankaloittaa tietenkin se, että ihmisillä saattaa olla erilaiset näkemykset asioista. (Rötkin 2015, 110.) Tällaisissa arjen tilanteissa esimiehen tulee muistaa oma valta-asemansa suhteessa alaisiinsa. Pitää siis osata prosessoida omat mietteensä ennen niiden ääneen sanomista, sillä muuten esimiehen niin sanotulla ”omalla mielipiteellä” voi olla negatiiviset seuraukset.

Kaiken annetun palautteen pitää olla konkreettista eli siitä tulee selkeästi ilmetä, mikä oli hyvää tai mikä huonoa. Ei voida siis vain todeta ”Hyvää työtä” ja kokea, että se olisi jotenkin kehittävää palautteen vastaanottajan näkökulmasta. Lisäksi edellä mainittu esimerkki ei jää kenenkään mieleen yhtä hyvin kuin silloin kun palaute on selkeästi kuvattu eli yksityiskohtaista. Kun palaute jää tarkasti mieleen, on se helpompi toistaa tai puolestaan rakentavan palautteen myötä korjata omaa toimintaansa. Esimiehen tulee siis välttää pelkän lopputuloksen kehumista tai moittimista ja sen sijaan keskittyä niihin tekoihin, jotka tuottivat lopputuloksen. (Rötkin 2015, 111-112.)

Rötkinin (2015, 113) mukaan parhaat palautteen anto ja vastaanotto –tilanteet syntyvät avoimen dialogin myötä. Esimerkiksi korjaavan palautteen annon dialogin tulisikin kulkea seuraavien vaiheiden mukaisesti: (Aarnikoivu 2013, 84-85.)

1. Kysytään palautteen vastaanottajan näkökulma asiaan.
2. Kuunnellaan ja kysytään lisää, jolloin annetaan vastapuolelle mahdollisuus itse ymmärtää muutoksen tarve.
3. Tarkennetaan, jotta varmistetaan oma ymmärrys kuullusta.
4. Kommentoidaan asiaa ja tarkennetaan muutoksen tarpeellisuus sekä pyritään yhteisymmärrykseen samalla liittäen kommentointiin vastaanottajan voimavarat ja onnistumiset.
5. Haastetaan työntekijää sisäistämään palautteen arvo ja hyödyntämismahdollisuudet.
6. Kannustetaan muutokseen ja vaaditaan sitä, jotta epäkohta saadaan estettyä jatkossa.
7. Sovitaan yhdessä vastaanottajan kanssa seuraavista toimenpiteistä ja niiden seurantatavoista.

Erityisesti palautteen antaminen koetaan usein hyvin vaikeana. Sekä palautteen antamista että sen vastaanottamisen taitoa on kuitenkin mahdollista harjoitella. Tärkeintä on sisäistää palautteen ydintarkoitus eli se, että tilanteen myötä on mahdollisuus oppia jotakin uutta itsestään. Esimiehen tulee perustaa palautteen antamistapansa omien tarkasteluidensa varaan. Kaikille kun ei ole luontevinta se, että esimerkiksi koko tiimin edessä annetaan ylistävää palautetta. Kaiken lähtökohta on siis se, että esimies opettelee tuntemaan alaisensa ja heille sopivat toimintatavat, oli se sitten palautteen anto tekstiviestillä, tiimin edessä, kahden kesken esimiehen työhuoneessa tai mikä tahansa muu. (Rötkin 2015, 111-115.)

Palautteen vastaanottamista voi kehittää erityisesti sillä, että keskittyy kuuntelemaan ja on vastaanottavainen. Erityisen tärkeää on kuunnella asia loppuun saakka ja punnita kuulemaansa erilaisista näkökulmista. Lisäksi täytyy olla halu pyrkiä selvittämään palaute sekä kysyä palautteen antajan tarkoitus, tavoitteet ja kehittämisehdotukset. Jokaisen palautteen vastaanottajan tulee myös keskittyä ymmärtämään vastapuolen tunteiden ymmärtämiseen ja selvittää itselleen, mitä esimerkiksi saatu kritiikki tai ehdotukset tarkoittavat käytännössä. Kuten muissakin kanssakäymistilanteissa, myös palautetilanteessa tulee arvostaa toista ja vastaanottaa kuullut asiat merkittävänä. Tämä näkyy muun muassa kiittämisenä rakentavan palautteen saamisesta. Aina on myös hyvä muistaa mahdollisuutensa ottaa aikaisä, jos palaute tuntuu alkuun hurjalta eli sen pohtimiseen kokee tarvitsevänsä hieman aikaa. (Aarnikoivu 2013, 86.)

Kokonaisuudessaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi olla aktiivista ja liitetty osaksi organisaation toimintakulttuuria. Esimiehen tulee säännöllisesti pyytää alaisiltaan palautetta omasta tekemisestään ja siten kehittää omaa toimintaansa sekä madaltaa kynnyistä myös alaisten oma-aloitteiselle palautteen pyytämiseksi. Palautteen on myös oltava oikea-aikaista eli sitä annetaan välittömästi onnistumisten tai epäkohtien ilmentyessä. Epäonnistumisien osalta onkin turha antaa palautetta esimerkiksi vuoden päästä tilanteesta tai silloin kun tilanne on jo karannut käsistä. Oikea-aikaisuudella osoitetaan alaisille, että palautetta saa, milloin tahansa myös omasta pyynnöstä ja että sitä on suotuisaa antaa. Lisäksi jokaisen tulee muistaa, ettei esimies ole ainoa, jonka tehtävä on palautteen antaminen. Nykyään tämä väärin oletus on kuitenkin oikeaan suuntaan menossa eli palautteen anto tapahtuu ylemmältä taholta alemmille ja toisin päin. (Rötkin 2015, 112-113.)

### **3.7 Palkitseminen**

Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä. Ydintarkoituksena sillä on houkutella oikeita ihmisiä organisaatioon sisälle sekä olla osa näiden henkilöiden sitouttamisessa ja toiminnan ohjauksessa organisaation menestyksen näkökulmasta. Yleisesti ottaen organisaatioissa pidetään palkitsemista osana henkilöstön motivointia ja sen lähtökohtana on saada työntekijät ahkeroimaan organisaation omaksi hyväksi. Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin ja Ylikorkalan (2014) mukaan palkitseminen on siis yhtä kuin itse ansaittu vastine tehdystä työpanoksesta. Se voi olla aineellista kuten rahaa tai aineetonta kuten arvostusta, etuja, tunnustusta tai mahdollisuuksia kehittymiselle. Usein kuitenkin esimerkiksi juuri rahallinen palkitseminen johtaa ei-toivottuun ulkoiseen motivaatioon, jolloin työskentely voi olla jopa väkinäisen tai pakotetun oloista. Tästä syystä

organisaation tulisi miettiä, miksi, mihin ja miten palkitsemisjärjestelmiä on hyvä käyttää. (Rötkin 2015, 120.)

Palkitsemisjärjestelmien kautta on mahdollista viestiä organisaation tärkeimpiä viestejä ja sitä kautta korostaa organisaation kannalta keskeisiä asioita, joiden eteen halutaan ihmisten tekevän ponnisteluja. (Rötkin 2015, 120.) Strategisessa palkitsemisessa perusta ei ole palkitsemisen normit tai vertailu muiden yritysten palkitsemistapoihin, vaan organisaation oma strategia, tavoitteet ja arvot. Tällöin tehokkain johtamisen väline on aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen yhdistetyt kokonaisuudet. Palkitsemisjärjestelmää kehittäessä organisaation on tärkeää miettiä, mikä on sen perimmäinen tarkoitus: kulujen minimointi vai hyötyjen optimointi ja jopa sen jakaminen. (Hakonen ym. 2014.)

Peruspalkka on yksi palkitsemisen peruselementeistä. Esimiehen tehtävä on muodostaa yhteisymmärrys alaisen kanssa, mihin tämän peruspalkka perustuu eli kommunikoida sitä vastaan odotetut työsuoritukseen liittyvät kriteerit. Peruspalkan läpikäyminen on yhtä tärkeää esimerkiksi tulospalkkion kanssa, sillä se luo pohjan muidenkin palkitsemistapojen ymmärtämiselle. Esimiestyön kannalta haastavaa on se, että pitää osata olla oikeudenmukainen ja määritellä alaiselle tarkasti, milloin jokin tehtävänanto on tarpeeksi pieni ja poikkeuksellinen kuulumaan alaisen perustehtäviin ja milloin se lukeutuu lisätyöksi, joka vaikuttaa esimerkiksi palkkaan. Jos alainen itse joutuu alkaa kyselemään palkkamuutosten perään, vaikuttaa se negatiivisesti tämän tuntemuksiin johtaen hyvin helposti hyväksikäytön ja epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulisi olla ennakoiva eli perehtyä työnkuvan ja palkkauksen muutoksiin sekä ottaa mahdolliset muutokset ensimmäisenä puheeksi alaisen kanssa. Tämän kaltaisen ennakoivan esimiestyön mahdollistaa organisaation selkeät ohjeet siitä, miten palkkaus tarkistetaan tehtävänkuvan muuttuessa. (Rötkin 2015, 123-127.)

On olemassa lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmiä. Lyhyen aikavälin palkitseminen perustuu suoritukseen eikä riipu esimerkiksi henkilön ajasta, jonka on palvellut kyseisessä yrityksessä tai ollut tietyllä alalla. Tulospalkkiot tulisi määritellä odotettujen tuloksien suhteen järkevästi ja mielekkääksi. Pitkän aikavälin järjestelmät kattavat puolestaan yli vuoden kestävä tarkastelujakson, jonka perusteella tuloksista palkitaan. Tämänkaltaisissa järjestelmissä on olennaista se, että niillä hillitään henkilöiden turhaa riskinottoa ja pyritään varmistamaan, että tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden kautta tavoitellaan nopeiden voittojen sijaan pitkän aikavälin tulosta. Riippumatta siitä, oliko kyseessä lyhyen vai pitkän tähtäimen palkitseminen, esimiehen tulee haluta jokaisen alaisensa saavuttavan asetetut tavoitteensa sekä mahdollisen lisäpalkkionsa. Esimiehen

pitääkin jatkuvasti seurata tilanteen etenemistä ja olla valmiina auttamaan heti, jos tavoite alkaa kaikota. (Rötkin 2015, 134-138.)

