

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma esimiestyöhön leadership näkökulmalla

Hanna Tikkanen

Tekijä(t) Hanna Tikkanen	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Henkilökohtainen kehityssuunnitelma esimiestyöhön leadership näkökulmalla	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 21
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Personal Development Plan to Managerial Work from Leadership Angle	
<p>Opinnäytetyö on tehty portfoliotyylisesti eli siinä kuvataan kirjoittajan valmiuksien kehittymistä esimiestyöhön Myyntityön koulutusohjelman aikana. Opinnäytetyö keskittyy nimenomaan esimiestyön leadership-puoleen. Aihe valikoitui sen perusteella, että kirjoittajan tavoitteena on edetä tulevalla uralla esimiestehtäviin ja oppia lisää esimiestyön psykologisesta puolesta.</p> <p>Työn tavoitteena on kuvata kirjoittajan leadership-osaamista ajankohtana, jolloin opinnäytetyö on laadittu. Osaamista havainnollistetaan opiskelun aikana käytyjen kurssien ja tehtyjen tehtävien sekä nykytilanteen arvion avulla. Nykyhetkeä analysoidaan itsearvioinnin sekä kirjoittajan esimiesten haastatteluiden perusteella. Työn lopputuloksena syntyy kehityssuunnitelma, jota seuraamalla kirjoittaja voi kehittää itseään tähdätessään esimiestehtäviin. Teoria on puolestaan tarkoitus rajata niin, että se tukee kirjoittajan kehitystä ja antaa pohjan osaamisen arvioinnille sekä kehityssuunnitelmalle.</p> <p>Työ alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään esimiehen leadership-osaamista ja ominaisuuksia. Teoria on jaettu kolmeen osaan: esimiehen osaaminen, esimiehen vuorovaikutustaidot ja esimiehen tärkeät ominaisuudet. Kolmea pääteemaa käsitellään pienemmissä osa-alueissa, jotka yhdessä muodostavat kirjoittajan kehityksen kannalta tärkeän teoriapohjan.</p> <p>Portfolio-osuudessa kuvataan matkaa nykyhetkeen koulun aikana käytyjen kurssien ja tehtyjen tehtävien kautta, fokuksena esimiestyö ja leadership. Nykyhetkeä kuvataan puolestaan itsearvioinnin ja kirjoittajan esimiesten täyttämien arviointilomakkeiden avulla. Arvioinnissa tarkastellaan nimenomaan kirjoittajan osaamista liittyen teoriassa käsiteltäviin teemoihin. Nykytilanteen arvion perusteella kirjoittaja koostaa itselleen kehityssuunnitelman, jonka avulla hän voi kehittää henkilökohtaisia valmiuksiaan esimiestyöhön leadershipin osalta.</p> <p>Opinnäytetyö on kirjoitettu lokakuu 2017 – maaliskuu 2018 välillä.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, esimiehen osaaminen, henkilökohtainen kasvu, ihmisten johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Leadership	4
2.1	Esimiehen osaaminen.....	5
2.1.1	Ihmistuntemus.....	5
2.1.2	Tunneäly	8
2.1.3	Tunteiden säätely.....	10
2.1.4	Muiden parhaiden puolten esiin tuominen	11
2.1.5	Aikaansaaminen	12
2.2	Esimiehen vuorovaikutustaidot.....	13
2.2.1	Viestintä	13
2.2.2	Kuuntelutaito	15
2.2.3	Palautteen antaminen	16
2.3	Esimiehen tärkeät ominaisuudet	17
2.3.1	Itsetunto	17
2.3.2	Positiivinen asenne	18
2.3.3	Aitous.....	19
3	Teorian yhteenveto	21
4	Portfolio ja kehityssuunnitelma	23
4.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu	23
4.2	Matka.....	25
4.2.1	DiSC	25
4.2.2	Vaihto.....	26
4.2.3	Yritystyöskentelyjakso ja urasuunnittelutehtävä	26
4.2.4	Asiakaspalvelun työharjoittelu	27
4.2.5	Sales presentations and negotiations: public speaking	27
4.2.6	Myynnin johtamisen kurssi	27
4.2.7	Myynnin esimiestyö kurssi.....	28
4.3	Nykytilanne	28
4.3.1	Esimiehen osaaminen.....	28
4.3.2	Esimiehen vuorovaikutus	30
4.3.3	Esimiehen tärkeät ominaisuudet	31
4.3.4	Nykytilanteen yhteenveto	31
4.4	Kehityssuunnitelma.....	32
4.4.1	Esimiehen osaaminen.....	32
4.4.2	Esimiehen vuorovaikutus	33

4.4.3	Esimiehen tärkeät ominaisuudet	34
4.4.4	Kehityssuunnitelman yhteenveto.....	34
4.5	Luotettavuus	34
5	Pohdinta.....	36
5.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	36
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet	38
	Liitteet.....	40
	Liite 1. DiSC-jälkitehtävä	40
	Liite 2. Yritystyöskentely Urasuunnittelu	40
	Liite 3. Työharjoittelut IKEA	40
	Liite 4. Sales Presentations and Negotiations Public Speaking	40
	Liite 5. Myynnin johtaminen Oppimispäiväkirja	40
	Liite 6. Opparin kysymyslomake.....	41

1 Johdanto

Kehittyvässä maailmassa johtajuus ja sen vaatimukset tulevat muuttumaan (Cutler 2014,225). Jo 1990-luvun lopussa Kotter (1996, 175-176) povasi, että 2000-luvun esimiehien tulee hallita leadership-taidot, jotta yritys voi sopeutua erilaisiin muutoksiin. Erityisesti innovaatiot, osaamisen johtaminen, viestintätapojen muutokset, esim. sosiaalinen media ja globalisaatio tuovat lisähaastetta tulevaisuuden esimiehille. Jotta haasteista selvitään, vaatii se uutta ajattelutapaa; perinteiset leadership-teoriat eivät välttämättä päde tulevaisuudessa ja esimiehien tuleekin keskittyä entistä enemmän johtamisen psykologiseen ja filologiseen puoleen, jotta he voivat vaikuttaa tiimiläistensä toimintaan. Tämän takia kaikkien esimiesten tulee kehittää ihmistaitojaan. (Cutler 2014, 225.)

Tulevaisuuden tavoitteenani on toimia esimiestehtävissä ja tiedostan, että ennen kuin tämä on mahdollista, minun tulee opetella paljon asioita. Opeteltavat asiat liittyvät niin itse myyjän ammattiin kuin myös esimieheltä vaadittuihin ihmistaitoihin. Opinnäytetyössäni halusin nimenomaan keskittyä esimiestyön leadership -osa-alueeseen, koska se liittyy vahvasti psykologiaan. Psykologiassa minua kiinnostaa suuresti juuri johtamiseenkin liittyvä ihmisten käytös ja se, miten itse voi vaikuttaa muiden käyttäytymiseen.

Leadership-osaamisessa ei myöskään kehitytä päivässä eikä välttämättä edes vuodessa, joten haluan aloittaa itseni kehittämisen ajoissa ja opinnäytetyö on sopiva tapa päästä alkuun. Tärkeä kulma opinnäytetyössäni onkin juuri se, että leadership-osaamista on mahdollista kehittää. Vanhemmat leadership-teoriat pohjautuvat siihen, että johtajaksi synnyttään ja taitoja ei voi kehittää. Itse näen asian kuitenkin niin, että osaamista on mahdollista ja myöskin tärkeää kehittää, mitä myös nykyiset leadership-teoriat puoltavat.

Opinnäytetyö on laadittu portfoliona, mikä tarkoittaa, että teorian lisäksi kuvaan omaa kehitystäni ja valmiuksiani liittyen leadershipiin koulutuksen aikana tehtyjen tehtävien kautta. Portfolion on tarkoitus antaa kuva osaamisen tasosta; itse päätin analysoida nykyhetken osaamistani itsearvioinnilla, jota täydennän haastattelemalla esimiehiäni. Nykytilanteen analyysin pohjalta on tarkoitus koostaa kehityssuunnitelma, minkä avulla voin jatkaa itseni kehittämistä esimiestehtäviin leadershipin osalta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata henkilökohtaisia valmiuksiani esimieheksi. Teorian on tarkoitus sisältää tämän kehityksen kannalta tärkeitä näkökulmia leadership -osaamiseen esimiestyössä. Teoriaosuudessa en kuitenkaan käsittele leadershipin vanhempia

perusteorioita, vaan keskityn nimenomaan uudemmissa kirjallisuuslähteissä esitettyihin esimiesten ominaisuuksiin ja osaamiseen, joita on mahdollista kehittää.

Portfolio-osuuden tavoitteena on keskittyä omaan kehitykseeni. Jo opittua kuvaan koulun aikana aikaisemmin tehtyjen projektien ja tehtävien kautta. Nykyhetkeä analysoin haastatteleamalla esimiehiäni sekä tekemällä itsearviointia; arvioinnissa tarkastelen osaamistani teoriassa käsittelemieni teemojen osalta. Kolmantena tavoitteena on kehityssuunnitelma, jota voin hyödyntää kehittäessäni itseäni esimiestöiden suuntaan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa käsittelen ensiksi leadershipia yleisellä tasolla sekä kerron hieman nykyisten teorioiden taustaa. Teorian pohjustuksen jälkeen käsittelen esimiehen leadership-ominaisuuksia ja -osaamista kolmessa eri teemassa, jotka ovat: esimiehen osaaminen, esimiehen vuorovaikutustaidot ja esimiehen tärkeät ominaisuudet. Pääteemat olen vielä jakanut pienempiin osa-alueisiin, joissa käsittelen osaamista ja ominaisuuksia tarkemmin. Lopuksi koostan jokaisesta teemasta oleelliset asiat kehitykseni kannalta teorian yhteenvetoon.

Portfolio-osuudessa puolestaan käsittelen omaa osaamistani ensin koulun aikana tehtyjen, leadershipiin liittyvien, tehtävien ja kurssien kautta. Sen jälkeen kuvaan nykytilannetta yhdistäen oman arvioni tilanteesta esimiehieni antamaan arviointiin. Pohjana arvioinnille toimii teorian yhteenveto, joka sisältää kehitykseni kannalta tärkeimmät osa-alueet teoriasta. Viimeiseksi koostan itselleni kehityssuunnitelman nykytilanteen arviosta esille nouseista kehityskohteista.

Opinnäytetyön viimeisessä osuudessa pohdin työn onnistumista ja omaa oppimistani prosessin aikana sekä mietin, miten voin jatkaa kehitystäni opinnäytetyöprojektin jälkeen. Työn loppuun koostan vielä portfolion liitteet. Opinnäytetyön eteneminen on tiivistetty kuvioon 1.

2 Leadership

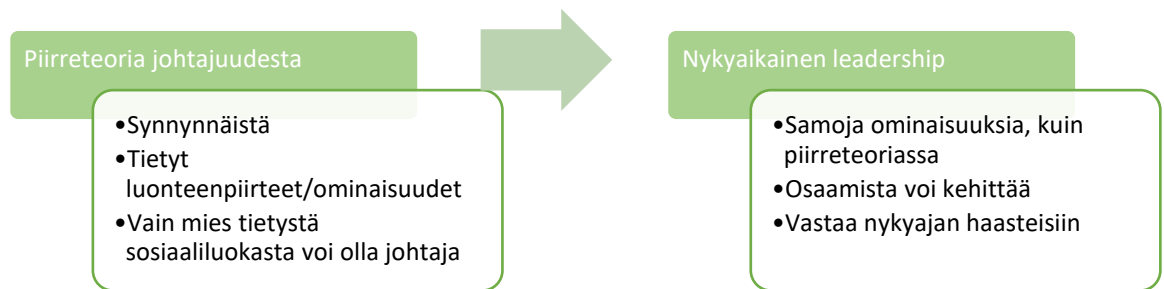
Englanninkieliset sanat leadership ja management suomennetaan molemmat johtamisena. Ne kuitenkin tarkoittavat eri asioita. Leadership mielletään ihmisten johtamiseksi ja management asioiden johtamiseksi. (Perttula & Syväjärvi 2012, 199.) Tällainen jaottelu ei ole kuitenkaan yksiselitteinen; erilaisissa teorioissa nämä kaksi asiaa, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen liittyvät hyvin paljon toisiinsa ja voidaankin jopa sanoa, että leadership -rooli on yksi esimiehen (manager) tehtävistä, joita hän hoitaa. (Perttula & Syväjärvi 2012, 199; Izsatt-White & Saunders 2014, 38.)

Kotter erottelee leadershipin ja managementin toisistaan näkökulmien ydinprosessien ja tavoiteltujen tuloksien perusteella. Kotterin teoria on yksi käytetyimmistä näkökulmista näiden kahden erotteluun. Kotterin mukaan leadership keskittyy houkuttelevan vision luomiseen, kun taas management keskittyy tehtävien organisointiin niin, että visio toteutuu. Toisin sanoen leadershipissa oleellista on kannustaminen, motivointi sekä tiimiläisten toiminnan ohjaaminen visiota tukevaan suuntaan, kun taas management on enemmän suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa. (Kotter 1996, 25-26; Perttula & Syväjärvi 2012, 199.)

Leadershipin perinteisiä teorioita on lukuisia; teorioita on liittyen niin johtajien piirteisiin kuin myös tilannejohtamiseen (Perttula & Syväjärvi 2012, 202). Tuoreempien teorioiden mukaan, tarkastellessa leadershipia, voi tulla tulokseen, että siihen ei ole olemassa mitään tarkkoja teorioita ja kaavioita, vaan leadership tulee esiin päivittäisten työtehtävien kautta. Kun Alvesson ja Sveningsson haastattelivat esimiehiä tutkimustaan varten, sanoivat monet haastateltavat, että heidän mielestään leadership on helppo määritellä, mutta kun heiltä kysyttiin, miten he itse omassa työssään saavuttavat nämä määritellyt vaatimukset, oli se vaikeampaa. (Izsatt-White & Saunders 2014, 48.)

Piirreteoria on yksi leadershipia käsittelevistä vanhemmista teorioista, jonka mukaan tietyt luonteenpiirteet tekevät johtajasta hyvän (Cutler 2014, 7). Tämä teoria pohjautuu Great Man -teoriaan, jonka mukaan sisäänrakennettujen luonteenpiirteiden lisäksi johtajan tulee olla syntynyt tiettyyn sosiaaliluokkaan ja hänen tulee olla mies. Piirreteoria keskittyykin tutkimaan näiden ”suurien miehen” luonteenpiirteitä. (Izsatt-White & Saunders 2014, 20, 56.) Oletuksena piirreteoriassa on siis se, että jos henkilöllä on tarpeeksi tietyntylaisia luonteenpiirteitä, hänestä voi tulla johtaja. Nämä määritellyt piirteet ovat muuttuneet aikojen saatossa sen mukaan, millaisia haasteita johtajat ovat kohdanneet tietyillä aikakausilla. Tällaisia ominaisuuksia ovat Stogdillin (1974) mukaan esimerkiksi itsevarmuus, dominoivuus ja stressinsietokyky. (Cutler 2014, 7.)

Toki piirreteoriassa mainitut ominaisuudet ovat osittain samoja, kuin mitä käsittelen opin-
näytetyössäni. Ero on kuitenkin siinä, että piirreteorian mukaan näiden ominaisuuksien
kanssa synnyttään, kun taas käsittelemieni teorioiden mukaan näitä ominaisuuksia voi ke-
hittää (Cutler 2014, 9; Izsatt-White & Saunders 2014, 20). Kotterikin (1996, 176) mukaan
piirreteoria on vanhentunut, vaikkakin hän siihen itse ennen uskoi. Hän määrittelee piirre-
teorian ongelmaksi juuri sen, että se on vastaan elinikäisen oppimisen potentiaalia. Opin-
näytetyöni tietoperustassa keskitynkin johtajilta vaadittuihin taitoihin, jotka itse koen mie-
lenkiitoisiksi ja oleellisiksi oman kehitykseni kannalta. Kuvioassa 2 tiivistän olennaiset erot
piirreteorian ja nykyaikaisen leadershipin välillä.



Kuvio 2 Piirreteoriasta nykyaikaiseen leadershipiin

2.1 Esimiehen osaaminen

2.1.1 Ihmistuntemus

”Parempi hyväksyä ihmiset sellaisina kuin he ovat, kuin pitää heitä sellaisina, mitä he eivät
ole”, Nicholas Chamfort on sanonut (Järvinen 2012, 25).

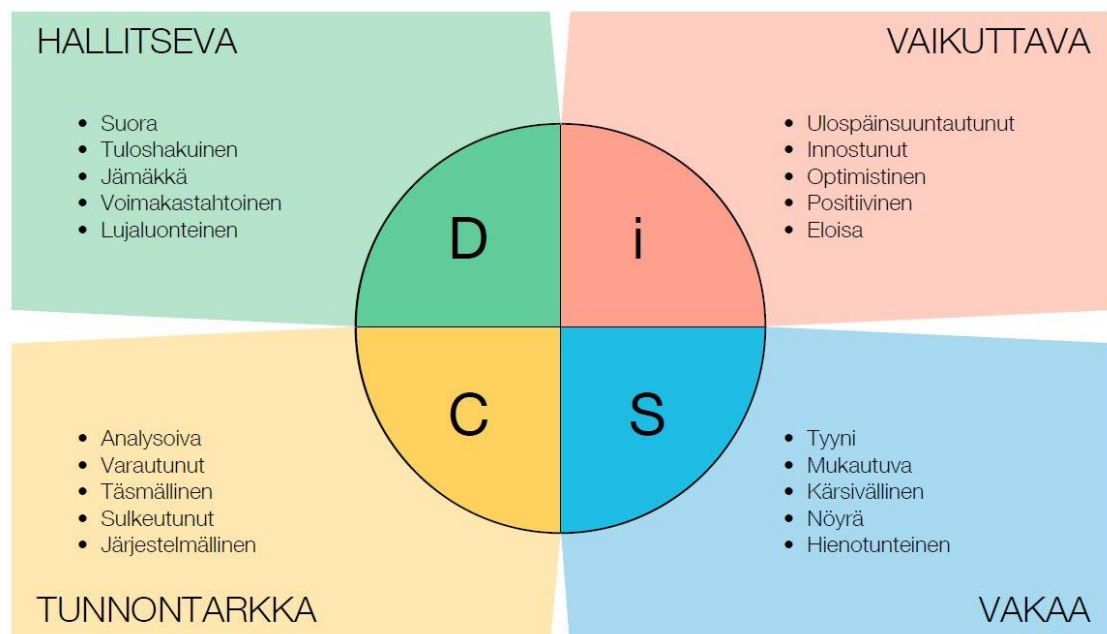
Tässä kappaleessa käsittelen, mitä kaikkea ihmistuntemus pitää sisällään. Ihmistunte-
mukseen liittyy muun muassa erilaisten käyttäytymistyyppien tunnistaminen ja niiden
kanssa toimiminen sekä erilaisten ajatusmallien ymmärtäminen. Nykymaailmassa myös
globalisaatio vaikuttaa johtamiseen, minkä takia esimiehien on hyvä ymmärtää erilaisia
kulttuureita.

Työssään esimies saa oppia ihmistuntemusta; varjopuoli tässä on kuitenkin se, että esi-
mies joutuu kohtaamaan myös ihmisten pimeät puolet ja joutuukin välillä ihmettelemään
miksi aikuinen ihminen käyttäytyy aivan päinvastoin kuin hänen kuvittelisi käyttäytyvän.
Ääripää häiriökäyttäytymiselle ovat persoonallisuushäiriöt, joista esimiehen tulee tietää

jonkin verran, jotta hän osaa toimia mahdollisimman harkitusti kohdatessaan persoonallisuushäiriöisen henkilön. (Järvinen 2012, 26, 105.)

Esimiehen on aina hyvä pitää mielessään ainakin seuraavat asiat: Vaikka jokin asia olisi itsestään selvä esimiehelle, ei hän voi olettaa, että työntekijälle olisi. Siksi hänen tulee aina varmistaa, miten asiat on ymmärretty. Toiseksi on tärkeää muistaa, että jokainen työntekijä kokee tilanteet omalla tavallaan. Ihmiset saattavat nimittäin yllättää; hyvinkin ammattitaitoinen ihminen saattaa osoittautua ongelmaksi työyhteisössä, koska hänen sosiaaliset taidot eivät olekaan yhtä kehittyneitä. Tämän takia onkin tärkeää muistaa, että ihmisen kaikkia ominaisuuksia ei voi tietää yhden ominaisuuden, kuten esimerkiksi ammattitaidon perusteella. (Järvinen 2012, 103-104.)

Jotta esimies ei ajautuisi ristiriitaan tiimiläistensä kanssa, on tärkeää, että hän tunnistaa erilaiset persoonat; suuri syy eripuralle on se, ettei esimies osaa viestiä oikealla tavalla tietyille ihmistyyppille. Erilaiset ihmiset kokevat tilanteet eri tavalla johtuen esimerkiksi heidän elinympäristöstä, historiasta ja iästä. (Jabe 2017, 171-172.) Persoonallisuustyyppien tunnistamiseen on kehitetty erilaisia malleja, testejä ja analyyseja (Jabe 2017, 172). Yksi näistä on William Marstonin teoriaan perustuva DiSC, joka jakaa ihmiset neljään eri pääkategoriaan heidän peruskäyttäytymisen perusteella. Käyttäytymisprofiilit ovat: hallitseva, vaikuttava, vakaa ja tunnontarkka. (MLP 2017.) Kuviossa 3 on kuvattu eri käyttäytymisprofiilien ominaisuuksia. Neljän pääluokan lisäksi tarkempi analyysi jakaa ihmiset 15:een eri klassiseen profiilimalliin. Oli mistä tahansa testistä kyse, tuloksia tulee käyttää taidolla ja tärkeää on hyväksyä ihmisten erilaisuus. (Jabe 2017, 172, 190.)



Kuvio 3 DiSC-käyttäytymisprofiilit (MLP 11.1.2018.)

Myös eri kulttuureiden ymmärtäminen on osa ihmistuntemusta. Kaikilla kansoilla on omat norminsa, jotka vaikuttavat johtamiseen (Izsatt-White & Saunders 2014, 110). Globalisaation myötä kulttuurien ymmärtäminen korostuu, kun tiimin jäsenet saattavat olla kulttuuritaustoiltaan erilaisia (Salminen 2012, 53). Kulttuuria voi tarkastella esimerkiksi Geert Hofsteden teorialla kulttuurien ulottuvuuksista. Tutkimuksissaan Hofstede jaottelee maat valtaetäisyyden, epävarmuuden välttämisen, maskuliinisuuden/feminiinisuuden, individualismin/kollektiivisuuden sekä aikaorientaation mukaan. Teorian perusajatus on se, että tietylainen johtajuus voi sopia täydellisesti esimerkiksi Suomeen, mutta se ei toimisi esimerkiksi Aasiassa. (Izsatt-White & Saunders 2014, 110-111.)

Valtaetäisyys tarkoittaa sitä, mihin pisteeseen asti organisaation jäsenet, joilla on vähiten vaikutusvaltaa, suvaitsevat vallan eriarvoisen jakamisen. Matalan valtaetäisyyden maissa, kuten Suomessa, työntekijät arvostavat enemmän konsultatiivista suhdetta esimiehen kanssa eivätkä pelkää lähestyä esimiestä. Korkean valtaetäisyyden maissa, kuten suurimassa osassa Aasian maista, puolestaan työntekijät eivät niin mielellään lähesty esimiestä. (Hofstede 2010, 61.)

Epävarmuuden välttämisessä on kyse siitä, kuinka paljon tietyn maan kulttuurissa siedetään epävarmuutta. Tämä toki vaihtelee myös henkilökohtaisella tasolla, mutta yhteisöjen jäsenten välillä vallitsevat yhteiset arvot muokkaavat yksilöiden henkilökohtaista sietokykyä. Epävarmuuden välttäminen saattaa erottaa muuten hyvin samankaltaiset maat, kuten Saksan ja Iso-Britannian. (Hofstede 2010, 189-190, 195.)