Rötkinin (2015, 140) mukaan pika- ja tunnustuspalkkioiden on todettu olevan ylivoimainen palkitsemistapa sen panoksen ja tuotoksen välisen suhteen ansiosta. Pika- ja tunnuspalkkioiden menestyksen takana vaikuttaa niiden yllätyksellisyys ja nopeus, minkä vuoksi niistä syntynyt vaikutus saajalle on erityisen positiivinen. Työntekijöiden on havaittu ilahtuvan odottamattomasta rahallisesta palkinnosta, joka on seuraus hyvin tehdystä työstä. Usein ihmiset eivät jaksakaan odottaa kauan saadakseen työstään palkkion, joten tämän palkitsemistavan nopeus on se juttu heille. Esimiehen tulee ehdottomasti hyödyntää oman organisaationsa vastaavanlaista pikapalkkiojärjestelmää ja palkita silloin kun siihen on aihetta. Usein niitä hyödynnetäänkin turhan säästeliäästi ja harkiten, vaikka vaikutukset olisivat korvaamattomia. (Rötkin 2015, 140-142)

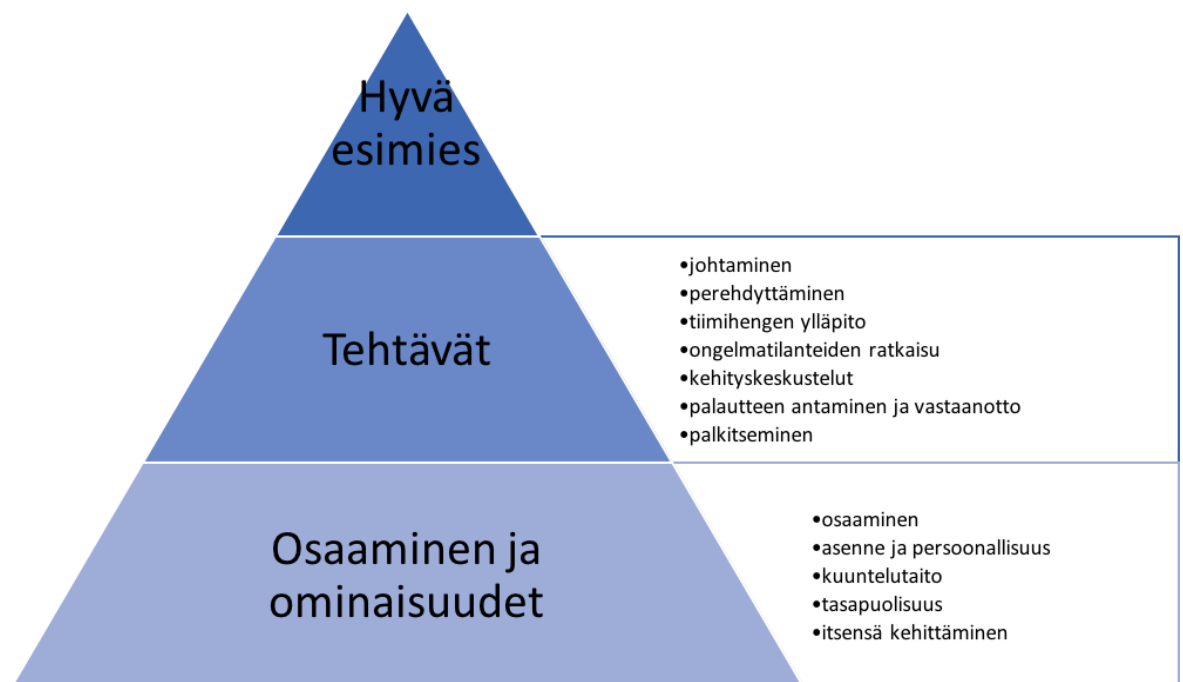
Aineettomat palkkiot mielletään usein ilmaisiksi, vaikka ainoa ilmainen siihen liitettävä asia on sanallisesti kiittäminen. Yleensä alaisten on vaikea arvostaa aineettomia palkkioita ennen kuin vasta niiden poistuttua. Esimiehen ei siis tulisi erityisen paljon korostaa aineettoman palkitsemisen elementtejä tai roolia palkitsemisen kokonaisuuden kannalta vaan kertoa niistä samaan tapaan muiden palkitsemisen elementtien kanssa. Niin kuin esimiehen työssä muutenkin, aineettoman palkitsemisenkin tukipilari on oikeanlainen asenne sekä sanojen ja tekojen kohtaaminen. On turhaa esimerkiksi kannustaa isiä vanhempainvapaille, jos se nähdään loppuen lopuksi ongelmallisena ja suhtautuminen on sen mukaista. Aineettomien palkitsemisten vakuuttavuus onkin paljolti esimiehen vastuulla, mikä näkyy mielipidejohtajan –roolina. Jos esimies ei arvosta jotakin kyseisen palkitsemismallin elementeistä ja näyttää sen vaikka ihan vahingossa sivulauseessaan tai kehonkielessään ei alainenkaan usko siihen. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee ensin itseksensä käsitellä ja perustella elementti itselleen, minkä jälkeen on vasta mahdollista kertoa kyseisestä palkitsemisestä alaisilleen. (Rötkin 2015, 142-144.)

Alaisten näkökulmasta katsottuna, palkitsemisjärjestelmät tulisivat olla selkeästi kerrottu ja kuvattu. Kun he ymmärtävät palkitsemisen takana olevan kokonaisuuden, mistä ja miten palkitseminen tapahtuu, näkyy se esimerkiksi tyytyväisyyskyselyissä. Myös esimiehen on tunnettava yrityksen erilaiset palkitsemiselementit ja niiden toimiminen, jotta on mahdollista hyödyntää niitä esimiestyössään. Organisaation tulee siis viestiä palkkauksesta ja palkitsemisesta selkeästi. (Rötkin 2015, 121-122.)

## 4 Teorian yhteenveto

Hyvä esimies on moniosaaja, jonka ominaisuudet tukevat esimiestehtävistä suoriutumisessa. Esimiehen tulee hallita kokonaisuuksia ja tuntee oma organisaationsa sekä sen toimintatavat ja niiden lähtökohdat. Organisaation mission, vision ja strategian tulee näkyä sekä esimiehen että tämän alaisten jokapäiväisessä tekemisessä, jotta liiketoiminnan kannalta merkittävät tavoitteet saavutettaisiin. Lisäksi erittäin tärkeä esimiehen osaamisalue on kyetä liittämään organisaation arvot osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Ominaisuuksiltaan hyvä esimies muodostuu ennen kaikkea innostuneen asenteen, erinomaisen kuuntelutaidon ja alaisten tasapuolisen kohtelun myötä. Esimiehen on itse oltava motivoitunut, kiinnostunut ja ennakkoluuloton, voidakseen motivoida alaisiaan sekä osoittaa välittämisensä ja tasavertaisuutensa heitä kohtaan. Alaisten kokemuksia esimiestyöstä tulee hyödyntää esimerkiksi palautteen muodossa, jotta varmistetaan esimiehen oikeanlainen toiminta. Lisäksi kirjallisuus ja koulutusmahdollisuudet ovat oiva keino itsensä kehittämiseen esimiehenä. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Hyvä esimies

Itselleen sekä alaisilleen sopivan oikeanlaisen johtamistyylin löytäminen on esimiestehtävissä onnistumisen ydin. Alaisia tulee osallistuttaa johtamistyylin ja toimintatapojen muodostamiseen yhdessä luotujen mielikuvien ja arvojen avulla. Tällöin

saadaan koko tiimi sitoutumaan yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Lisäksi syvälinen perehdyttäminen on esimiestyötä helpottava tekijä. Kun esimies perehdyttää työntekijät oikein, varmistetaan heidän organisaation arvojen ja strategian sisäistäminen, mikä näkyy puolestaan työn suorituksessa asetettujen tavoitteiden saavuttamisena. Esimiehen tehtäväkuvaan kuuluu myös tiimihengen ylläpito, joka mahdollistetaan avoimuuden ja luottamuksen luomisena koko tiimin välille. Avoimuuden ja luottamuksen ollessa osa tiimihenkeä, työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi organisaation menestymisen kannalta sekä tiimin keskinäinen keskustelu on vapautunutta ja toimintaa kehittävää. (Kuvio 5.)

Ongelmatilanteiden ratkaisu on osa esimiestyön haasteista. Ongelmia ratkaistessaan esimiehen tulee muistaa niiden lähtökohdan olevan yksittäisten henkilöiden sijaan toiminnassa. Hyvä esimies asettaa kohdatut ongelmat tavoitteiksi eli keskittyy ongelmien sijaan ratkaisuihin ja kannustaa alaisiaan tavoittelemaan niitä. Ongelmanratkaisuun liittyy olennaisesti myös alaisten suorituksen ja toiminnan jatkuva seuraaminen. Esimiehen tuleekin havainnoida ympärillään tapahtuvaa toimintaa ja tehdä toimenpiteitä havaintojensa perusteella samalla ehkäistäkseen syntyviä ongelmia. (Kuvio 5.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen työkalu parantaa suhdettaan alaiseensa. Keskustelujen avulla esimies saa tietoa alaisen omista ajatuksista ja toimintatavoista, joita on tämän jälkeen mahdollista kehittää haluttuun suuntaan muun muassa uusien, keskustelun aikana asetettujen tavoitteiden avulla. Painopiste keskustelussa onkin tulevaisuudessa eli keskitytään sen rakentamiseen aikaisemmin tapahtuneiden asioiden ja niistä opittujen asioiden pohjalta. (Kuvio 5.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osa kehityskeskustelua sekä jokapäiväistä työelämää. Esimiehen tulee tuntea alaisensa, jotta pystyy henkilökohtaisesti antamaan palautetta oikealla tavalla. Palautteen annon ja sen vastaanottamisen tulee olla arkipäivää organisaatiossa ja esimies onkin suunnannäyttävä sen suhteen. Omalla käytöksellään esimiehen on mahdollisuus luoda palautteen avoin ja suotava antaminen sekä vastaanottaminen, jolloin organisaatio sekä sen työntekijät saavat palautetta omasta toiminnastaan. Palaute on toiminnan kehittämisen avain, joten on erityisen tärkeää panostaa sen keräämiseen ja antamiseen. (Kuvio 5.)

Palkitsemisjärjestelmien avulla houkutellaan organisaatioon oikeanlaista henkilökuntaa, viestitään organisaation tärkeimmistä viesteistä ja ohjataan henkilöstön toimintaa organisaation menestymisen näkökulmasta. Palkitseminen on niin sanotusti vastine työntekijän työpanoksesta ja se voi olla aineellista tai aineetonta. Esimiehen tulee tuntea

oman organisaationsa palkitsemisjärjestelmät, jotta voi hyödyntää niitä omassa työssään. Erilaisia palkitsemistapoja tulisi hyödyntää harkiten, mutta ennen kaikkea rohkeasti. (Kuvio 5.)