Maskuliinisessa kulttuurissa emotionaaliset sukupuoliroolit ovat selvästi erilaiset. Miesten tulee olla määrätietoisia, kovia ja keskittyneitä menestykseen, kun taas naisten tulee olla vaatimattomia, helliä ja keskittyneitä elämänlaatuun. Feminiinisessä kulttuurissa puolestaan kaikkien tulee olla vaatimattomia, helliä ja keskittyneitä elämänlaatuun. Maskuliinissa työympäristössä keskitytään enemmän menestykseen ja ansioihin, kun taas feminiinisessä yhteistyöhön ja hyvinvointiin. Suomi on yksi feministisistä maista, kun taas esimerkiksi Itävallassa on hyvin maskuliininen kulttuuri. (Hofstede 2010, 139-140.)

Kollektivistisissä kulttuureissa yhteisön etu menee yksilön edun edelle. Tällaisia kulttuureja on maailmassa enemmän kuin individualistisia kulttuureja, joissa puolestaan henkilökohtainen etu on tärkeämpi kuin yhteisön etu. Individualistisessa kulttuurissa yksilöiden väliset siteet eivät ole niin vahvoja kuin kollektivistisessä kulttuurissa. Kollektivistisessä kulttuurissa ryhmän tuki on tärkeä ja se säilyy koko elämän, kun taas individualistisessa

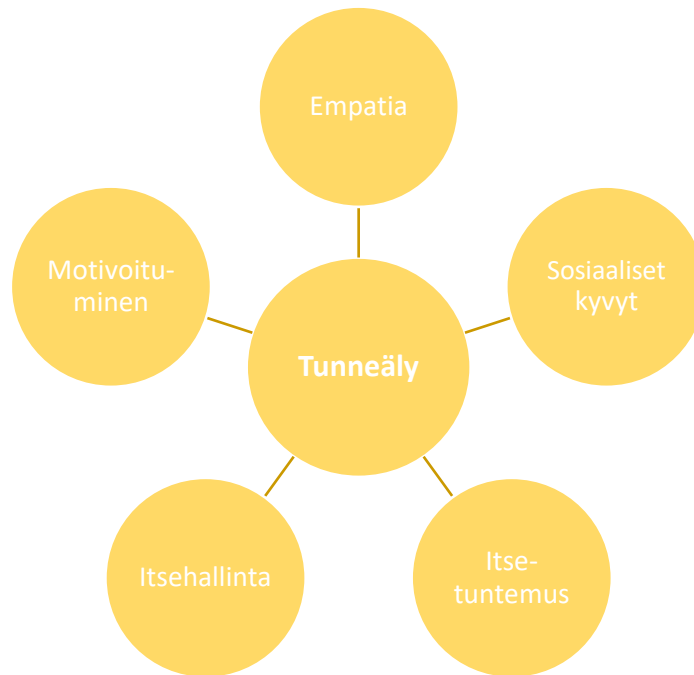
kulttuurissa jokaisen oletetaan itse pitävän itsestään huolta. USA on yksi maailman individualistisimmista maista, kun taas monessa Etelä-Amerikan maassa on kollektivistinen kulttuuri. (Hofstede 2010, 90-92, 95-97.)

Aikaorientaatio puolestaan näkyy muun muassa siinä, että lyhyelle aikavälille orientoituneissa kulttuureissa ollaan ylpeitä omasta maasta, kun taas pitkän aikavälin orientaatiolle ominaista on halu oppia muilta mailta. Lyhyelle aikavälille orientoituneet opiskelijat laskevat menestyksen ja epäonnistumisen onnen ansioksi, kun taas pidemmälle aikavälille orientoituneet laskevat nämä vaivannäön ansioksi. Fundamentalismi vetää puoleensa lyhyen aikavälin orientaation kulttuureissa ja pragmatismi taas pitkän aikavälin orientaation kulttuureissa. Suomen sijoitus on aika lailla puolessavälissä. (Hofstede 2010, 255-257, 275.)

2.1.2 Tunneäly

Tunneäly tarkoittaa sitä, että osaa tunnistaa omia ja muiden tunteita sekä kykenee hallitsemaan omia tunnetiloja ja ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tämän ansiosta vuorovaikutus muiden kanssa onnistuu sekä muiden ymmärtäminen ja heidän tunteisiin samaistuminen helpottuu. Golemanin mukaan tunneäly sisältää itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen, empatian ja sosiaaliset kyvyt (kuvio 4). Barretkin kuvaa tunneälyä samansuuntaisesti: tunneäly käsittää sen, mitä meidän sisällä tapahtuu ja intersoonalliset taidot väliin, jonka avulla tunneäly näkyy käytännössä, kun olemme vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Barret 2014, 200; Goleman 1998, 361-362.) Eli siis sosiaaliset kyvyt tuovat muun tunneälyn käytäntöön.

Vaikka yhdistävä tekijä esimiehien välillä on älykkyys, on tunneälyn kohdalla huomattavia eroja. Tunneäly onkin kriittinen tekijä, joka erottelee taitavat esimiehet ei niin taitavista. (Jabe 2017, 235.) Tunneälykkäät ihmiset menestyvät yleisestikin paremmin elämässä (Singh 2015, 56). Lisäksi tunneäly liittyy vahvasti myös esimiehen viestintätaitoihin (Barrett 2014, 7). Tässä kappaleessa käsitellään sitä, mitä tunneäly on ja mitä se pitää sisällään. Kappale pohjautuu Golemanin kuvaukseen tunneälystä, koska hän on ensimmäinen, joka on kirjoittanut tunneälystä (Leppänen & Rauhala 2012, 58). Golemanin teoriaa olen täydentänyt muiden kirjailijoiden kuvauksilla. Tämän kappaleen lisäksi myös muissa kappaleissa sivutaan tunneälyn liittyvää osaamista.



Kuvio 4 Tunneälyn osat

Me kaikki koemme tunteita, mutta vain osa pystyy oikeasti tunnistamaan niitä (Singh 2015, 122). Tunneälyyn liittyvä itsetuntemus tarkoittaa sitä, että henkilö on tietoinen omista tunteistaan ja on kykeneväinen käyttämään niitä hyväksi päätöksenteossa. Itsetuntemus on myös tärkeä väline stressinhallinnassa. Itsetuntemusta voi harjoittaa esimerkiksi kirjoittamalla tunteuksiaan muistiin; tämä auttaa palautumaan ikävistä tunteista. (Goleman 1998, 109, 362.)

Itsehallinta on taas tunteiden käsittelemistä siten, että tunteet eivät haittaa työntekoa vaan auttavat siinä. Pitkän evoluution jäänteinä aivot suhtautuvat hätätilanteisiin, kuten stressiin, terästämällä aisteja ja vähentämällä monimutkaista ajattelua, mistä voi olla haittaa työelämässä. (Goleman 1998, 96-97, 362.) Esimerkiksi äkkinäisiltä vihan purkauksilta voi välttyä, kun osaa tunnistaa ja hallita tunteitansa (Singh 2015, 124). Tunteiden hallinta ei kuitenkaan tarkoita oikeiden tunteiden tukahduttamista vaan kykyä valita, miten tunteet ilmaistaan (Goleman 1998, 103). Tunteiden säätelyä käsitellen lisää omassa kappaleessa.

Motivoituminen tarkoittaa sitä, että henkilö saa tarpeista voimaa, joka auttaa häntä pääsemään tavoitteeseensa. Voimakkain motivaatio tulee sisältä. Myös flow-tila motivoi; flow-tilaan pääsee, kun ihminen saa käyttää kaikkia kykyjään ja yrittää vielä vähän enemmän. (Goleman 1998, 129-130, 362; Newman 2008, 94-95.)

Sosiaaliset kyvyt sisältävät taidon käsitellä ihmissuhteisiin liittyviä tunteita, sosiaalisten tilanteiden ymmärryksen, sujuvan vuorovaikutuksen sekä kyvyn hyödyntää kaikkia näitä

johtamiseen ja neuvotteluihin. Sosiaaliset kyvyt luovat pohjan vaikuttamiselle, viestinnälle, ristiriitojen hallinnalle, muutosvalmiudelle sekä johtajuudelle. (Goleman 1998, 199, 362; Newman 2008, 131.)

Empatia perustuu siihen, että osaa havaita toisten ihmisten tunteita ilman sanallista viestintää. Sanattoman viestinnän tulkitseminen taas perustuu itsetuntemukseen ja itsekuuriin; jos henkilö ei osaa tunnistaa omia tunteitaan saatikka hallitsemaan niitä, on hänen mahdollon ymmärtää muiden mielialoja. Yksinkertaisimmillaan empatia tarkoittaa siis kykyä tunnistaa muiden tunteet nähdä asiat heidän kannalta. (Goleman 1998, 161, 362; Singh 2015, 124.) Empatiaa ei kuitenkaan tule sekoittaa sympatiaan. Sympatia liittyy siihen, miltä toisen epäonni tuntuu itselle, kun taas empatia tarkoittaa sitä, että näkee tilanteen toisen ihmisen kannalta. (Newman 2008, 150.)

2.1.3 Tunteiden säätely

Esimiehen rooli altistaa ihmisen suurelle tunnekuormalle. Työntekijöiden tunteet ja odotukset saavat esimiehessä aikaan vastatunteita, koettelevat hänen itsetuntoaan ja itsehillintää sekä tunteiden säätelykykyä. Tehtävissään esimies joutuu siis kontrolloimaan omia tunteitansa ja niiden ilmaisemista. (Järvinen 2012, 149.) Tunteiden hallinta on myös siksi tärkeää, että ne tarttuvat. Jos siis esimies on huonolla tuulella, tarttuu se erittäin helposti myös tiimiin. Onneksi myönteiset tunteet tarttuvat kielteisiä helpommin; ne myös nostavat tehokkuutta. (Goleman 1998, 194-197.) Tämä kappale käsittelee, miten esimies voi säädellä tunteitansa.

Tunteiden säätelyssä pitää päästä tasapainoon, koska yli- ja alisäätely voivat johtaa ristiriitoihin työntekijöiden kanssa. Ylisäätelyn seurauksena esimies on varautunut ja estollinen. Tämän seurauksena riskinä on esimerkiksi se, että esimies ei saa luotua avointa ja välitöntä tunnetason kontaktia tiimiläisensä kanssa. Ylisäätely on myös energiaa kuluttavaa ja voi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa terveyteen. Alisäätely taas ilmenee estottomina, impulsiivisina ja äkkipikaisina tunnepurkauksina. Tämä johtaa siihen, että tiimiläiset joutuvat olemaan peloissaan ja varpaillaan, kun esimiehen käytöstä ei voi ennakoida. (Järvinen 2012, 149-150.)

Osana tunteiden säätelyä on myös tunteiden teeskentely tai liioittelu. Erityisen tärkeää on korostaa positiivisten tunteiden ilmaisemista. Vaikka esimies ei pitäisi työntekijän ideaa kovin hyvänä, tulee hänen kuitenkin olla kiinnostunut siitä. Kiinnostusta pitää osoittaa myös työntekijöiden yksityiselämää kohtaan ja siihen liittyviä huolia ja murheita pitää kuunnella, vaikka ei jaksaisikaan. Esimiehen omat kotimurheet taas olisi hyvä peittää ja

pitää yllä positiivista ja hyväntuulista asennetta. Tunteiden teeskentely ja liioittelu ovat toki hieman ristiriidassa esimieheltä vaaditun aitouden kanssa. (Järvinen 2012, 150.)

Positiivisten tunteiden korostamista haastavampaa ja rasittavampaa on negatiivisten tunteiden tukahduttaminen. Välillä vastaan saattaa tulla tilanne, jossa työntekijän toiminta suututtaa niin paljon, että tekisi mieli sanoa suorat sanat. Itsehillinnän menetys voi kuitenkin johtaa vaikeuksiin, koska pelolla johtamista ei moderneissa organisaatioissa enää hyväksytä. Jos tunne on kuitenkin hyvin voimakas, voi sen tuoda esille rakentavasti: ”Minua harmittaa asiassa se, että...” Näin esimiehen energiaa vienyt tunne tulee ilmaistuksi ja hänen olonsa helpottuu ja ajatukset selkeytyvät. Jos tunteen haluaa tällä tavalla ilmaista, on tärkeää, että se esitetään minä-muodossa, eikä ketään syytetä. (Järvinen 2012, 150-151.)