Kokonaisuudessaan hyvällä esimiehellä on moniulotteista osaamista sekä esimiestehtävissä menestymisen kannalta tiettyjä ominaisuuksia. Tärkeintä on, että esimies johtaa itseään sekä on motivoitunut, jotta voi johtaa ja motivoida muita. Lisäksi onnistuneen esimiestyön ydin on esimerkin näyttäminen omien tekemistensä kautta. Kun esimies ja hänen alaisensa ovat motivoituneita ja hyvin organisoituja, ovat myös tulokset sen mukaisia.



## **5 Portfolio – Henkilökohtainen kasvuni kohti esimiestehtäviä**

Portfolioon on koottu omaan kehitykseeni vaikuttaneita tekijöitä opintojen ajalta Haaga-Heliassa. Pohdin kehitystä siihen vaikuttaneiden tekijöiden, tämänhetkisen osaamiseni ja tulevaisuuden tavoitteideni kautta. Tulevaisuuden tavoitteista eli kehityskohteista on lopulta tehty kehityssuunnitelma, jonka avulla pystyn tiedostamaan omat heikkouteni sekä lähteä kehittämään niitä esimiestehtäviin tähdäten. Kehityssuunnitelmassa on hyödynnetty sekä teoriaa, että omia kokemuksia ja tuotoksia.

### **5.1 Työn toteutus**

Pitkän pohdinnan jälkeen, tämä työ on toteutettu portfolio muodossa. Portfolioon on koostettu Myyntityön koulutuksen kautta oppimiani esimiestyön kannalta tärkeitä taitoja. Opittujen taitojen sekä omien kokemusten ja teorian pohjalta, olen luonut henkilökohtaisen kehityssuunnitelmani kehittyäkseni esimiestehtäviin ja onnistuakseni niissä.

Alun perin suunnittelin aloittavani kirjoittamisen keväällä 2017. Tämä suunnitelma kariutui kuitenkin loppuen lopuksi tammikuuhun 2018 saakka, jolloin opinnäytetyöni sai portfolioin muodon sekä täysin uuden aiheen. Kunnollinen kirjoittaminen ja aiheeseen keskittyminen alkoi tästä huolimatta vasta huhtikuussa. Kipinän sytyttyä kirjoittamista kohtaan, se onneksi jatkui aktiivisesti. Lopulta toteutunut aikatauluni eli suunnitelmani oli aloittaa kirjoittaminen keinolla, millä hyvänsä ja lopettaa vasta sitten kun työ on valmis. Näin tapahtuikin.

### **5.2 Tausta**

Valmistuin lukiosta vuonna 2013. Jo peruskoulusta lähtien olen ollut tietämätön, mitä haluan tulevaisuudessa tehdä, minkä vuoksi lukioon alun perin meninkin. Sama tietämättömyys oli kuitenkin edelleen lukiosta valmistumisen jälkeen. Sain jatkuvasti kuulla, että ”sinä olet niin nuori, sinulla on aikaa” ja ”sinä olet vuotta edellä ikäisiäsi, ei sinulla ole mikään kiire” -lauseita. Tosiaan menin vuoden normaalia ikää aikaisemmin kouluun ja tästä syystä itsekin tuudittauduin aina ajatukseen olevani muita ikäisiäni edellä. Se tunne, kun ei tiedä, mitä haluaa ja mihin suuntaan kannattaa lähteä yrittämään, on kuitenkin kaikkea muuta, mitä itselleen toivoisi. Vaikka olisi aikaa.

Tietämättömyys, mitä halusin, johti lukion jälkeen lopulta siihen, että hain erilaisiin koulutusohjelmiin. Valmistautuminen pääsykokeisiin ei kuitenkaan ollut sitä parasta tasoa, sillä en ollut vakuuttunut siitä, mihin tai mitä haluan. Syksy 2013 ja kevät 2014 menivät siis

pääosin erilaisten töiden parissa ja parissa pääsykokeissa näyttäytymisessä. Ajattelin, että pääasia, että käyn erilaisissa pääsykokeissa, jotta saan kerättyä kokemusta ja rohkeutta. Edellä mainittuja tarvittaisiin silloin, kun oikeasti ja tosissaan päättäisin hakea jonnekin.

Keskustelin erityisen paljon vanhempieni kanssa erilaisista mahdollisuuksistani. Lopulta juuri he löysivätkin Haaga-Helian Myyntityön koulutuksen ja päätin hakea sinne syksyn 2014 haussa. Päätökseeni vaikutti erityisesti se, mitä Myyntityön koulutus piti sisällään. Se oli mielestäni koulutus, joka antaisi hyvät edellytykset tehdä sieltä valmistuttuani, mitä ikinä haluan. Koulutus sisälsikin paljon kaikkea tietoa ja -taitoja, mitkä määrittelin yleishyödylliseksi oman kehitykseni kannalta, oli tulevaisuuteni, mitä hyvänsä.

Itse hakutilaisuus oli normaaliin tapaan jännittävä kokemus, vaikka olinkin käynyt muutamissa kokeissa sitä ennen. Muistankin istuneeni ryhmähaastattelutilaisuudessa, jossa oli pieni englanninkielinenkin osio. Välillä sydän hakkasi niin kovaa, että se tuntui tulevan kaulan kautta ulos. Yritin kuitenkin parhaani mukaan peittää jännityksen tunteen ja olla oma itseni kokeen kaikissa eri vaiheissa. Epävarmuudentunteelta ei kuitenkaan voinut koetilaisuudessa välttyä, kuunnellessani muiden pitkiä urapolkuja ja kansainvälisiäkin kokemuksia. Mietin, etten ikimaailmassa tulisi pääsemään sisään. Olinhan vain työskennellyt rivityöntekijänä erilaisissa tuotannon työtehtävissä.

Kun hakutulosten julkistamispäivä viimein koitti, odotin sitä normaaliin tapaan pessimistisenä. Onnenkyneleet virtasivat kuitenkin välittömästi, kun näin tuloksen: minut oli hyväksytty koulutukseen. Ensimmäisenä asiana soitin vanhemmilleni ja kerroin asiasta. Tästä alkaisi uusi polku minulle kuljettavaksi, jota pitkin lähtisin päämäärätietoisesti kulkemaan.

### **5.3 Puhelinmyynnin työharjoittelu**

Myyntityön koulutukseen kuuluu kolme työharjoittelua: asiakaspalvelun, puhelin- ja ratkaisumyynnin työharjoittelut. Niistä puhelinmyynnin työharjoittelu jännitti minua erityisen paljon, sillä en kokenut olevani soveltuva kyseiseen työhön. Vaikka myynnin koulutuksessa olinkin, en kokenut itseäni myyjäksi, varsinkaan puhelimen välityksellä. Lisäksi mielessäni oli kauhukuvia myytävistä tuotteista, kuten sähköstä, alusvaatteista, D-vitamiinista ja lehdistä. Edellä mainittujen myyminen ei herättänyt minussa minkäänlaista mielenkiintoa.

Maaliskuussa 2016 päädyin Perinneleikit ry:lle suorittamaan puhelinmyynnin työharjoitteluani, ensin osa-aikaisesti opintojen ohella ja lopulta koko kesän ajaksi. Veljeni oli ja on edelleen osa-aikaisesti töissä kyseisessä yhdistyksessä, mitä kautta se tuli minunkin tietoisuuteeni. Tuntui huojentavalta päästä harjoittamaan puhelinmyyntiä juuri Perinneleikit ry:hyn, sillä siellä ei todellakaan myyty esimerkiksi D-vitamiinia tai alusvaatteita. Perinneleikit ry onkin yhdistys, joka pyrkii vähentämään ekaluokkalaisista lähtien lasten tietokoneiden ja kännyköiden käyttöä ja parantamaan heidän sosiaalisia taitojaan. Yhdistys lähestyy paikallisia yrityksiä ja heidän sijoitustensa avulla kerää paikallisin kampanjoin lähikouluille leikkikirjoja, joiden avulla on tarkoitus saada lapset takaisin ulos ja kirjoista löytyvien leikkien pariin. Työn lopussa on liitteenä (Liite 1) raportti työharjoittelustani kokonaisuudessaan.

Jo pelkästään Perinneleikit ry:n toimisto oli kaikkea muuta, mitä odotin. Siellä ei ollut vain yhtä avointa tilaa, jossa monet soittajat huusivat kilpaa toistensa päälle ja samalla yrittäen kuulla, mitä asiakas sanoo puhelimesta. Toimistossa oli kuusi eri huonetta, joissa jokaisessa oli kaksi henkilöä soittamassa. Työrauhasta ei siis tuloksen tekeminen ollut kiinni. Tulos oli vain ja ainoastaan kiinni omasta aktiivisuudesta eli päätöksestä soittaa, soittaa, soittaa ja soittaa. Pääsin ensimmäistä kertaa elämässäni kokemaan, miltä tuntuu olla oman työnsä pomo, sillä työskentelyä ei seurattu lähes millään tavalla. Palkka perustuikin myynnille ominaisesti pohjapalkkaan, jonka päälle tuli erikokoisista kaupoista tietty provisio.

Puhelinmyyntiä tehdessäni olin todellakin oman mukavuusalueeni ulkopuolella, mutta siitä huolimatta päätin antaa kaikkeni. Oman osansa paineista loi myös se, että veli pitää tehdä ylpeäksi. Hänen avullaanhan olin kyseiseen yhdistykseen alun perin tullutkin. Sen lisäksi, että hän oli toimistolla myös soittamassa, paineita ei yhtään helpottanut se, että hän lukeutui kahden tuloksellisimman myyjän joukkoon.

Alkuun puhelut jännittivät paljonkin, mutta jo muutaman puhelun jälkeen huomasin ihmisten olevan positiivisella asenteella kyseistä perinneleikit –kampanjaa kohtaan, mikä auttoi jännityksen karistamisessa. Lopulta puheen muokkauttua luontevaksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi, alkoi kauppaakin tulla. Onnistumisien myötä itsevarmuuteni kasvoi ja osasin olla luonteva puhelun aikana, mikä näkyi kauppojen lisääntymisessä. Parhaita hetkiä olivat ne, kun yrittäjä oli jo kieltäytynyt osallistumasta kampanjaan, mutta sain kuin sainkin vakuutettua hänet kuitenkin lähtemään mukaan. Näin, itsestään epävarmasta myynnin aloittelijasta ja puhelinmyyntiä kammoksuvasta, opiskelijasta kasvoi puhelinmyynnin ammattilainen.