Vaikkakin tunteiden esille tuonti saattaa aiheuttaa jossakin negatiivisen reaktion, on se monesti parempi tapa kuin pitää tunne kokonaan sisällä, nimittäin tunne saattaa kuitenkin näkyä sanattomassa viestinnässä tai jäädä vaivaamaan esimiehen mieltä. (Järvinen 2012, 151.) Kun huolet taas pääsevät kasaantumaan, voi siitä aiheuta arvaamattomia purkauksia. Stressi kasaantuu niin töissä kuin vapaa-ajalla ja pienikin asia voi saada esimiehen menettämään malttinsa. Stressihormonit vaikuttavat myös tuottavuuteen; kortisolitason nousu vie resursseja työmuistilta ja henkilöstä tulee hajamielinen ja huonomuistinen. (Goleman 1998, 97-98.)

2.1.4 Muiden parhaiden puolten esiin tuominen

Vahvat esimiehet tuovat tiimiläistensä parhaat puolet esiin. Tässä kappaleessa käsittelen sitä, miten esimies voi tuoda parhaat puolet esiin tiimiläisistensä.

Muiden parhaita puolia voi tuoda esille odottamalla heiltä onnistumista. Tämä pohjautuu Pygmalion -efektiin, jonka mukaan ihmiset toimivat samalla tavalla kuin, mitä muut odottavat heiltä. Puhumalla työntekijöiden kanssa siitä, mitä heiltä odottaa, mahdollistaa sen, että heistä tulee sellaisia, kuin toivoo heidän olevan. Jos uskoo heidän epäonnistuvan, tulee näin luultavasti käymään, mutta jos taas uskoo heidän onnistuvan, he todennäköisemmin menestyvät. (Newman 2008, 125-126.)

Myös se miten esimies kohtelee työntekijöitään vaikuttaa heidän suoritukseensa. Kunnioittava, ystävällinen ja positiivinen asenne työntekijöitä kohtaa viestii siitä, että esimies pitää heistä, on luottavainen heidän suorittamiseensa ja arvostaa heidän osallistumistaan. Myös

se, että esimies ottaa työntekijät mukaan tavoitteiden asettamiseen osoittaa, että esimiehellä on positiivisia odotuksia työntekijöiden suhteen. (Goleman 1998, 178; Newman 2008, 126.)

Parhaiden puolien esiintuomiseen liittyy myös vahvasti viestintä. Heikkilä ym. (2013, 133) kirjoittavat kirjassaan, että sellaiset esimiehet, jotka keskittyvät vuorovaikutustilanteessa työntekijöiden vahvuuksiin ja heidän potentiaalin näkemiseen, saavat heidät loistamaan. Tämä luo tärkeyden ja merkityksellisyyden tunnetta työntekijälle.

2.1.5 Aikaansaaminen

Vitkuttelu on tuttua meille kaikille; emme käy kiinni tehtävään, vaikka oman etumme mukaista olisikin työstää sitä jo eteenpäin. Psykologiassa tällaisen käytöksen määritelmä on itselle haitallinen viivyttely. Käytöksestä seuraa esimerkiksi ahdistusta tekemättömistä töistä, stressiä ja huonommuuden tunnetta. Vaikutukset eivät kohdistu vain viivyttelävään henkilöön vaan esimerkiksi työelämässä se voi johtaa projektin pitkittymiseen tai siihen, että tärkeät päätökset jäävät tekemättä. (Heikkilä ym. 2013, 155-156.) Tässä kappaleessa käsittelen sitä, miten aikaansaamattomuudesta voi yrittää päästä eroon ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Heikkilä ym. (2013, 156) kirjoittavat Steelin odotusarvon mallista, minkä mukaan aikaansaamattomuuteen voidaan vaikuttaa erityisesti kahdella tekijällä: arvokkailla palkkioilla ja palkkion saavuttamisen todennäköisyydellä. Toisin sanoen, saamme hommat hoidettua, kun uskomme omaan menestykseen ja koemme, että palkkio on tarpeeksi houkutteleva. Aikaansaamista voi tukea muutamalla eri tavalla. Työtehtäviä valitessa kannattaa hetki miettiä, mistä pitää omissa työtehtävissään, mitä hyvää niiden suorittamisesta seuraa ja millaisia palkkioita onnistumiset tuovat. Jos onnistumisen tunne ei riitä palkinnoksi, voi itseään motivoida myös jollain muulla palkinnolla. (Heikkilä ym. 2013, 156.)

Kun taas tehtäviä on kasaantunut paljon, pitäisi keskittyä vain yhteen kerrallaan ja laittaa muut odottamaan sivuun siksi aikaa. Tämän avulla opimme olemaan läsnä hetkessä sekä keskittymiskykymme lisääntyä ja tuloksellisuus kasvaa. Jos yhteen tehtävään keskittymisen ei auta, voi sen hetkisen tehtävän vielä pilkkoa pienempiin osiin. Kun saavutamme osatavoitteen, koemme onnistumisen tunnetta, mikä saa meidät kokemaan itsemme päteviksi, mikä kasvattaa motivaatiotamme. (Heikkilä ym. 2013, 157.)

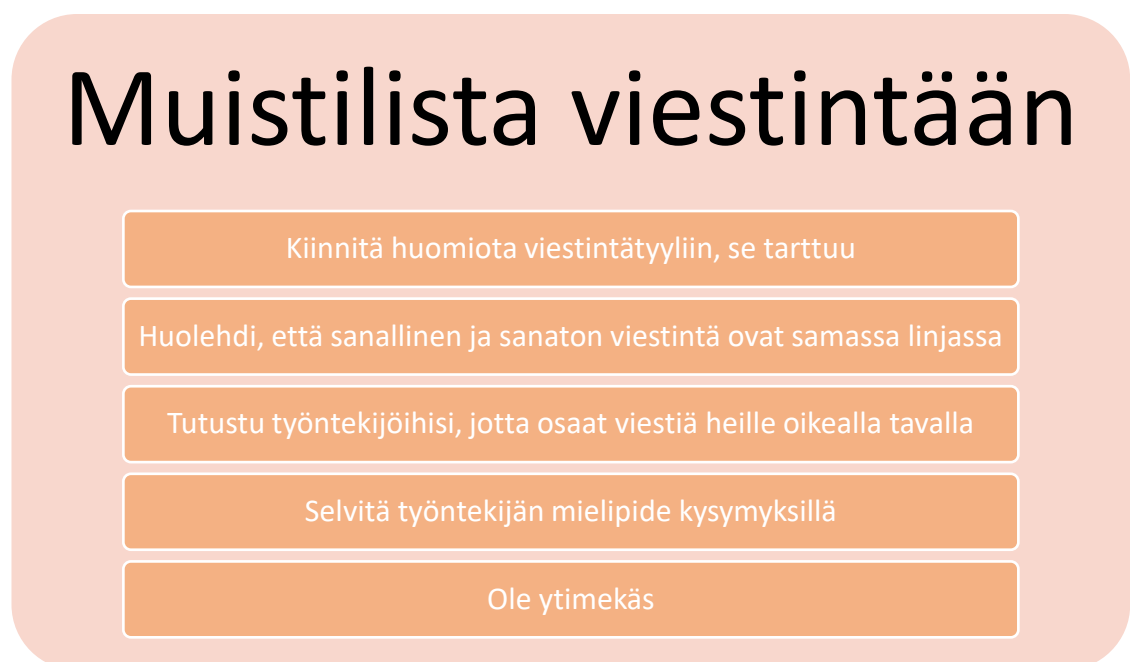
Ahdistusta, epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa tulisi sietää, koska niiltä ei voi välttyä. Sen sijaan, että antaa näiden tunteiden ottaa vallan, ne pitäisikin tunnistaa ja miettiä, mitä tehdä, kun huomaa tunteen. (Heikkilä ym. 2013, 157.)

Työympäristökin vaikuttaa aikaansaamiseen; toiset pystyvät keskittymään paremmin avokonttorissa ja toiset taas tarvitsevat täysin suljetun tilan. Itselleen sopivan tilan löytääkin rohkeasti kokeilemalla erilaisia vaihtoehtoja. (Heikkilä ym. 2013, 157.)

2.2 Esimiehen vuorovaikutustaidot

2.2.1 Viestintä

Viestintä on sisällön välitystä ihmiseltä toiselle. Viestintä voi olla joko sanallista tai sanaton. Ideaalissa tapauksessa viestin vastaanottaja ymmärtäisi viestin samalla tavalla kuin lähettäjä sen on tarkoittanut; todellisuudessa viestintä on kuitenkin haastavampaa ja viestin merkitys voidaan ymmärtää eri tavalla kuin oli tarkoitus. Viestinnän epäonnistumisen voi aiheuttaa niin itse viestijä, vastaanottaja kuin myös media, jonka kautta viesti kulkee. (Barrett, 2014, 6-7.) Tässä kappaleessa käsittelen viestinnän keskeisiä osa-alueita johtajuuden kannalta. Osa-alueet olen tiivistänyt kuvioon 5.



Kuvio 5 Esimiehen viestinnän keskeiset osa-alueet

Jotta esimies voi johtaa tiimiään, on hänen pakko viestiä työntekijöilleen (Salminen 2012, 116). Esimiehen päivästä meneekin viestintään noin 70-80 prosenttia, joten on erityisen tärkeää, että hän osaa viestiä tehokkaasti (Barrett 2014, 3). Yksi viestinnän tarkoituksista

on yhdenmukaistaa tiimin käsityksiä ja mielikuvia työstä, jotta tiimi menestyy ja saavuttaa tavoitteensa (Salminen 2012, 116). Lisäksi esimies luo viestinnällään yhteyden tiimiläisiinsä, minkä avulla hän voi auttaa, ohjata, motivoida ja inspiroida heitä. Hyvä viestintä luo myös luottamusta esimiehen ja työntekijän välille, minkä ansiosta työntekijät toimivat mielellään esimiehen ohjeiden mukaisesti. (Barrett 2014, 5.)

Tapa, jolla esimies viestii työntekijöilleen, on tarttuvaa. Jos siis esimiehen viestinnästä välittyy negatiivista energiaa, leviää se koko työyhteisöön. Esimerkiksi, jos esimies halveksuu muita, tulee siitä yleinen tapa viestiä kollegoille. Tämänkin takia esimiehen tulee kiinnittää huomiota tapaan, jolla hän viestii; viestinnässä onnistunut esimies keskittyy vahvuuskeskeiseen kieleen. (Heikkilä ym. 2013, 123-124, 151.)

Me kaikki aistimme tavan ja sävyn sanojen takana joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Kaksoisviestintä, eli kun sanat ja teot ovat ristiriidassa, luo negatiivista vaikutelmaa. Tämä liittyy vahvasti palautteenantamiseen; kaksoisviestinnällä on mahdollista pilata myönteinen palaute. Jos myönteistä palautetta antaa ilman läsnäoloa tai todellista halua kohottaa toista, voi se kuulostaa vähättelevältä. Lopputuloksen siis ratkaisee se, millaisella sävyllä ja asenteella on tilanteessa. (Heikkilä ym. 2013, 151-152.) Myös Salminen (2012, 117-118) korostaa sanattoman viestinnän merkitystä, koska jos elekieli ei viesti samaa kuin sanat, heikkenee puhujan ja viestin uskottavuus.

Oman viestinnän sävyä olisi hyvä analysoida ennen asian esittämistä muille. Sävyä on helppo tutkia esimerkiksi lukemalla äänen sen, mitä aikoo sanoa ja miettimällä miltä kuulostaa. Vielä parempi olisi nauhoittaa omaa puhumistaan ja kuunnella nauhoite sen jälkeen. Jos vielä tämänkään jälkeen ei ole varma millaisella sävyllä viestii, voi pyytää muita lukemaan saman tekstin samalla, kun itse kuuntelee. (Barrett 2014, 63.)

Se, että esimies tunnistaa työntekijöidensä persoonallisuudet, ei riitä. esimiehen tulee ymmärtää lisäksi tapa, jolla tiimiläinen oppii ja ymmärtää parhaiten (Salminen 2012, 124). Erilaisia oppimistapoja on neljä. Loogis-järjestelmällinen ihminen on analyyttinen. Hän ymmärtää parhaiten käsitteitä ja määritteitä. Audititiivinen ihminen taas oppii parhaiten kuuntelemalla, kun taas visuaalinen ihminen hahmottaa parhaiten kuvien avulla. Kinesteettisen ihmisen puolestaan pitää päästä itse tekemään ja kokeilemaan. Helpoin tapa saada selville toisen tyyli on tarkkailla häntä ja analysoida hänen luontaista tapaa toimia ja puhua. (Jabe 2017, 173.)

Myös Salminen (2012,123) kehottaa tutustumaan tiimiläisiin, jotta esimiehen ja työntekijän välille syntyy aito vuorovaikutus. Hän kertoo yhdeksi keinoksi huippumyyjien taktiikan kysely kysymyksiä. Kysymysten kysymistä tulee jatkaa niin kauan, että työntekijän kanssa syntyy mahdollisimman vahva yhteinen mielikuva aiheesta. Kun yhteinen mielikuva on saavutettu, pystyy esimies viestimään työntekijälle niin, että työntekijä pystyy vastaanottamaan ja hyväksymään kuulemansa, minkä ansiosta hän myös muuttaa käytöstään.

Esimiehen on myös syytä kiinnittää huomiota viestinnän sisältöön. Nykymaailmassa ytimekkään viestinnän merkitys on kasvanut merkittävästi, koska jos viestiään ei osaa esittää muutamain sanoin, on riskinä kuuntelijoiden menetys. Ideana ei kuitenkaan ole esimerkiksi lyhenteiden käyttäminen, koska ne voidaan ymmärtää väärin. Asiaa ei myöskään tule esittää liian lyhyesti, jotta ei vaikuta välinpitämättömältä. (Barrett 2014, 65-66.) Idea onkin, että jokaisella sanalla olisi merkitys ja viesti olisi kiteytetty eikä liian yksityiskohtainen (Alahuhta 2015, 145; Barrett 2014, 66).

2.2.2 Kuuntelutaito

Ihmisten itseluottamuksen perustana on kuulluksi ja nähdyksi tuleminen; läsnä olevalla kuuntelulla voi osoittaa toiselle, että hän on tärkeä (Alahuhta 2015,144; Heikkilä ym. 2013, 124). Heikkilä ym. (2013, 124) kuvailevatkin esimiestä kuuntelu- ja näkemispalveluiden antajana. Myös Alvesson & Sveningsson tutkimuksesta nousi esille kuuntelun tärkeys esimiehen asemassa, jopa ihan arkisiin asioihin liittyvissä keskusteluissa. He tulivat tulokseen, että kun kuuntelijana on henkilö, joka koetaan johtajaksi, saa kuuntelu aivan uuden merkityksen ja tärkeyden (Izsatt-White 2014, 49). Työntekijän tulisikin kävellä pois keskustelusta tuntien, että hän on maailman tärkein ihminen (Newman 2008, 165). Tässä kappaleessa käsittelen sitä, miten kuunnellaan läsnä ollen ja miten läsnäoloa voi osoittaa.

Kuunnellessa tärkeää on läsnäolo; jos puhuja huomaa, että toinen ei oikeasti kuuntele, vaan on muissa maailmoissa, tulee hänelle epäarvostettu olo, joka voi johtaa huonoihin väleihin. (Heikkilä ym. 2013, 124-125.) Kuunteleminen vaatii keskittymistä ja omien asioiden siirtämistä hetkeksi sivuun. Vaikka deadlinet painaisivat päälle, on tärkeää olla hetkessä mukana ja antaa kaikki huomio puhujalle ja hänen asialleen. Aktiivinen kuuntelu ja aito kiinnostus luovat luottamuksellista suhdetta esimiehen ja tiimiläisen välille. (Newman 2008, 154-155.)

Sanaton viestintä on iso osa kuuntelua; läsnäolosta kertoo avoin kehon asento ja hieman eteenpäin työntyminen, katsekontakti, nyökkäily ja ilmeiden peilaus. (Jabe 2017, 219; Newman 2008, 155.) Kuuntelu ei tarkoita sitä, että on koko ajan hiljaa, minkä takia myös

äänensävyyn tulee kiinnittää huomiota. Kun omaa äänensävyä muuttaa toisen äänensävyä vastaavaksi, tulee toiselle varmemmin olo, että kuuntelija on ymmärtänyt häntä. Kannattaa myös aina odottaa hetki ennen kuin vastaa, jotta voi olla varma, että toisen ei ollut tarkoitus vielä jatkaa puhettansa. Tämä osoittaa sitä, että haluaa oikeasti kuunnella. Vastatessa kannattaa lisäksi toistaa, mitä toinen on sanonut, minkä ansiosta osoittaa, että on kuunnellut ja varmistaa, että on ymmärtänyt oikein. (Newman 2008, 156-159.)

Myös kysymyksien esittäminen on oleellinen osa aktiivista kuuntelua. (Heikkilä ym. 2013, 124-125.) Se osoittaa, että on kiinnostunut kuuntelemaan (Jabe 2017, 219). Kysymys kannattaa esittää mieluummin avoimena kuin suljettuna. Ero on siinä, että suljettuun kysymykseen vastataan yleensä kyllä tai ei, kun taas avoimeen kysymykseen vastataan laajemmin, minkä ansiosta keskustelu jatkuu sujuvasti ja puhuja kertoo todennäköisemmin omista ideoistaan. (Newman 2008, 157-158.)

2.2.3 Palautteen antaminen

Johtajuudessa aitous on tärkeää ja siksi kritiikillekin on paikkansa, kunhan sillä on oikea konteksti (Kilpinen 2008, 188). Jabe (2017, 218) kirjoittaa John Steinbergin sanoneen, että aina ei voi olla positiivinen ja välillä onkin tärkeää sanoa, mitä todella ajattelee. Jos esimies ei puutu epäkohtiin, voi se johtaa ongelmiin koko organisaation tasolla (Salminen 2012, 82). Tässä kappaleessa kerron, miten ja millaista palautetta kannattaa antaa, jotta palaute voidaan ottaa vastaan oikein ja siitä on hyötyä.

Palautteen vastaanottaminen on monelle vaikeaa ja siksi onkin tärkeää, että palautetta annetaan kehittäväällä tavalla. Kritiikistä ei ole mitään hyötyä, jos tarkoituksena on vain tyrmentä toisen ideat ja halu vahingoittaa toista. Piikittely johtaa vain kolhuihin toisen itsetunnossa, sekä saa vastaanottajan tuntemaan itsensä masentuneeksi kaltoinkohtelun takia. Arvostelu koetaan yleensä henkilökohtaisena hyökkäyksenä, vaikka se olisikin tarkoitettu asiaan liittyvänä, minkä takia onkin tärkeää kohdistaa kritiikki nimenomaan suoritukseen, eikä henkilöön. Jos työntekijä kokee kritiikin henkilökohtaisena, saattaa hän rakentaa ympärillensä muurin, eikä tahdo enää tehdä yhteistyötä. (Jabe 2017, 218-219; Järvinen 2012, 128; Salminen 2005, 82.)

Myönteistä palautetta olisi hyvä antaa enemmän kuin negatiivista, koska se energisoi työntekijöitä ja saa hyvää aikaan; kun ihminen onnistuu, tulee hän onnelliseksi ja rakentaa ympärilleen onnistumista (Heikkilä, Leppänen & Rauhala 2013, 119; Salminen 2012, 82; Rämö 2013, 131). Turhan kritiikin sijaan esimiehen olisi myös hyvä rohkaista tiimiläisiään

kehittämään itse asioita ja oppia tunnistamaan hetket jolloin tiimiläinen tarvitsee tukea kritiikin sijaan (Jabe 2017,219). Onnistumiset taas tulee huomioda ja niistä tulee puhua sekä myös miettiä, mikä johti onnistumiseen eli mallintaa onnistuminen (Heikkilä ym. 2013, 118).

Mayor & Risku (2015,162) kehottavat esimiestä myös varmistamaan, että palaute on ymmärretty oikein, koska kaikki ottavat palautteen vastaan omalla tavallaan. Esimies voi esimerkiksi kysyä työntekijältä, miten hän on ymmärtänyt saamansa palautteen.

2.3 Esimiehen tärkeät ominaisuudet

2.3.1 Itsetunto

Itsetunto on tärkeä osa ihmisen persoonallisuutta. Itsetunto käsittää sen, miten henkilö luottaa itseensä, miten hän pitää itsestään ja miten hän heikkouksistaan huolimatta arvostaa itseään. Myös kokemus oman elämän ainutkertaisuudesta ja tärkeydestä ovat oleellisia itsetunnon kannalta. (Järvinen 2005, 46; Newman 2008, 113.) Järvinen (2005, 46) kirjoittaa, että esimiehen hyvän itsetunnon voisi määritellä sen perusteella, että hän kokee itsessään enemmän hyviä kuin huonoja ominaisuuksia. Jos esimiehellä on huono itsetunto, hän saattaa alkaa esittämään jonkinlaista roolia, joka voi johtaa koko organisaation epäonnistumisen kierteeseen (Sydänmaanlakka 2004, 161). Tärkeää on kuitenkin, että esimies tiedostaa myös puutteensa, jotta hänen kehityksensä ei pysähdy (Järvinen 2005, 46). Itsetuntoa ei pidä sekoittaa itseluottamukseen, joka puolestaan liittyy luottamukseen omia kykyjä kohtaan tietynlaisessa tilanteessa (Leppänen & Rauhala 2012, 61). Tässä kappaleessa käyn läpi, miksi itsetunto on oleellinen osa johtajuutta, mihin se perustuu ja miten sitä voi kehittää.

Johtamistehtävissä esimiehen itsetunto on koetuksella; esimies on jatkuvasti kritiikin, vaatimusten ja odotusten kohteena ja lisäksi hän saa pettyä, kun asioita ei hoideta sovitusti. Hyvästä itsetunnosta kertoo kuitenkin se, että esimies pystyy sietämään näitä pettymyksiä ja palauttamaan oman itseluottamuksen ja -arvostuksen. (Järvinen 2005, 45-46.) Itsetunnon tulee olla vankalla pohjalla, eikä se saa olla epäaitoa tai ylimielistä. Mitä parempi itsetunto esimiehellä on, sitä enemmän hän pitää itsestään ja arvostaa itseään ja sitä kautta myös muita, minkä seurauksena tiimiläiset katsovat häntä ylöspäin ja luottavat häneen. Ilman hyvää itsetuntoa ei voi johtaa. (Newman 2008, 113-114, 117, 124.)

Vaikka itsetunnon pohja syntyy jo kasvatuksen kautta lapsena, voi sitä kuitenkin kehittää. Alkuun pääsee tekemällä tietoisien valinnan hyväksyä itsensä juuri sellaisena kuin on. Tämä vaatii sen, että alkaa tehdä päätöksiä itse omien arvojen ja mielipiteiden pohjalta,

eikä perusta niitä muiden mielipiteisiin. (Newman 2008, 115, 118.) Ensimmäinen askel itsensä hyväksymiseen on se, että oppii tunnistamaan omat tunteensa sekä hyväksymään ne. Tunteet nimittäin kertovat kaikkein parhaiten henkilön emotionaaliset tarpeet. Seuraava askel on sen ajatuksen hylkääminen, että tarvitsee muiden hyväksynnän, jotta voisi olla hyväksytty. Lisäksi tulee pitää mielessä ajatus siitä, että mitä on, on lahja. (Newman 2008, 120.)

2.3.2 Positiivinen asenne

Positiivinen asenne tuo myönteisyyttä johtamiseen ja on yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Positiivisuus luo onnellisimpia työyhteisöjä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 197; Newman 2008, 73.) Tunteet tarttuvat, kun kommunikoimme toisten ihmisten kanssa, minkä takia myönteinen asenne on tärkeää esimiehelle. Myönteisyys ja positiivisuus vaikuttavat myös suoritukseen. Jos on huonolla tuulella, kaikki haasteet tuntuvat mahdottomilta, kun taas positiivisessa mielentilassa ne eivät vaikuta ylitsepääsemättömiltä. (Heikkilä ym. 2013, 123; Newman 2008, 74.) Tämä kappale käsittelee sitä, miten positiivisuus vaikuttaa tiimiin ja millaista on aito positiivisuus.