Työelämässä puhutaan usein vapauden ja vastuun käsikädessä kulkemisesta. Tämän työharjoittelun myötä sai huomata väitteen pitävän täysin paikkaansa. Puhelinmyynnissä onkin vapaus itse muodostaa työpäivänsä kulku. Minulle puhelinmyynti olikin toimiva hetken aikaa. Kesän edetessä huomasi kiinnostukseni lopahtaneen, mitä tulee saman asian jauhamiseen päivästä toiseen puhelimitse. Soittomäärieni vähentyessä vähenivät myös kaupat ja sitä kautta motivaationi kyseistä työtä kohtaan. Olin nimittäin jo saavuttanut sen, mitä tulin Perinneleikit ry:hyn suorittamaan: työharjoitteluni ja ennen kaikkea ylittämään itseni. Todistin, että minusta on siihen, mitä puhelinmyynnissä vaaditaan. En siis koe edelleenkään paloa myyjän ammattia kohtaan, vaikka työnkuvasta suoriuduinkin. Myyjän ammatissa edellä mainittua paloa eli intohimoa myymistä kohtaan todellakin vaaditaan, jotta voi olla mahdollisimman tuloksellinen. Intohimo puuttui minulta ja kesän loputtua lähdinkin mielelläni uusiin haasteisiin.

Perinneleikit ry:llä sain täysin erilaisen kuvan siitä, millainen esimiehen rooli voi olla. Jo ensimmäisistä yhteydenotoistani yhdistyksen suuntaan, sain tulevasta esimiehestäni todella hyvän kuvan. Hän oli erittäin helposti lähestyttävä, ymmärtäväinen ja rauhallinen sekä samaan aikaan opastava, jämäkkä ja huumorintajuinen. Opintoni eivät olleet este työnteolle, kun sovimme, että tekisin joinakin päivinä ainoastaan puolikkaan päivän. Hänelle pystyi laittamaan viestillä, mikäli tulee muutoksia sovittuihin asioihin, kuten työaikoihin. Työn aloittaisessa hän opasti hyvin ja rauhallisesti eikä ollenkaan painostavasti. Kokonaisuudessaan tuli sellainen kuva, että kaikki työntekijät pitivät esimiehestämme, sillä hän ei ollut olevinaan mitään, vaan oli lähes kuin yksi työntekijöistä, mikä saa aikaan juuri helposti lähestyttävyyden tunteen.

Puhelinmyynti itsessään opetti paljon käytännöllisiä taitoja, joita esimiehen roolissakin tarvitaan. Ensimmäinen oppimani asia oli, että mahdottomaltakin tuntuvat asiat ovat mahdollisia. Tämä tuli todistettua, kun puhelinmyynti-kammoinen ihminen, kuten minä, pystyy suoriutumaan tehtävistään hyvin. Esimiestyössä kohtaakin paljonkin mahdottomalta tuntuvia asioita, mutta kun niiden eteen käyttää aikaa ja näkee vaivaa, on lopputulos sen mukainen. Toinen tärkeä yhdistävä tekijä puhelinmyynnin ja esimiestyön välillä on epäonnistumisen tärkeys. Pitää osata kohdata epäonnistumiset oikealla tavalla ja kanavoida pettymyksen tunne aktiiviseen tekemisensä parantamiseen, minkä seurauksena suunta on aina vain ylöspäin. Ei siis pidä pelätä epäonnistumisia vaan pikemminkin osata odottaa ja käsitellä niitä oikealla tavalla. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Puhelinmyynnin työharjoittelun kautta opittu osaaminen onnistuneen esimiestyön näkökulmasta

Opittu osaaminen	Esimiehen ominaisuudet	Esimiehen tehtävät
<b>Epäonnistumiset vahvistavat</b>	Osaa odottaa epäonnistumisia	Epäonnistumisien kohtaaminen ja jatkotoimenpiteet
<b>Oma osaaminen hyvän toiminnan perustana</b>	Organisaatio ja tuotetuntemus	Vakuuttavuus ja asioiden selkeä viestintä
<b>Reaktio- ja muuntautumiskyky</b>	Ihmistuntemus	Alaisten henkilökohtainen kohtaaminen
<b>Itseluottamus</b>	Varmuus	Vakuuttavuus

Niin puhelinmyynnissä kuin esimiestyössäkin, tuote- tai organisaatiotuntemusta ei koskaan voi olla liikaa. Molemmista tapauksissa tulee siis perehtyä omaan tekemiseensä ja niiden vaikutuksiin syvällisesti. Näin pystytään minimoimaan epävarmuus ja siitä seuraava tietämättömyys omassa toiminnassa ja puolestaan maksimoimaan oikeanlainen reaktiokyky eteen tuleviin asioihin. Kun tietämys on tarvittavalla tasolla ja se esitetään rauhallisesti ja selkeästi, vähentyy puhelinmyynnin osalta asiakkaan ja esimiestyössä alaisten epäselvyydet ja mahdolliset vastaväitteet. (Taulukko 1.)

Loppuen lopuksi puhelinmyynti ja esimiestyö ovat molemmat henkilökemialla. Ei siis ole yhtä oikeaa tapaa hoitaa asiointia puhelimitse eikä yhtä oikeaa tapaa johtaa kaikkia alaisiaan. Niinpä ihmistuntemus sekä oikeanlainen reaktio- ja muuntautumiskyky ovat tarpeen tilanteesta riippuen. Kaiken takana tulee kuitenkin olla omana itsenään, eikä esittää mitään muuta, sillä tämä näkyy välittömästi toiselle osapuolelle. (Taulukko 1.)

Kokonaisuudessaan puhelinmyynnin työharjoittelu kehitti osaamistani merkittävästi esimiestyötä ajatellen. Kerrytin itseluottamustani paljon, opin lukemaan ihmisiä ja muuttamaan toimintaani heille sopivaksi. (Taulukko 1.) En säikähtänyt vastaväitteitä tai pelännyt epäonnistumisia vaan menin mukavuusalueeni ulkopuolelle ja pistin kaikki peliin. Olen todella kiitollinen Myyntityön koulutusohjelmalle tästä pakollisesta puhelinmyynnin työharjoittelusta, sillä ilman sitä, en koskaan olisi mennyt myymään mitään puhelimitse ja kaikki sen myötä saadut tärkeät opit olisivat jääneet saamatta.

## 5.4 Henkilökohtainen myyntityö

Suoritin Henkilökohtaisen myyntityön kurssin opintojeni toisella lukukaudella. Kurssin pääteema oli myyntiprosessin vaiheet, joihin perehdyttiin erilaisten ryhmätöiden ja -keskustelujen avulla sekä Trainers House:n järjestämällä Luurikuurilla, jossa harjoiteltiin puhelinmyynnin tekniikoita. Lisäksi vaiheiden läpivientiä harjoiteltiin henkilökohtaisen myyntikeskustelun avulla, jossa käytiin vaihe vaiheelta koko myyntiprosessi läpi parin kanssa. Kaksi henkilöä seurasivat keskustelun kulkua ja tekivät arviointia suoriutumisesta. Kurssin lopuksi jokainen teki henkilökohtaisen tutkielman, johon kerättiin opittu tietotaito sekä pohdinnat omasta oppimisesta ja omien oppimistavoitteiden täyttymisestä. Olen liittänyt oman tutkielmani työn loppuun (Liite 2).

Oma oppimistavoitteeni kurssille oli sisäistää tavoitteellisen myyntikeskustelun vaiheet ja kerätä tietotaitoa niissä onnistumiseksi. Lisäksi halusin erityisesti selvittää erilaisia tekniikoita, joita voisin hyödyntää keskustelun aikana. Myyntitilanne itsessään olikin minulle uutta ja pelottavaa, joten halusin myös tietää, olenko ollenkaan myyntihenkilö ihminen sekä kasvattaa itseluottamustani myyntitilanteesta suoriutuakseni.

Teemakeskustelut olivat iso osa henkilökohtaisen myyntityön kurssia. Jo ensimmäisellä lukukaudella, eräällä toisella kurssilla, oli teemakeskusteluja, joista en niinkään välittänyt. Olinkin skeptinen, kun kuulin, että keskusteluja olisi taas luvassa. Mitä tulee jännittäviin tilanteisiin, vahvuuteni on aina ollut niihin valmistautuminen. Valmistauduin siis näihinkin teemakeskusteluihin perusteellisesti, mikä mahdollisti aktiivisen osallistumisen keskusteluun. Tämän kurssin keskustelut eivät onneksi olleet aivan niin virallisia kuin edellisen kurssin, joten myös se helpotti kynnystäni osallistua keskusteluun. Loppuen lopuksi olin yksi aktiivisimmista keskustelijoista ja huomasin kiinnostukseni heränneen myyntiin liittyen. Lopulta herännyt kiinnostus ja onnistuminen teemakeskusteluissa nostivatkin itsevarmuuttani suuresti.

Kurssin aikana järjestettyyn Luurikuuriin en valitettavasti ”päässyt” osallistumaan. Syy siihen oli pitkälti se, etten uskaltanut. Kammosin puhelinmyyntiä ja odotin kauhulla pakollista puhelinmyynnin työharjoittelua. Tiesin, että työharjoittelusta en pääse luistamaan, mutta tästä pääsisin, joten menin sieltä, mistä aita on matalin. Mieltäni aikaa taaksepäin, osallistuisin Luurikuurille nyt. Kaikki opiskelutoverit kehuivat kokemusta, joten tuntui pahalta, etten uskaltanut haastaa itseäni. Tämän osalta minulla onkin kehitettävää, jotta voin tulevaisuudessa onnistua esimiehen tehtävissä.

Esimestehtävissä onnistumisen kannalta henkilökohtaisen myyntityö -kurssin aihealueet olivat hyvää valmennusta (Taulukko 2). Niin myyntikeskustelussa kuin esimiestyössä, luottamus ja avoimuus ovat onnistuneen toiminnan avaintekijöitä. Jos myyntikeskustelun aikana asiakkaan ja myyjän välillä tai esimiestyössä esimiehen ja alaisen välillä ei ole luottamusta ja avoimuutta, ei kauppoja tai ajatusten vaihtoa synny. Esimiehen työssä avoimuutta ja luottamusta luodaan kuuntelutaidolla eli osataan keskittää huomio alaisiinsa ja kuunnella heitä mielenkiinnolla. Myös kommunikoinnin osaaminen on edellytys, jotta esimiehen on mahdollista ylläpitää ja kehittää tiimensä yhteishenkeä. Esimiehen tulee kertoa asioista oikealla tavalla ja oikeaan aikaan, jotta avoimuus säilyy. Hyvästä tiimihengestä viestiikin yhdessä tekeminen eikä erikseen ja toisia vastaan taistelemine.

Taulukko 2. Henkilökohtaisen myyntityö -kurssin opettamat asiat esimestehtävissä onnistumista varten

Opittu osaaminen	Esimiehen ominaisuudet	Esimiehen tehtävät
<b>Avoimuus ja luottamus tärkeitä vuorovaikutustilanteessa</b>	Kommunikoinnin ja kuuntelun taito	Tiimihengen ylläpito sekä asioista tiedottaminen
<b>Itseluottamus</b>	Varmuus ja vakuuttava ulosanti	Tiimipalavereiden pitäminen
<b>Ryhmätyötaidot</b>	Ihmistuntemus	Tiimihengen ylläpito ja johtaminen
<b>Haastettava itseään, jotta voi kehittyä</b>	Itsensä kehittämisen halu	Ongelmatilanteet ja palautteen vastaanottaminen

Jotta esimiehen on mahdollista johtaa alaisiaan oikein, tulee hänen tuntea heidän persoonallisuutensa ja perinteiset käyttäytymismallinsa. Tämän kaltaista ihmistuntemusta ja ryhmätyötaitoja opin henkilökohtaisen myyntityö -kurssin teemakeskusteluissa (Taulukko 2). Kun monta erilaista persoonaa vuorovaikuttavat, välillä isossakin ryhmässä, on konfliktien ja syrjään vetäytymisen vaara suuri. Esimiehen tulisikin osata suhteuttaa oman kommunikoinnin ja kuuntelunsa tasapainoon, jotta ei aina ota keskustelua omiin ohjaksiinsa tai puolestaan vetäydy kuoreensa.

Oman kehitykseni kannalta teemakeskusteluissa onnistuminen eli aktiivinen osallistuminen, antoivat vielä lisää itseluottamusta ja varsinkin ryhmätilanteisiin. Esimiehen ominaisuuksien kannalta varmuus luo vakuuttavan ulosannin, mikä näkyy käytännössä esimerkiksi tiimipalavereissa. Opin siis sen, että johonkin tiettyyn asiaan

perehdyttyään huolella, esimiehen on helppo olla vakuuttava ja varma. Vakuuttava ja varma esimies saa muutkin uskomaan omiin puheisiinsa ja toimimaan niiden mukaan. Jos sen sijaan epäröi eikä uskalla sanoa asioitansa ääneen, on niiden toimeenpaneminen mahdotonta. (Taulukko 2.)

Esimiehen on oltava halukas kehittämään itseään. Itse koen olevani halukas kehittymään, mutta kurssin aikana luurikuuri osoittautui kuitenkin ylitsepääsemättömäksi. Opinkin kantapään kautta, että itsensä kehittäminen ja omien erityishaasteidensa kohtaaminen luovat joko epäonnistumisia tai parhaassa tapauksessa onnistumisia ja itsensä ylittämisiä, jolloin varsinainen kehittyminen tapahtuu. (Taulukko 2.)

## 5.5 DiSC-analyysi

Haaga-Helia tuotti jokaiselle opiskelijalle oman DiSC-profiilin osana henkilökohtaisen myyntityön kurssia. DiSC olikin käsite, jota suurin osa kurssilaisista, mukaan lukien minä itse, ei ollut koskaan kuullut mainittavankaan. Henkilökohtainen DiSC-analyysi antaa tietoa henkilön omista käyttäytymispiirteistä, joiden tarkastelun avulla on mahdollista kehittää omaa itsetuntemusta ja tehokkuutta. Analyysissä on neljä eri käyttäytymissuuntausta: hallitseva (D), vaikuttava (i), vakaa (S) ja tunnantarkka (C), joiden pohjalta henkilöä arvioidaan. Arvioinnin pohjalta on helpompaa tiedostaa omat henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet, minkä seurauksena omaa toimintaansa on mahdollista kehittää. Työn loppuun olen liittänyt oman DiSC-analyysini (Liite 3).

Oman profiilini mukaan olen vakaa ja tunnantarkka SC. Voimakas vakaus näkyy johdonmukaisena ja yleensä ennustettavalla tavalla toimimisena. Lisäksi vakauteen kuuluu se, etten halua aiheuttaa ongelmia ja jaan mielelläni omaa osaamistani muille. Vakaalle profiilille on myös ominaista haluta tuntea olevansa arvostettu. Korkea tunnantarkkuus tarkoittaa puolestaan sitä, että työskennellessäni ympäristössä, jossa arvostetaan laatua ja tarkkuutta, olen tarkka ja kiinnitän huomioni yksityiskohtiin. Yhteenvetona keskityn siis vakauden ylläpitämiseen ja teen päätökseni harkitusti.

DiSC-profiilissani minun kuvailtiin olevan myös passiivinen, kärsivällinen, lojaali ja joukkuehenkinen sekä täydellisyys tavoittelija, täsmällinen, diplomaattinen, systemaattinen ja kykenevä löytämään asiatiedot. Lisäksi klassiselta profiilimalliltani olinkin täydellisyys tavoittelija, mitä en oikein osaa yhdistää itseeni. Totta kai asetan tavoitteita korkealle ja kiinnitän huomiotani yksityiskohtiin tarkasti, mutta se ei mielestäni tarkoita täydellisyys tavoittelua. Haluan ainoastaan hoitaa saamani tehtävät huolella ja parhaani tehden loppuun. Muiden ominaisuuksien osalta tunnistan itseni hyvin.



Passiivinen toki aluksi hämäsi, mutta selostuksen luettua yhdistin senkin itseeni. DiSC-analyysissä se määritelläänkin tyyneydeksi ja varmuudeksi paineenkin alla työskennellessä, mistä on apua esimiestyössä.

Myös omistautumiseni asioille ja kärsivällisyyteni työnteossa on tärkeä ominaisuus esimiestyössä epätoivoisiltakin tuntuissa tilanteissa, jotta pääsee eteenpäin. Lisäksi täsmällisyyteni ja systemaattisuuteni ovat vahvoina piirteinä minussa, mutta kehitettävää silti riittää niidenkin osalta. Mitä minun tulisi erityisesti aikatauluja ja tiettyjä ohjeita seurattaessa muistaa, on innovointi ja tilanteisiin heittäytyminen spontaanisti. Tässä minulla on vielä paljon harjoiteltavaa. Lisäksi minun tulisi haastaa itseäni luovuuden ja uusien ajatusten pariin, eikä antaa ennakoitavan tavan määrittää jokaista liikettäni. Kehityskohteenani on myös omien mielipiteiden ja ideoiden aktiivisempi jakaminen eli tuoda omaa näkökulmaa enemmän esiin esimiehen tavoin. DiSC-profiilini myötä opin myös päätöksentekokyvyn olevan tärkeää. Minun tulisikin uskoa itseeni ja omaan päätöksentekokykyyni enemmän ettei aina tarvitse kysyä vielä toisen henkilön varmistusta asiaan.

Koulussa en selvästikään ollut kaikista eniten myyjä-tyyppiä, joten profiilini rauhallisuus ja tarkkuus kuvaavat todella hyvin minua. Välillä oli turhauttavaa työskennellä sellaisten käyttäytymismallien kanssa, jotka ovat rauhattomia ja hätiköiviä sekä joiden keskittyminen oli kaikessa muussa paitsi ryhmätyön tekemisessä. Parhaat tulokset saankin aikaan selkeästi määritellyssä työskentely-ympäristössä itseni kaltaisten, rauhallisten, mutta kuitenkin sopivasti spontaaneiden ja innovatiivisten ihmisten kanssa. Tällöin henkilö ei ole liian äänekkäs eikä hänen keskittymiskykynsä harhaile, vaan asioiden toteuttamiseen saadaan minun faktatietoni mukaan myös innovointia ja spontaaniutta. Tämän perusteella voin todeta oppineeni DiSC:in myötä tunnistamaan myös erilaisia käyttäytymismalleja, mikä on esimiestyöhaaveiden kannalta hyvä asia.

Kokonaisuudessaan DiSC-analyysin avulla sain paljon hyödyllistä tietoa omasta käyttäytymisestä sekä erityisesti siitä, milloin nämä käyttäytymistavat muuttuvat vahvuuksien sijaan heikkouksiksi (Taulukko 3). Tiedostettuani heikkouteni ja vahvuuteni, minun on helppoa keskittyä jonkin tietyn ominaisuuden kehittämiseen sekä selviytyä sen seurauksena esimiestyön erilaisista tilanteista kuten esimerkiksi ongelmatilanteista ja palautetilaisuuksista. Erilaisten ihmisten käyttäytymismallien tunnistaminen auttaa minua toimimaan ryhmässä ja esimiehenä johtamaan alaisiani. Kun tiedän heidän tapansa toimia, pystyn antamaan siihen sopivia ohjeita, jotta lopputulos olisi mahdollisimman tehokas.

Taulukko 3. DiSC-profiilin kautta opitut asiat esimiestehtävissä onnistumiseksi

Opittu osaaminen	Esimiehen ominaisuudet	Esimiehen tehtävät
<b>Omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen</b>	Itsensä kehittämisen halu	Ongelmatilanteet ja palautteen vastaanottaminen
<b>Erilaisten käyttäytymismallien tunnistaminen</b>	Yhteistyötaidot	Erilaisten ihmisten johtaminen

## 5.6 Opinnot

Myyntityön koulutus oli mielestäni erittäin opettavainen ja hyödyllinen kokonaisuus. Sain sieltä sen, mitä lähdin hakemaan eli yleispätevää tutkintoa, josta on hyötyä alasta riippumatta. Esimiestyön näkökulmasta oli myös tärkeää tutustua erilaisiin järjestelmiin ja ohjelmistoihin, kuten esimerkiksi Microsoft Dynamics NAV, Powerpoint, Word ja Excel. Nykyisessä työssäni, oma esimieheni ja minä, käytämmekin kaikkia edellä mainittuja omassa työssämme, joten niiden perustan hallitseminen jo ennen työsuhteen alkua, oli todella hyvä juttu. Jotkut kollegani eivät olleet päässeet aikaisemmin oppimaan kyseisten ohjelmistojen ja järjestelmien käyttöä, joten heille se oli suuri haaste aloittaa niiden käyttö täysin tyhjästä.