Myös Kilpinen (2008, 189-190) kirjoittaa optimistisen asenteen tärkeydestä; esimiehen tulee luoda tiimiinsä optimismia ja toivoa. Toki mielessä on hyvä pitää se fakta, että välillä tekeväälle sattuu. Optimismin avulla näistä takaiskuista on kuitenkin helpompi päästä yli. Rekola (2013, 79) kirjoittaakin, että ongelma on englanniksi problem, mikä pohjautuu latinan kielisiin sanoihin pro ja blem. Nämä kaksi sanaa yhdessä tarkoittavat ”ennen ratkaisua”. Ongelman tullessa vastaan voikin ajatella, että on vain tilanteessa ennen ratkaisua eli ongelmaan tulee löytymään ratkaisu.

Positiivisilla esimiehillä on kolme yhteistä ominaista tekijää; he pyrkivät löytämään parhaat puolet joka tilanteesta, he pyrkivät oppimaan virheistä ja lisäksi he keskittyvät siihen, että tehtävä saadaan tehtyä. Tietoinen päätös siitä, miten selittää tilanteen itselleen, antaa valan määrittää tunteet, joita tilanne tuo tullessaan. Positiivien asenne auttaa stressinhallinnassa; kun stressiin reagoi positiivisella asenteella, mieli pysyy kirkkaana ja ratkaisu ongelmaan on helpompi löytää. Itsensä kehittäminen virheiden kautta tapahtuu miettimällä, mitä tilanteesta voi oppia, jotta selviää tilanteesta ensi kerralla paremmin. Ja vaikka esimiestä ympäröisi paljon negatiivisia tunteita, hän osaa silti keskittyä itse tehtävään ja nähdä sen mahdollisuudet. (Newman 2008, 73, 79-81.)

Tulee kuitenkin muistaa, että optimistinen esimies ei ole maanisesti innostunut kaikesta tai

neuroottisesti ahdistunut ongelmista, vaan hän näkee, miten tehtävä saadaan hoidettua loogisesti. Lisäksi hän ei keskity vastoinkäymisiin vaan osaa määrittää ongelman ja sille ratkaisun. Aina tulee vastaan ongelmia, joihin luonnollinen reaktio on pettymyksen tunne. Tunteiden hallitsemisessa auttaa se, että ajattelee jokaisen kokemuksen olevan positiivinen, koska se on mahdollisuus kasvaa ja saavuttaa määräysvaltaa itseään kohtaan. (Newman 2008, 83.)

Newman (2008, 83) kiteyttääkin positiivisen asenteen siihen, että esimies osaa keskittyä enemmän laajaan kuvaan ja itse tehtävään esteistä huolimatta sekä osaa osoittaa realistisen itsevarmasti, että tavoite on saavutettavissa.

2.3.3 Aitous

Aito esimies herättää työntekijöissään luottamusta ja vaikuttaa vilpittömältä huolimatta heikommista puolistaan. Esimiehen on vaikea toimia luontevasti, jos hän ei luota itseensä ja arvoonsa. Tämä saattaakin johtaa siihen, että esimies yrittää esittää itsevarmempaa kuin on ja vähättelee tehtäväänsä, mikä johtaa lopulta epäluottamukseen, kun työntekijät eivät saa esimiehestä aitoa ja luotettavaa kuvaa. (Järvinen 2012, 148.) Sydänmaanlakka (2004, 165) kirjoittaa, että tietynlainen persoonallisuus ei ole välttämätön ominaisuus esimiehille, mutta aitouden luonteenpiirre on erittäin tärkeä. Tässä kappaleessa kerron, mitä aitous tarkoittaa ja mitä se on käytännössä.

Aitous esimiesasemassa tarkoittaa sitä, että uskaltaa olla oma itsensä ja johtaa omalla tavallaan. Jos esimies ei ole aito oma itsensä, saavat työntekijät hänestä ja hänen roolista keinotekoisen kuvan. Esimies saakin olla ihminen, vaikkakin se vaatii rohkeutta luottaa omaan auktoriteettiin ja tapaan johtaa. Tämän takia esimiehen itsetunto tulee olla kunnon ja hänen täytyy hyväksyä itsensä sellaisena kuin on, hyvine ja heikkoine puolineen. (Järvinen 2012, 148.)

Hannah, Avolio & Walumbwa ovat kehittäneet leadership teoriaa nimeltä Authentic Leadership. Sen mukaan esimiehen tulee tavoitella kaikkia neljää teorian tasoa samaan aikaan, jotta hän voi olla aito. Teoria yhdistää esimiehen syvimmän olemuksen eli uskomukset ja arvot esimiehen ajatteluun ja käytökseen johtamiseen liittyen. (Cutler 2014, 244; Izsatt-White & Saunders 2014, 220-221.)

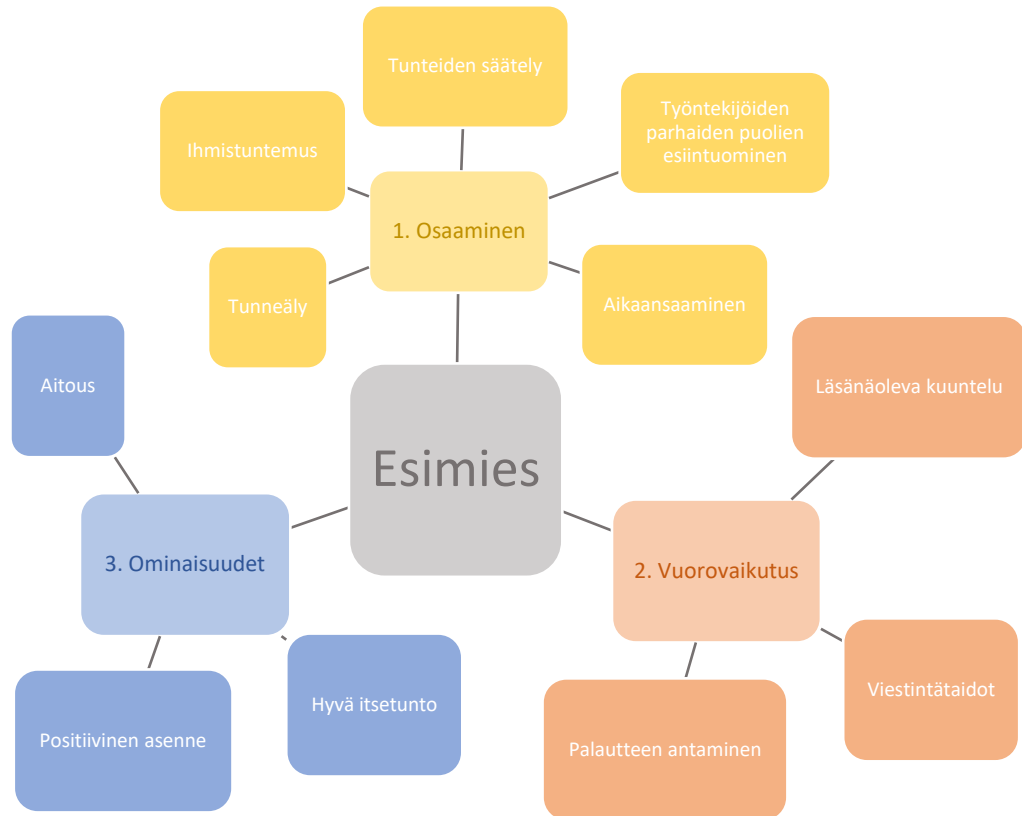
Ensimmäinen taso on ”sisäistetty moraalinen perspektiivi”, mikä tarkoittaa, että esimies toimii aina omien moraaliensa mukaan. Olettamuksen mukaan aidosti toimivan esimiehen

moraalinen kehitys on korkeampaa verrattuna esimieheen, joka käyttäytyy epäaidosti. Tämän ansioista esimiehellä on parempi käsitys siitä, mikä on oikein ja mikä väärin tiettyssä tilanteessa. (Izsatt-White & Saunders 2014, 220.)

Samaisen teorian mukaan aitoutta luo myös esimiehen itsetuntemus. Itsetuntemus koostuu kahdesta tekijästä, jotka ovat: esimiehen tieto siitä, millainen hän on ja lisäksi ymmärrys siitä, miten hänen toimintansa vaikuttaa hänen tiimiläisiinsä. Aito esimies osaa käyttää näitä tietoja hyväkseen johtaessaan. Oleellista on myös läpinäkyvyys, joka tulee esille sitten, että esimies on rehellinen ja avoin, jolloin suhteet, joita hän luo ovat luottavaisella pohjalla. Tämä sama rehellisyyden ja avoimuuden vaatimus pätee myös esimiehen suhteeseen itseään kohtaan. (Izsatt-White & Saunders 2014, 220-221.)

Teorian neljäs elementti liittyy päätöksentekoon. Päätöksiä tehdessään aito esimies käyttää päätöksien tekemiseen aikaa ja tarkastelee sitä eri näkökannoilta, myös sellaisilta, jotka ovat hänen omaa näkemystään vastaan. Syvällinen analysointi antaa esimiehelle tarkemman kuvan asiasta sekä antaa tiimiläisille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. (Izsatt-White & Saunders 2014, 221.)

3 Teorian yhteenveto



Kuvio 6 Esimiehen leadership -osaaminen

Kuvio 6 kuvastaa opinnäytetyön teoriaosuuden keskeisimpiä asioita. Teorian ensimmäisessä osassa käsiteltiin esimiehen osaamista. Hyvä esimies osaa tunnistaa erilaisia ihmistyyppisiä, sekä muokata käytöstänsä ja viestintäänsä niiden mukaan. Hän myös tuntee kulttuureita, mikä auttaa häntä toimimaan monikulttuurisessa ympäristössä. Esimiehellä tulee olla tunneälyä, mikä tarkoittaa, että hän kykenee tunnistamaan ja hallitsemaan niin omia kuin muiden tunteita. Tunneällyn liittyvä tunteiden säätelykyky on oleellista esimiestyössä, koska työntekijöiden on vaikea luottaa ailahtelevaan esimieheen. Esimiehen olisi tärkeää korostaa positiivisia tunnetiloja. Jos taas tulee tarve ilmaista negatiivisia tunteita, olisi ne hyvä tuoda esille mahdollisimman neutraalisti. Esimiehen tulisi myös aina pyrkiä tuomaan työntekijöiden parhaat puolet esiin. Tämä on mahdollista odottamalla työntekijöiden onnistuvan tehtävissään sekä käyttäytymällä kunnioittavasti heitä kohtaan ja

keskittymällä onnistuneisiin suorituksiin. Kaiken tämän lisäksi esimiehen pitäisi päästä aikaansaamattomuudesta eroon, jotta projektit eivät kärsisi sen takia. Aikaansaamattomuutta esimies voi työstää miettimällä, mikä häntä motivoi sekä keskittymällä yhteen tehtävään kerrallaan.

Teorian toinen osa käsitteli esimiehen vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä esimiehelle, koska iso osa hänen ajastaan menee kommunikointiin tiimiläisten kanssa. Vuorovaikutuksessa tärkeää on kiinnittää huomiota viestinnän tyyliin ja pitää huolta, että sanaton ja sanallinen viestintä ovat samassa linjassa sekä muokata viestintää kuulijan mukaan. Kuunnellessa tulee olla läsnä, minkä voi osoittaa sanattomalla viestinnällä tai esittämällä kysymyksiä. Ja kun tulee palautteen annon paikka, on hyvä keskittyä positiiviseen palautteeseen. Jos taas tilanne vaatii kritisointia, tulee kritiikki kohdistaa suoritukseen, eikä henkilöön ja lopuksi on hyvä vielä varmistaa, että palaute on ymmärretty oikein.

Kolmannessa osuudessa käsitelin esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia, joita ovat hyvä itsetunto, positiivinen asenne ja aitous. Hyvää itsetuntoa esimies tarvitsee, koska hän on muun muassa koko ajan kritiikin kohteena ja joutuu kokemaan pettymyksiä. Hyvä itsetunto auttaa pääsemään yli vastoinkäymisistä. Avain hyvää itsetuntoon onkin itsensä arvostaminen. Positiivinen asenne on tärkeää, koska tunnetilat tarttuvat helposti muihin. Esimiehen positiivinen asenne kiteytyykin siihen, että hän kykenee keskittymään itse tehtävän saattamiseen loppuun huolimatta vastoinkäymisistä ja pyrkii oppimaan virheistään. Aiotus esimiesasemassa tarkoittaa, että esimies uskaltaa olla oma itsensä ja luottaa omaan johtamistyyliinsä heikommista puolistaan huolimatta. Aitous on tärkeää, jotta työntekijät voivat luottaa esimieheensä.