Itselleni vaikea osa-alue on aina ollut esiintyminen. Sitäkin Myyntityön koulutuksen aikana sai harjoitella pienemmän ja isomman ryhmän edessä, yksin, pareittain ja ryhmissä sekä suomeksi ja englanniksi. Voisin sanoa, että jokaisella oppitunnilla oli joitakin tehtävänantoja, joissa joutui pakonedessä harjoittamaan tätä osa-aluetta itsessään. Tämä onkin se tekijä, joka teki koko koulutuksesta minulle suuren, mutta positiivisen haasteen ja mukavuusalueeltani poistumisen. Nyt, kolmen ja puolen vuoden opintojen jälkeen, koen olevani parempi esiintyjä kohonneen itsevarmuuteni ansiosta. Tästä on apua totta kai tulevaisuuden haaveessani: esimiestyössä, sillä aina tulee tilanteita, joissa pitää olla esillä. Tällöin on erittäin hyvä, että esimies ei mene paniikkiin, vaan pystyy rauhallisesti ja selkeästi esittämään asiansa.

Olen aina tullut helposti toimeen muiden ihmisten kanssa, mutta Myyntityön koulutuksen myötä sain lisää eväitä tähänkin osa-alueeseen. Opin esimiestyössä tärkeää ihmistuntemusta ja erilaisia toimintatapoja eri persoonien kanssa työskennellessä.

Koulutuksessa olikin ryhmätöitä loputtomaksi asti, mikä välillä turhautti osaa opiskelijoista. Tunnustan, että välillä itseänikin, sillä opittua tuntemaan ihmisten toimintaa ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä, olisi mieluummin tehnyt työn itse nopeasti kuin nähnyt enemmän vaivaa ryhmässä tekemisen takia. Yhtäkään ryhmätöitä en kuitenkaan vaihtaisi pois, sillä jokainen niistä oli opettava kokemus itsessään.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyötä tehdessä on todella joutunut pohtimaan omia saavutuksia ja kokemuksia, jotka ovat tuoneet minut tämänhetkiseen tilanteeseen. Alun perin koko Myyntityön koulutus oli itselleni myynnin osalta kuin musta aukko, jonne en halua mennä. Opintojen, työssäoppimisten sekä muutenkin elämän kokemusten myötä olen kuitenkin saanut paljon oppeja tulevaisuuttani varten ja onnistunut herättämään pienen kipinän myyntiäkin kohtaan. Esimiestyötä ajatellen koulutus ja erilaiset työpaikat ovat olleet opettavaista sekä kehittäneet minua monin eri tavoin kohti tavoitettani toimia joskus esimiestehtävissä.

### 6.1 Tämänhetkinen tilanne

Arvioin tämänhetkistä tilannettani teorian sekä omien tuotosteni ja kokemuksieni pohjalta. Olen jakanut osa-alueet teoriaosuuden mukaan kahteen taulukkoon (Taulukko 4 Ja Taulukko 5) ja antanut arvosanat oman tämänhetkisen osaamiseni tasosta sekä missä jotakin ominaisuutta on kehitetty tai kyseinen taito on opittu. Arvosanat ovat asteikolla 1-5, jossa 1 on välttävä, 2 tyydyttävä, 3 hyvä, 4 kiitettävä ja 5 erinomainen.

Organisaatiotuntemus ja tehtävänkuva ovat aina olleet minulle ensimmäinen asia, jonka selvitan jo ennen mihinkään työhaastatteluun menemistä. Haluan perehtyä työskentely-yritykseeni sekä tuntea omat tehtäväni ja minulle asetetut tavoitteet selkeästi. Lisäksi haluan jo etukäteen tietää, mitä osaamista minulta odotetaan, jotta osaan valmistautua tulevanaan työnkuvaan. Osaamisen osalta olen kuitenkin antanut itselleni arvosanan 3. Tämä siitä syystä, ettei oma osaamiseni ole vielä missään yrityksessä ollut sellaisella tasolla, mitä esimieheltä vaaditaan. Esimiehen tuleekin tuntea monet prosessit ja yrityksen strategia läpikotaisin, jotta osaa niitä johtaa. Tähän asti olen tehnyt oman työni menestyksekkäästi, mutten vielä kuitenkaan hallinnut esimiestasolla vaadittavia kokonaisuuksia. Koen kuitenkin olevani hyvä hahmottamaan kokonaisuuksia, joten oikeanlaisella koulutuksella arvosana tulee tulevaisuudessa nousemaan 5:een asti. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Henkilökohtainen tämänhetkinen osaaminen esimiehen ominaisuuksien osalta teorian pohjalta arvioituna

Omat ominaisuudet esimiehenä	Arvosana (1-5)*	Missä olen oppinut?
<b>Osaaminen</b>	3	Eri työpaikoilla
<b>Asenne ja persoonallisuus</b>	4	Koko elämän aikana
<b>Kuuntelutaito</b>	4	Koulussa, töissä ja arkielämässä
<b>Tasapuolisuus</b>	3	Koulussa, töissä ja arkielämässä
<b>Itsensä kehittäminen</b>	3	Koko elämän aikana

\* 1=välttävä, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen

Asenteeni ja persoonallisuuteni on koko elämäni aikana ollut mielestäni positiivinen ja motivoitunut. Kun johonkin ryhdyn, sen myös toteutan. Tämä osoittautui todeksi esimerkiksi DiSC-profiilinkin perusteella. Esimiestyössä omalla asenteella on erityismerkitys, sillä silloin toimitaan muiden esimerkkinä. Koenkin pystyväni omalla asenteellani ja toiminnallani vaikuttamaan positiivisesti muidenkin tekemiseen. Työelämässä olen myös tehtävään eikä ihmisiin keskittyvä persoona, mistä on apua esimiestyössä. Kun keskityn asetettuihin tavoitteisiin ja teen asioita ne saavuttaakseni, on tulokset parempia kuin silloin, jos mietin jatkuvasti, mitä kukakin on tästä mieltä. Silloin asioita ei saada tapahtumaan. (Taulukko 4.)

Olen aina ollut enemmän kuuntelija kuin puhuja. Tykkään siis kuunnella ihmisiä ja oppia heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan. Esimiehen roolissa on tärkeää osata aidosti kuunnella ja keskittyä toiseen henkilöön. Tämä on siis minulle luontaista, sillä sen mukaisesti olen toiminut niin koulussa, töissä kuin arkielämässäkin. Tästä syystä koen olevani kuuntelijan viidestä eri roolista ymmärtäjä, sillä kuuntelemisen lisäksi osaan esittää mieleeni heränneitä kysymyksiä oikeaan aikaan. Lopputuloksena annoin itselleni arosanan 4, koska kuuntelutaidon koen hallitsevani paremmin kuin hyvin. (Taulukko 4.)

Erilaisuus on rikkaus, vaikkakin myös haaste esimiestyön näkökulmasta. Jokaista työntekijää tulee kohdella tasapuolisesti ja osata hyödyntää heidän erilaisuutensa. Itse olen aina ollut tasapuolinen kaikkia kohtaan ja oppinutkin paljon uusia asioita erilaisten ihmisten kautta työpaikoilla, koulussa ja arkielämässä. Erityisesti koulussa ja töissä olen oppinut tunnistamaan erilaisia käyttäytymistyyplejä, jolloin on helpompi muuttaa omaa toimintaansa niihin sopivaksi ja olla siten tasapuolinen kaikkia kohtaan. Tasapuolisuuden varmistamiseksi esimiehen tuleekin osata johtaa erilaisuutta, mikä on mahdollista

tiedostamalla alaistensa heikkoudet ja vahvuudet sekä osaamalla hyödyntää niitä käytännön tekemisessä oikein. Esimerkiksi koulun ryhmätöissä on huomannut, että joku kekseliäs tuottaa mielikuvituksellaan faktatietoa keventävää materiaalia. Vaikka osaan olla tasapuolinen, on erilaisuuden johtaminen kuitenkin uusi käsite itselleni. Pelkkä erilaisuuden tiedostaminen ei takaa mitään, vaan sen mukaan ja sitä hyödyntäen pitää myös esimiehen asemassa osata toimia. (Taulukko 4.)

Itsensä kehittämisen halu on esimiehen tärkeä ominaisuus ja se avaa ovet tulevaisuudenkin esimiestyölle. Koen olleeni motivoitunut kehittämään itseäni koko elämäni aikana, mikä näkyy muun muassa erilaisiin koulutuksiin ja työpaikkoihin hakemisella. Olen myös nopea oppimaan uusia asioita, mistä on varmasti hyötyä kehittyäkseni esimiehenä. Välillä kohtaan kuitenkin joitakin haasteita, joita yritän parhaani mukana kiertää, mutta sekin on ihan luonnollista. Oman kehitykseni kannalta minun tulee kuitenkin osata tiedostaa edellä mainitut tilanteet hyvissä ajoin ja muistuttaa itselleni itsensä haastamisen tärkeydestä ja uuden oppimisesta vaikeidenkin asioiden kautta. Tällöin olen matkalla esimiestason tehtäviin avoimin mielin valmiina itseäni kehittämään. (Taulukko 4.)

Tämänhetkinen osaamiseni esimiehen tehtävien näkökulmasta on hieman heikommalla tasolla ominaisuuksiini verrattuna. Tämä johtuu siitä, että ominaisuuksia on ollut koulussa, työpaikoilla ja arkielämässä helpompi tiedostaa ja kehittää. Sen sijaa esimiehen tehtävät eivät ole minulle kovinkaan tuttuja, muuta kuin sivusta seurattuani omia tähänastisia esimiehiäni. Tehtävät muodostavat ison kokonaisuuden, jonka hallitsemiseen tarvitaan tiettyjä ominaisuuksia, jotka helpottavat ja tukevat tekemistä. (Taulukko 5.)

Johtamista arvioidessani ajattelin mielessäni ryhmätöitä. Opintojen aikana oli paljon ryhmätöitä, joiden aikana pystyi harjoittamaan omaa tai seuraamaan muiden johtamista ja oppimaan sen myötä. Lisäksi koulussa oli kursseja, kuten esimerkiksi Itsensä johtaminen ja tiimityö, myynnin esimiestyö ja myynnin juridiikka, joiden avulla johtamistaitoja kehitettiin. Koulun ryhmätöissä koen olevani kuitenkin yleensä tuloksellinen faktatiedon tuottaja kuin varsinaisessa johtajan roolissa. Tämä johtuu varmaankin juuri tehtäväkeskeisyydestäni, sillä haluan saada asioita tapahtumaan ja tehdä ne hyvin. Tekemällä työt itse voin siis varmistaa, että työt tulevat tehtyä ja että ne ovat tasokkaita. Lisäksi tietenkin eri työpaikoilla minulle on ollut monia erilaisia esimiehiä. Heitä havainnoimalla olen oppinut ennen kaikkea, miten ei tule johtaa. Juurikin tiedonkulku esimiehen puolelta on ollut monessa paikassa vaillinaista, mikä on opettanut itselleni paljon. Johtamista ei siis ole tullut vielä harjoiteltua, vaan olen luonut perustaa sen harjoittelemiselle käytännössä. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Henkilökohtainen tämänhetkinen osaaminen esimiestyön tehtävien osalta teorian pohjalta arvioituna

Oma osaaminen esimiestehtävissä	Arvosana (1-5)*	Missä olen oppinut?
<b>Johtaminen</b>	2	Koulussa ja töissä
<b>Perehdyttäminen</b>	3	Koulussa, töissä ja arkielämässä
<b>Tiimihengen ylläpito</b>	4	Koulussa, töissä ja arkielämässä
<b>Ongelmatilanteiden ratkaisu</b>	2	Koulussa, töissä ja arkielämässä
<b>Kehityskeskustelut</b>	1	Töissä ollut yhdessä keskustelussa, joka ei ollut virallinen.
<b>Palautteen antaminen ja vastaanotto</b>	2	Koulussa, töissä ja arkielämässä
<b>Palkitseminen</b>	2	Koulussa, töissä ja arkielämässä

\* 1=välttävä, 2=tyytyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen

Olen aina tykännyt auttaa toisia oman osaamiseni rajoissa. Perehdyttäminen on siis luonnollista minulle, mikä on tullut huomattua elämän kaikilla osa-alueilla, töissä, koulussa ja arkielämässä. Tämän vuoden aikana olen perehdyttänyt kahta uutta työntekijää omien työtehtävieni pariin. Stressaavinta perehdyttämisessä on, jos sille ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Töissä tulikin tilanne, että kaksi meidän kolmen hengen tiimistä oli lähdössä piakkoin pois, joten jäisin yksin. Hoin esimiehille koko ajan, että nyt tarvitsee lisääpua ja heti, sillä perehdyttäminen veisi aikaa. Lisäksi minä yksin en millään kerkeäisi sekä perehdyttämään että tekemään muut hommat siinä samalla. Onneksi esimiehet ottivat puheeni vakavasti ja lisääpuja tuli. Omien perehdyttämistaitojeni kehittäminen esimieheltä vaaditulle tasolle, on kuitenkin vielä kaukana. Kaikki perehdyttämiseen liittyvät, esimiehen vastuualueelle kuuluvat, käytännön asiat kuitenkin ovat vielä pelkän tietoperustan eikä osaamisen tasolla. (Taulukko 5.)

Kuten DiSC-profiilissanikin luki: olen joukkuepelaaja. Teorian perusteella löydän itsestäni luotettavuuden, avoimuuden ja avuliaisuuden piirteet, joiden avulla tiimihenkeä parannetaan. Minä toimin aina sen mukaan, mitä olen sanonut. En siis anna kenellekään syytä tarkistaa tekemiäni asioita ainoastaan sen takia, että varmistuisi, olenko niitä tehnyt ollenkaan. Sanojen ja tekojen kohtaaminen on esimiestyössä tiimihengen perusta. Avoimuutta voisin vielä harjoitella lisää, sillä en koe olevani riittävän avoin. En kuitenkaan usko, että kaikki asiat kuuluvat työpaikalle tai kouluun, mistä syystä asioita monesti jätänkin vain läheisilleni kerrottavaksi. Pääsääntöisesti olen kuitenkin hyvä

joukkuepelaaja, joka suorittaa annetut tehtävät ja tavoittelee oman toimintansa kautta kaikille hyvää. (Taulukko 5.)

Ongelmatilanteiden ratkaisu tuottaa luonnollisesti ajoittain haasteita. Omat tämän hetken niin sanotut ongelmat, ovat kuitenkin aika minimaalisia verrattuna esimiehen kohtaamiin haasteisiin. Siispä arvioin oman tämän hetkisen osaamiseni ongelmien ratkaisun osalta 2:ksi. Ongelmatilanteita olen kohdannut ihan joka paikassa, niitä ei pääse pakoon. Täytyy kuitenkin osata odottaa niitä sekä valmistautua ratkaisemaan ne parhaansa mukaan. Välillä oma käyttäytymiseni voi olla ongelmia välttelevää eli jos huomaa jossain ongelmaa tai haastetta, kierrän toista kautta maaliin. Tärkeintä olisi nimenomaan pyrkiä ratkomaan kohtaamat ongelmansa, jotta niihin ei törmää uudelleen. Tähän minun tulee keskittyä jatkossa. (Taulukko 5.)

Kehityskeskustelussa olen ollut ensimmäistä kertaa viime vuoden lopulla. Valitettavasti tämäkin tilanne oli ainoastaan kehityskeskustelu-nimellä, eli ei mikään virallinen. Mitään lomakkeita ei ollut tai varsinaista keskustelun kulkua. Lisäksi keskustelusta puuttui suurin osa kehityskeskusteluun kuuluvien pakollisten aiheiden läpikäynti. Kehityskeskustelua olen siis ainoastaan opiskellut koulussa ja kotona kirjoista, joten osaamiseni sen osalta on erittäin välttävä ja kaipaakin siksi lisää asioiden opiskelua sekä harjoittelemista käytännössä. (Taulukko 5.)

Yleisesti ottaen palautteen antaminen koetaan haastavaksi sekä erityisesti sen antaminen on monille vastaanottamista vaikeampaa. Sama pätee itseni kohdalla: palautteen saamisessa ei ole mitään vikaa, mutta sen antaminen on paljon monimutkaisempaa. Palautteen vastaanottamisessa on ainoastaan se ongelma, ettei pitäisi ottaa sitä itseensä, ellei oikeasti ole aihetta. Välillä etenkin arkielämässä meinaa ottaa jonkun antamat ”palautteet” itseensä, vaikka ei pitäisi. Mielestäni palautteen, niin positiivisen kuin rakentavankin, antaminen on kuitenkin erittäin tärkeää. Minun tulisi aina pyrkiä rakentavaan sävyyn palautteenannossa. Itselleni tuottaakin tuskaa miettiä oikeanlaista tapaa antaa rakentavaa palautetta, jotta toista osapuolta ei vahingossakaan loukkaa. Positiivisen palautteenanto ei tuota minulle mitään ongelmia, sillä hyvää on ilo jakaa. Totta kai, niin positiivisen kuin rakentavan palautteenannossa, ihmistuntemus ja aikaisemmat kokemukset auttavat, mutta oman arviointini perusteella vielä on paljon matkaa jäljellä esimiestason osaamiseen. (Taulukko 5.)

Palkitseminen kuulostaa helpolta, mutta ei esimiestasolla sitä kuitenkaan ole. Itselläni ei ole hirveästi kokemusta erilaisista palkitsemisjärjestelmistä tai niiden hyödyntämisestä. Ainoastaan puhelinmyynnissä olen ollut pohjapalkalla, jonka päälle on tullut



tulospohjainen palkka. Virallisena esimiehen käsitteenä palkitseminen on siis vielä hyvin tuntematon. Palkitsemisen tapoja on todella monia, enkä osaa niistä puoliakaan. Esimiehen on tunnettava yrityksen palkitsemisjärjestelmät ja osattava kertoa niiden toiminnasta alaisilleen. Vielä en olisi siis valmis kertomaan palkitsemisjärjestelmistä kenellekään, sillä oman palkkakuitinkin ja sen perusteiden tarkistaminen on hidasta. (Taulukko 5.)

Kokonaisuudessaan oma tämänhetkinen tilanteeni on ominaisuuksien osalta hyvällä mallilla, mutta työtehtävien hallitsemisessa on vielä tekemistä. Vaikka tehtävien osalta näyttää heikolta, uskon, että minusta on siihen, mitä niiden parantaminen vaatii. Heikko taso johtuu ainoastaan käytännön tekemisen puuttumisena, sillä enhän ole esimiehenä vielä toiminut. Harjoittelu onkin tärkeä osa itseni kehittämistä kohti esimiestehtäviä, jonka päävaiheet olen koonnut seuraavaan alalukuun, henkilökohtaisen kehityssuunnitelman muotoon.

## **6.2 Henkilökohtainen kehityssuunnitelma**

En koe olevani vielä lähelläkään esimiestasoa. Kyseinen työ vaatii vuosien opiskelua ja käytännön tekemisen kautta kerrytettyä osaamista. Koen kuitenkin olevani esimiehenä toimimisesta niin kiinnostunut, että lähden kehittämään omia heikkouksiani ja vahvuuksiani esimiesmäisiin toimintatapoihin. Paljon on perustaa luotu opintojen ja elämän myötä, mutta paljon on vielä edessäpäin opittavaa ja sitä odotan innolla.

Tärkein kehittämiskohteeni on itsevarmuuden kasvatus (Kuvio 6). Se vaikuttaa olennaisesti omaan tekemiseen niin työntekijänä kuin esimiehenä toimiessa. Kun pystyn uskomaan itseeni ja omiin kykyihini, pystyn uskomaan myös osaamiseeni johtaa muita ihmisiä. Itsevarmuus avaa ovet vapautuneelle tekemiselle, joka mahdollistaa asioiden järkevän pohtimisen ja ratkaisujen tekemisen. Kun esimies on itsevarma, hän pystyy keskittymään muihin asioihin paremmin. Itsevarmuutta aion kehittää menemällä oman mukavuusalueeni ulkopuolelle. Alan haastaa itseäni ja päätän olla pelkäämättä, vaikka jotkut tilanteet pelottaisikin. Oman mukavuusalueen ulkopuolella on paras keino kehittää omaa itsevarmuutta, sillä silloin joutuu toden teolla taistelemaan pakenemista ja epätoivoa vastaan. Kokemusten myötä syntyy onnistumisia, joiden kautta on kasvattaa itsevarmuuttaan.