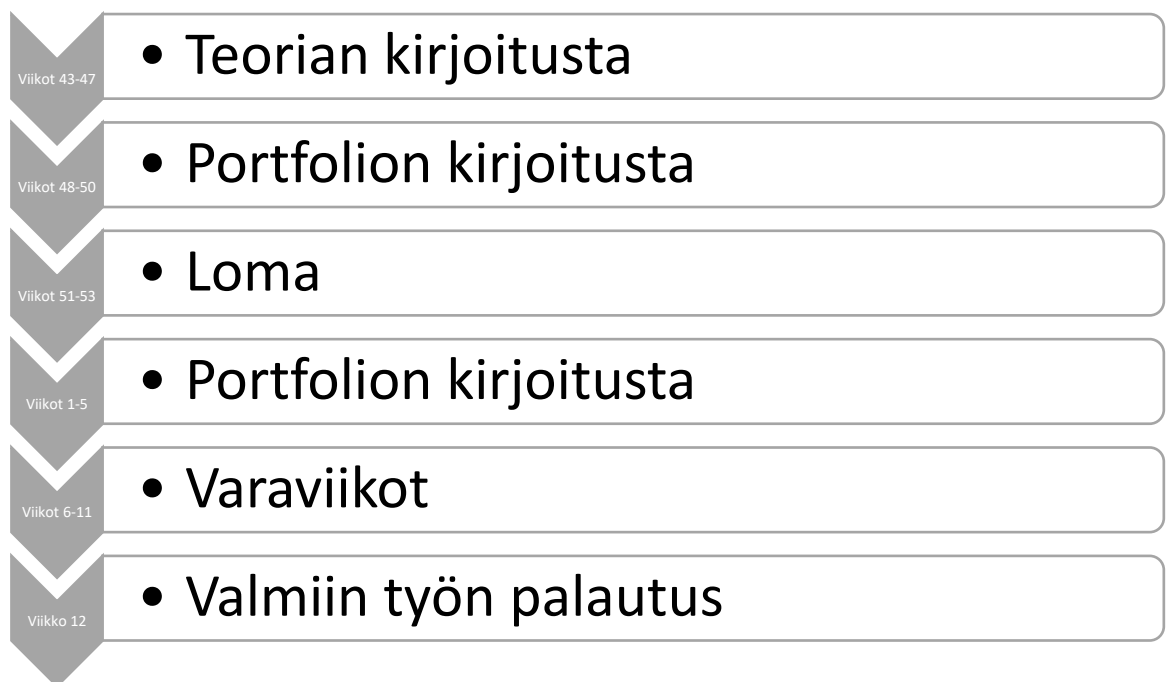
Kaikki teoriassa käsittelemäni osa-alueet ovat sellaisia, joissa osaamista on mahdollista kehittää. Opinnäytetyöni seuraavassa osassa keskitynkin kuvaamaan sitä, mitä jo osaan ja mitä minun tulee vielä opetella liittyen leadership -taitoihin.

4 Portfolio ja kehityssuunnitelma

Portfolion tavoitteena on kuvata omaa osaamistani liittyen leadershipiin niin koulutehtävien, kurssien ja muun kouluun liittyvän kokemuksen kautta kuin myös itsearvioinnin ja haastatteluiden avulla. Portfolion on tarkoitus antaa pohja kehityssuunnitelmalle, jota voin hyödyntää tulevaisuudessa kehittäessäni itseäni ja valmiuksiani esimiestyöhön. Ennen itse portfoliota kerron projektisuunnitelmasta ja aikataulusta, joiden mukaan teen portfolion.

4.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessin aloitin kirjoittamalla tietoperustan, minkä jälkeen siirryin kirjoittamaan portfoliota hyödyntäen kirjoittamaani teoriaa. Joululomalla en kirjoittanut opinnäytetyötä, jotta ehdin palautua syksyn koulukiireistä. Loman jälkeen jatkoin portfolion kirjoittamista. Aikataulun loppuun varasin muutaman varaviikon, jotta saisin työn varmasti ajoissa valmiiksi, vaikka jokin yllättävä tilanne sattuisi eteen. Kuviossa 7 havainnollistan prosessia ja kuviossa 8 esittelen esimerkkiviikon. Sain työn valmiiksi aikataulun mukaan, mutta varaviikkoja tarvitsin. Lisäksi minulla meni suunnittelemaani kauemmin teorian kirjoittamisessa.



Kuvio 7 Opinnäytetyön aikataulu

Kello	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Lauantai	Sunnuntai	
8-9	Kilpailustrategiat		Myynnin johtaminen	Opparipaja		Omaa aikaa	Omaa aikaa	
9-10								
10-11		Opparin kirjoitusta			Opparin kirjoitusta			Yrityksen taloudellinen toimintaympäristö
11-12								
12-13								
13-14								
14-15	Espanja	Espanja	Opparin kirjoitusta				Muut koulutehtävät/tarvittaessa opparin kirjoitusta	
15-16								
16-17								
17-18	Työt	Omaa aikaa		Työt	Omaa aikaa			Työt
18-19								
19-20								
20-21								

Kuvio 8 Esimerkkiviikko

Taulukossa 1 kuvaan mahdollisia riskejä, jotka voivat vaikuttaa opinnäytetyön valmistumiseen aikataulussa. Taulukosta löytyy lisäksi suunnitelma siitä, miten varmistan, että riskit eivät toteudu ja, jos toteutuvat, miten sitten toimin. Riskeistä toteutuivat sairastuminen ja motivaation puute. Toimin kuitenkin suunnittelemani mukaan ja riskit eivät päässeet vaikuttamaan opinnäytetyön valmistumiseen aikataulussa.

Taulukko 1 Riskienhallinta

Riski	Miten varmistan, ettei riski toteudu?	Mitä teen, jos riski toteutuu?
Sairastuminen	Nukun tarpeeksi ja pyrin varaamaan tarpeeksi aikaa urheilulle	Lepään, jotta tulen nopeasti terveeksi, koska olen varannut aikatauluun tarpeeksi varaviikkoja
Motivaation puute	En vaadi itseltäni liikaa ja suunnittelen aikataulun niin, että ehdin rauhassa kirjoittaa ilman turhaa stressiä	Pidän tarvittaessa pienen tauon, koska olen varannut aikatauluun tarpeeksi varaviikkoja
Liikaa töitä	Huolehdin, että sopimustunneistani pidetään kiinni	Pyrin antamaan ylimääräisiä vuoroja pois ja muistuttamaan, että en voi tehdä enempää töitä
Muut kurssit	Teen tehtävät ajoissa, jotta ne eivät pääse kasaantumaan	Jätän valinnaisen espanjankurssin kesken

4.2 Matka

Valmistuin Tapiolan lukiosta ylioppilaaksi 2014 keväällä. Lukiossa minua kiinnosti eniten kuvaamataito ja yhteiskuntaoppi. Samana keväänä jouduin pohtimaan, mitä tekisin valmistumisen jälkeen. Tiesin kyllä, että haluan opiskelemaan, mutta alasta en ollut varma. Lopulta hain kahteen eri taidealan korkeakouluun. Koulupaikkaa en kuitenkaan saanut, joten päätin, että menen sisustussuunnittelukurssille. Kurssin käytyä tulinkin tulokseen, että sisustussuunnittelu ei ole minusta niin kiinnostavaa, että motivaatio riittäisi pääsykokeisiin harjoitteluun.

En halunnut pitää enää toista välivuotta, joten päätin mennä keskustelemaan ammatinvalintaneuvojalle. Tajusin itse jo testejä tehdessäni, että haluan tehdä työtä, missä saan olla tekemisissä ihmisten kanssa. Sairaanhoidajaksi en kuitenkaan halunnut, joten neuvoja kertoi minulle Myyntityön koulutusohjelmasta, mihin hainkin heti samana keväänä. Opin-
toni aloitin vuoden 2015 syksyllä. Tässä opinnäytetyön osuudessa kuvaan, mitä olen oppinut opintojen aikana leadershipiin liittyen.

4.2.1 DiSC

Ensimmäisenä vuonna tutustuimme Henkilökohtaisen myyntityön kurssilla DiSC-analyysiin. Saimme myös itse tehdä DiSC-testin, jonka tuloksia pohdinkin laajemmin liitteessä 1. Myyntityössä minua kiehtoo erityisesti sen psykologinen puoli ja olinkin hyvin innoissani, kun sain kuulla omasta profiilistani sekä opin, miten omaa käytöstä kannattaa muuttaa toisia profiileja edustavien kanssa.

Alkuelokukseni oli, että olisin S. Testin tehtyäni paljastui kuitenkin, että minun klassinen profiilimallini on Aloitteentekijä, jossa voimakkain käyttäytymistyyli on i. Lukiessani raporttia eteenpäin oli päivänselvää, että arvaukseni osui väärään; raporttini kuvasi täysin minua. Koska voimakkain käyttäytymistyylini on vaikuttava (i), tapanani on hakeutua monien eri tyylisten ihmisten seuraan, pyrkiä vaikuttaman muiden mielipiteisiin ja pyrkiä innostamaan.

Esimiestyöhön tämä kurssi toi minulle tarpeellista ihmistuntemusta. Opin tunnistamaan erilaisia peruskäyttäytymismalleja ja opin myös, miten tietynlaiset ihmiset saa vakuutettua muuttamalla omaa käytöstä ja argumentteja. Lisäksi opin omasta käytöksestäni paljon ja tiedän paremmin, kuinka hallita omaa käyttäytymistäni niin, että pääsen parhaaseen lopputulokseen.

4.2.2 Vaihto

Syksyllä 2016 olin vaihdossa Itävallassa. Luokkamme koostui ainoastaan vaihto-oppilaista ja sainkin tutustua ihmisiin monista eri kulttuureista. Työskentely eri kulttuuritaustaisten kanssa avasi silmiä. Puhuimme luennoilla paljon kulttuureista ja niiden erilaisista arvoista ja normeista, mutta juuri ryhmätyöt toivat teorian käytäntöön. Käytännön kokemus kulttuureista tulee auttamaan minua esimiestöissä, kun tunnen eri kulttuurien edustajien työskentelytapoja.

Vaihdossa käsitelimme paljonkin Geert Hofsteden oppeja kulttuurien ulottuvuuksista. Leadership in International Context sai minut kiinnostumaan alun perin leadershipista. Kuten jo kurssin nimikin kertoo, tällä kurssilla käsitelimme kulttuurien vaikutusta esimiestyöhön. Keskustelimme myös paljon aktiivisen kuuntelun merkityksestä ja kävimme läpi väkivallatonta vuorovaikutusta, joka on erityisen sopiva tilanteeseen, josta voi seurata konflikti.

Koen myös, että vaihto kasvatti esimiestyössä tarvittavaa itsetuntoani. Vaihtoon lähdin aivan yksin, enkä tuntenut kaupungista ketään ennestään. Tapanani on tukeutua muihin ja pyytää aina jotain muuta mukaan esimerkiksi tapahtumiin. Vaihdossa kuitenkin opin, että pärjään myös yksin ja vahvojen sosiaalisten taitojeni ansiosta löydän aina seuraa. Minulla on myös tapana stressata asioita jo paljokin etukäteen. Itävallassa huomasin, että yleensä asioilla on tapana lopulta järjestyä ja pääsinkin osittain turhasta stressaamisesta eroon.

4.2.3 Yritystyöskentelyjakso ja urasuunnittelutehtävä

Toisen opiskeluvuoden keväällä pääsimme tutustumaan B2B myyntiorganisaatioihin yritystyöskentelyjaksolla. Vietimme yrityksessä kolme päivää viikossa puolentoista kuukauden ajan. Itse työskentelin Martelassa, jossa pääsin osallistumaan myyntitapaamisiin, niihin valmistautumiseen sekä sain muutenkin seurata yrityksessä työskentelevien myyjien arkea. Jaksolla opin työelämätaitoja, mistä on tulevaisuudessa hyötyä myös esimiestyössä.