Kuvio 6. Omat kehittämiskohteet tullakseni hyväksi esimieheksi

Rakentavan palautteen oikeanlainen antaminen on vielä myös heikkouteni. Palautteen antaminen on olennainen osa esimiestyötä ja alaisten ohjaamista, joten sen tulee olla kunnossa, jotta oikeanlaisia tuloksia saavutetaan. Minun tulee kehittää siis kykyäni tulkita ihmisiä, jotta osaan vieläkin paremmin toimia heidän kanssaan ja antaa palautetta juuri heille sopivalla tavalla. Rakentavan palautteen annossa minun tulee varoa liian kovaa kielenkäyttöä ja hermostumista sekä keskittyä rauhalliseen ja kannustavaan äänensävyyn ja tapaan jolla palautetta annan. Tätä osa-aluetta aion kehittää myös sen avulla, että jatkossa pyydän oma-aloitteisesti itsestäni palautetta, jotta saan erilaisia kokemuksia palautteenanto tilanteista ja tyyleistä, kuinka sitä annetaan. Samalla kehittyi siis palautteen vastaanottokyky, mikä on myös esimiehelle tärkeää. (Kuvio 6.)

Kuten monia muitakin, myös esimiehen työtehtäviä oppii hallitsemaan käytännön kokemusten kautta. On siis erittäin tärkeää kerätä kaikenlaista kokemusta, niin työelämässä kuin elämässä yleensäkin. Näistä kokemuksista pystyy ammentamaan toimintatapoja omaan toimintaan ja kehittää itseään. Aioinkin vastedes olla avoimin mielin uusille kokemuksille ja mahdollisuuksille, jotta pystyn joka tilanteessa oppia lisää ihmisten kanssa toimimisesta, johtamisesta, esimerkin näyttämisestä, kannustamisesta, asenteesta ja kaikesta muusta, mitä esimiestyöhön liittyy.

Opinnäytetyöprojekti muistutti esimiehen tärkeästä taidosta priorisoida tehtäviään hyvin. Selvästi minulla on vielä siinä paljon opittavaa, jotta onnistuisin esimiehenä. Välillä ihan pelkkä arki tuntuu kiireiseltä, joten aion ottaa päivittäiseen käyttöön asioiden kunnollisen priorisoinnin. Priorisoinnin avulla vältyn, nyt ja tulevaisuudessa esimiehenä, turhalta stressiltä ja kiireeltä. Silloin pystyy paremmin keskittymään yhteen asiaan kerrallaan ja hoitaa ne onnistuneesti loppuun.

Myyntityön koulutuksen jälkeen minua kiinnostaa lähteä opiskelemaan lisää. Opiskelu on aina ollut vahvinta aluettani ja olen menestynyt siinä hyvin. Tämän takia haluan hyödyntää sen alan osaamiseni ja kehittää itseäni jatkokoulutusten kautta esimieheksi.

Maisteriopinnot ovat yksi potentiaalinen vaihtoehto minulle, mutta saa nähdä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Ainakin aion ottaa sen asenteen, että keskityn kehittämään itseäni jatkuvasti, jotta voin joskus toimia esimiehenä. Haluankin päästä johonkin yritykseen niin hyvin sisälle, että koen itseni etuoikeutetuksi työskennellä juuri siellä. Nykyinen työpaikkani voisi olla se kyseinen organisaatio, jossa jatkaisin urapolkuani eteenpäin.

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

Toisin kuin joillekin kanssaopiskelijoille, opinnäytetyö itsessään ei ole koskaan ollut minulle mikään suuri huolenaihe. Olen aina osannut kirjoittaa perushyvää tekstiä sekä jäsenellä aihealueet yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi erityisesti Myyntityön koulutuksen aikana tehdyt lukuisat erilaiset raportit ja muut kirjalliset tuotokset valmensivat hyvin jokaisella ammattikorkeakouluopiskelijalla edessään olevaan opinnäytetyön kirjoitukseen.

Varsinainen opinnäytetyöprosessi paljastui kuitenkin odottamaani haastavammaksi sen tullessa ajankohtaiseksi. Tarkoitukseni oli aloittaa prosessi alun perin jo keväällä 2017 suurimman osan ryhmäläisistäni kanssa samaan aikaan, toisin kävi. Hankimme poikaystäväni kanssa pitkän pohdinnan lopputulokseksi koiran maaliskuussa 2017 ja se oli huomioni keskipiste. Mielenkiintoa ei riittänyt niin perusopintoihin kuin opinnäytetyöprosessinkaan aloittamiseen. Päätin siis lykätä aloittamista syksyyn 2017.

Syksyllä 2017 keskustelin opinnäytetyön ohjaajien kanssa aiheesta ja päädyimme siihen, että tekisin opinnäytetyön toimeksiantona Haaga-Helialle digitaalisen myynnin työkaluista asiakashankinnan tukena. Aihe tuntui alunalkaenkin vaikealta ja se loi suuren muurin työn tekemisen esteeksi. Suunnitelmani kuitenkin oli ensin hoitaa kaksi viimeistä pakollista ja kolme vapaavalintaista kurssia pois alta, minkä jälkeen olin päättänyt aloittaa kirjoittamisen, vaikka väkisin. Toisin kuitenkin kävi jälleen. Lokakuussa 2017 ostimme

poikaystäväni kanssa ensimmäisen omistusasuntomme ja vapaa-aika kului sitä laittaessa. Opinnäytetyön tekeminen siis jäi, osittain aiheen ja osittain ajanpuutteen vuoksi. Tässä vaiheessa oloni oli kuitenkin edelleen melko hyvä, sillä tiesin aikaa olevan vielä runsaasti opinnäytetyön tekemiseen. Lopulta tammikuun lopussa 2018 juttelin ohjaajan kanssa puhelimitse aiheesta ja päädyin opinnäytetyön toteuttamiseen portfolio-muodossa. Sain valoa tunnelin päähän.

Nyt vaikka aihe on ollut kohdillaan, tämä vuosi on omalta osaltaan ollut kiireinen arjen pyörittämisen keskellä. Meille tuli toinen koira tammikuun lopussa ja helmikuun lopussa työsuhteeni muuttui kokoaikaiseksi ja samalla vakinaiseksi työsuhteeksi. Töissä oli muutenkin erityiskiirettä, sillä toinen kolmen hengen tiimistämme lähti toisen yrityksen palvelukseen ja toinen jäi äitiyslomalle. Olin siis yksin kahden uuden henkilön kanssa ja opinnäytetyö jäi arvatenkin takaa-alalle.

Olen aina ajatellut, ettei töiden teko opinnäytetyön tekemisen ohella ole haaste eikä mikään. Jos jotain kuitenkin tämän prosessin aikana opin ja mitä haluan seuraaville opinnäytetyön tekijöille jakaa on, että kuunnelkaa koulussa kun opettajat ja aikaisemmat opiskelijat kertovat, ettei opinnäytetyötä pidä jättää työn ohella tekemiseen. Opinnäytetyön tekemiseen tulee todellakin varata aivan oma aikansa ja paikkansa, ettei käy niin kuin minullekin kävi eli koko prosessi keskeytyy ennen alkujaan ja jää roikkumaan tekemättömänä. Koskaan kun ei voi tietää, milloin töissä tai ihan omassa elämässä tulee odottamattomia yllätyksiä, joihin ei ollut varautunut ja joiden mukaan aikatauluun ei ollut suunnitellut.

Vaikeinta prosessissa oli se, että en asettanut itselleni tiettyä aikarajaa, milloin opinnäytetyön tulisi olla valmis. Toki osallistuin opinnäytetyön toteutus -kurssille jo hyvissä ajoin, mutta töiden takia siitä oli vaikea pitää kiinni. Koko ajan tuudittauduin siihen ajatukseen, että aikaa on runsaasti jäljellä. Toiseksi vaikeinta oli kirjoittamisen aloittaminen. Monesti muissakin tutkielmissa ja raporteissa koulun aikana aloittaminen on ollut se vaikein, mutta asetetun aikarajan puitteissa olen aina niistä kuitenkin menestyksekkäästi suoriutunut.

Paras siirtoni työn tekemisen suhteen oli lopulta ottaa vapaata töistä ja pakottaa itseni työn pariin. Nyt kesällä valmistuminen oli enää olemattomalta tuntuva haave, johon kuitenkin tähtäsin. Pää tavoitteeni oli kuitenkin kaikesta huolimatta saada työ päätökseen ennen kesää, vaikka itse valmistuminen venyisi elokuulle. Lopulta kahden viikon opintovapaan jälkeen sain työn siihen pisteeseen, että valmistuminen kesällä tuntui jo mahdolliselta.

Itse prosessin osalta en ole ollut se mallikelpoisin suorittaja. Välillä vastaukset opettajien sähköpostiviesteihin venyivät, sillä koko prosessi kummitteli mielessä koko ajan. En siis onnistunut raportoimisessa niin hyvin kuin olisi pitänyt. Missään vaiheessa en kuitenkaan ajatellut luovuttaa opintojen loppuun päättämisen suhteen. En voisi kuvitella pahempaa kuin sen, että opiskelee 3,5 vuotta jotakin ja sitten jättää valmistumatta opinnäytetyön muodostuttua ongelmaksi. Olenkin huojentunut, kun joku päivä vihdoinkin saan valmistuneen Myyntityön tradenomin paperit käteeni ja voin hyödyntää itse opinnäytetyöprosessin kuin koko koulutuksenkin antamia eväitä tulevaisuudessa.

Kokonaisuudessaan Myyntityön koulutusohjelma on antanut minulle suunnattomasti eväitä tulevaisuutta varten. En olisi koskaan osannut odottaa niin paljon onnistumisen ja varsinkin itsensä ylittämisen –tunteita ja hetkiä kuin olen kokenut. Jo opintojen alusta alkaen arvosanani ovat olleet huippuja ja olen hämmästynyt niiden myötä omaa osaamistani ja onnistumistani. Olen ymmärtänyt, että paneutumalla asioihin kunnolla, mikä vain on mahdollista. Koko opinnot ovat olleet minulle hieman oman mukavuusalueen ulkopuolella, mutta se on ollut ainoastaan positiivinen asia. Mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen on se kaikista kehittävin asia, mitä kukaan voi tehdä ja siksi suosittelenkin sitä kaikille alasta riippumatta.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hakala-Ausperk, C. 2011. Be a Great Boss : One Year to Success. ALA Editions. Chicago.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin : palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Horstman, M. 2016. The Effective Manager. Wiley.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Röktin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Puhelinmyynnin työharjoittelu –raportti**

Salainen.

### **Liite 2. Tutkielma myyntitekniikoista**

Salainen.

### **Liite 3. DiSC-analyysi**

Salainen.