Yritystyöskentelyjakson ohessa saimme tehtäväksemme tehdä erilaisia urasuunnittelutehtäviä. Raportti urasuunnittelusta löytyy liitteenä 2. Tehtävien tarkoituksena oli pohtia omaa suuntaa tulevalla uralla sekä pyytää ulkopuolisia henkilöitä arvioimaan omia vahvuuksia.

Tehdessäni urasuunnittelutehtävää minulle selkeni entisestään kiinnostukseni esimiestyötä ja johtamista kohtaan. Myös se, että kaipaen työhöni haastetta ja mahdollisuuksia kehittyä nousi esiin niin itsearviointinissa kuin muiden kommentteissa. Valmiudet haasteisiin

ja kehittymiseen löytyvät minulta, koska olen määrätietoinen ja opin nopeasti uutta. Lisäksi minulle olisi tärkeää, että saisin hyödynnettyä luovuutta työssäni. Myös sosiaalisuuteni tuli esiin monesti.

4.2.4 Asiakaspalvelun työharjoittelu

Asiakaspalvelun työharjoittelujakson suoritin IKEAn makuuhuoneosastolla. Työ oli myyntipainotteista asiakaspalvelua. Harjoittelun aikana kohtasin asiakkaita laidasta laitaan. Pääsääntöisesti asiakkaat olivat mukavia ja helppoja, mutta mukaan mahtui myös haastavampia tilanteita, mistä opinkin, että haastavankin henkilön kanssa pääsee yleensä lopulta yhteisymmärrykseen. Opinkin työssäni esimiehelle tärkeää ihmistuntemusta sekä vuorovaikutustaitoja. Harjoittelussa oppimia asioita avaan lisää harjoitteluraportissani (Liite 3).

Ilokseni sain myös erittäin hyvän esimiehen, joka on reilu kaikkia kohtaan. Opin häntä seuraamalla ja tarkkailemalla, miten hyvät leadership -taidot osaava esimies toimii käytännössä.

Asiakaspalvelutyössä opin myös lisää esimiestyön kannalta oleellista kunnioittavaa käytöstä toimiessani asiakkaiden kanssa. Olen aina ollut kohtelias muita kohtaan, mutta huomaan, että kohteliasuuteni on kasvanut entisestään asiakaspalvelutyössä ja se näkyy myös vapaa-ajan käytöksessäni.

4.2.5 Sales presentations and negotiations: public speaking

Osana Sales Presentations and Negotiations kurssia kirjoitin esseen (Liite 4) julkisesta puhumisesta. Lähteenä oli Amy Cuddy'n tuotokset. Esseessäni keskityin erityisesti sanottomaan viestintään ja sen vaikutuksesta niin yleisöön, kuin puhujaan itseensäkin. Eväitä esimiestyöhön kirjoittaessani tätä esseetä sain liittyen itsetuntoon ja sen vahvistamiseen erityisesti liittyen esiintymiseen.

4.2.6 Myynnin johtamisen kurssi

Myynnin johtamisen kurssin kävin viimeisenä syksynä. Kurssilla keskityttiin pääsääntöisesti managementtiin, mutta myös leadershipia sivuttiin Leading Passion seminaarissa. Kurssilla opinkin siis enemmän managementista kuin leadershipista. Aihealueita, joita käsittelemme, olivat muun muassa myynnin budjetointi, myynnin organisointi ja myyntiaktiivisuuden johtaminen.

Teemoja käsittelimme Problem Based Learning tekniikalla ja lisäksi kävimme yritysvierailuilla, jossa pääsimme kysymään johtamisesta ammattilaisilta. Kurssin lopuksi kirjoitimme oppimispäiväkirjan, jossa käsittelimme kurssilla opittuja asioita ja yhdistimme niitä mahdolliseen aiempaan kokemukseen. Oppimispäiväkirja löytyy liitteenä 5.

4.2.7 Myynnin esimiestyö kurssi

Myynnin esimiestyön kurssia kävin samalla, kun kirjoitin opinnäytetyötäni. Kurssilla käsiteltiin samoja aiheita, kuin mitä olen työhöni kerännyt eli esimiehen leadership taitoja. Oppimistyyli kurssilla oli kuitenkin pariharjoitukset, joiden kautta pääsin testaamaan oppimaani teoriaa käytännön tilanteisiin, mikä on erittäin hyödyllistä silmällä pitäen mahdollisia esimiestehtäviä tulevaisuudessa.

Osana kurssin arviointia suoritimme videoinnin esimiestilanteesta, jota myöhemmin arvioitiin learning cafessa. Oman tilanteeni tarkoitus oli saada myyjä tekemään omat tehtävänsä toisten työllistämisen sijaan sekä saada hänet käyttämään nykYTEKNOLOGIAA työssään. Palautteen mukaan onnistuin tilanteen hallinnassa hyvin erityisesti sen osalta, että osasin sivuuttaa työntekijän negatiivisuuden, kysyin paljon kysymyksiä ja sain työntekijän motivoitumaan teknologian käytössä.

4.3 Nykytilanne

Tässä opinnäytetyöni osiossa pureudun tämän hetkiseen osaamiseeni leadershipiin liittyen. Nykytilannetta kuvaan yhdistämällä itsearviointin ja esimiehieni palautteet. Arviointi perustuu teoriaosuudessa käsittelemiini aiheisiin, joista minulla on jonkinlaista tosielämän kokemusta, jota pystyn arvioimaan ja jotka koen sellaisiksi asioiksi, joita erityisesti haluan kehittää. Esimiehilleni tein arviointilomakkeen (Liite 6), jonka he täyttivät ja, jota myös itse käytän apuna itsearviointinissa.

4.3.1 Esimiehen osaaminen

Henkilökohtaisen myyntityön kurssin ansioista olen oppinut hyödyntämään DiSC:iä erilaisten ihmistyyppien tunnistamisessa. Minulle on hyvin luontaista muokata käytöstä muiden käytöksen mukaan ja i -käyttäytymistyylini ansiosta tulen lähes kaikkien kanssa toimeen. Myös esimieheni ovat huomanneet, että osaan muokata käytöstäni muiden ihmisten mukaan ja huomioida erityyppiset ihmiset heidän vaatimallaan tavalla. Minun kuitenkin tulisi opetella hyödyntämään DiSC:iä argumentoinnissa. Käyttäytymistyyllilleni ominaista on asioiden perustelu tunteilla ja huomaa, että perustelen asioita tunteiden kautta myös sellai-

sille henkilöille, jotka arvostavat enemmän faktoja. Koska käyttäytymismallini on Vaikuttava (i), olisi myös itsetuntoni kannalta tärkeää, että oppisin vakuuttamaan muita järkiperäisillä syillä, jotta tarpeeni hyväksytyksi tulemisesta täyttyisi useammin.

Mitä taas kulttuureiden tuntemiseen tulee, opin vaihdossa paljon. Koen kuitenkin, että osaamiseni on vielä lähtökuopissa, koska kulttuurit menevät todella syvälle ja oma osaamiseni on tällä hetkellä pintapuoleista. Vaihdossa tulin hyvin toimeen kaikkien kanssa, mutta välillä saattoi vastaan tulla tilanne, jossa huomasin, että käsityksemme asiasta olivat erilaiset. Vaihdossa tällaiset tilanteet eivät olleet vaarallisia, koska kaikki edustivat omaa kulttuuriaan; tilanne on kuitenkin eri työelämässä. Koenkin, että minun kannattaa jatkaa eri kulttuureihin tutustumista, jotta en joudu ikäviin tilanteisiin sen takia, että en tuntenut henkilön kulttuuria tarpeeksi hyvin. Esimiehieni ovat kuitenkin saaneet kuvan, että pärjään hyvin asiakaspalvelutilanteissa eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa.

Vaikka olenkin hyvin tunteikas ihminen ja välillä omien tunteiden hallinta tuottaa minulle haasteita, en anna tunteiden näkyä työnteossani. Esimerkiksi, jos asiakas on hyvin ärsyttävä, pyrin kuitenkin palvelemaan häntä mahdollisimman hyvin. Toki huonompina päivinä tunnetila saattaa näkyä vireystilassani, mutta pyrin kuitenkin siihen, että se ei vaikuta asiakaspalveluni laatuun liikaa. Esimiehieni arviot vastaavat aika hyvin omaa näkemystäni asiasta; pääsääntöisesti omat tunteeni eivät näy työnteossa, mutta hieman parannettavaa on.

Osaan lukea muiden ihmisten tunnetiloja, mutta paremmin ihmisten, ketkä tunnen. Kaipaankin vielä lisää harjoitusta tuntemattomien ihmisten, joiden sanaton viestintä ei ole niin tuttua, tunnetilojen tunnistamiseen. Osaan myös nähdä tilanteet muiden ihmisten kannalta, mutta välillä saatan tietoisesti ajatella vain omaa etuani. Myös esimiehieni arviot tilanteesta heijastavat omaa näkemystäni. Heidän mielestä osaan ottaa muut ihmiset huomioon ja kykenen näkemään tilanteet toisen silmin, mutta tässäkin voisin onnistua vielä hieman paremmin itseäni kehittämällä.

Oman ja esimiehieni näkemyksen mukaan vahvojen sosiaalisten taitojeni ansioista vuorovaikukseni on sujuvaa, mutta ristiriitatilanteiden hallintaa minun tulisi vielä harjoitella jonkin verran. Asetun herkästi puolustuskannalle ja en käytä järkeäni, mikä voi olla vaarallista työelämässä. Kaipaankin jonkin verran harjoitusta myös muihin kohdistuvien negatiivisten tunteiden sisällä pitämiseen. Esimieheni mukaan minun kanssa on kuitenkin erittäin helppo tulla toimeen ja käytökseni on avointa.

Aikaansaamisessa minulla on paljon opittavaa, vaikka olenkin mennyt parempaan suuntaan oppinäytetyöprosessin aikana. Yleensä viivytelen tehtävän aloitusta niin pitkälle kuin mahdollista, minkä myös esimieheni ovat huomanneet. Vaikka vitkuttelenkin tehtävien aloitusta, saan kuitenkin hommat aina ajoissa valmiiksi. Vitkuttelu aiheuttaa minulle kuitenkin turhaa stressiä ja tavasta pitäisi päästä eroon. Minun on myös hankalaa keskittyä yhteen tehtävään samaan aikaan, jos tehtäviä on kasaantunut; mietin koko ajan toista tehtävää tehdessä, että toinenkin pitäisi hoitaa, mikä myös aiheuttaa stressiä. Esimieheni eivät kuitenkaan ole huomanneet tätä ja heidän mielestä kykenen keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan ja toisaalta tarvittaessa myös moneen samaan aikaan. Vitkuttelun lopettaminen ja yhteen asiaan fokuusoituminen ovatkin kaksi suurta kehityksen kohdetta minulle, jotta saisin vähennettyä stressiä tilanteissa, joissa tehtäviä on paljon samanaikaisesti.

4.3.2 Esimiehen vuorovaikutus

Olen hyvä kirjoittamaan ytimekkäästi ja yleensä myös puhumaan, jos on tarve, mistä esimieheni ovat samaa mieltä. Tiedostan kuitenkin heikkoudekseni, että unohdan välillä, että muut eivät välttämättä näe asioita samalla tavalla kuin minä itse. Huono tapani onkin se, että välillä saatan miettiä jotain asiaa mielessäni syvällisesti ja sitten kysyä jotain asiaan liittyvää toiselta henkilöltä kuitenkin unohtaen pohjustaa, mistä kysymys tulee. Minun tuleekin alkaa keskittymään siihen, että selitän asiani mahdollisimman selkeästi ja varmistan vielä, että toinen ymmärtää, mistä asiasta puhun. Vaikka esimieheni olivat pääasiallisesti sitä mieltä, että varmistan, että toinen on ymmärtänyt viestini, voisin kuitenkin tehdä sitä vielä useammin. Esimiehieni mukaan kysyn aina paljon kysymyksiä, jotta ymmärrän, mitä toinen ihminen ajattelee ja, jotta olen tilanteesta perillä. Voisinkin hyödyntää luontaista taipumustani kysymyksien kysymiseen useammin myös niissä tilanteissa, missä minun pitää varmistaa, että minut on ymmärretty oikein.

Kuunnellessa yritän aina olla läsnä ja onnistuinkin tässä hyvin omasta ja esimiehieni mielestä; toinen esimieheni kommentoi, että olen tarkkaavainen kuuntelija ja lisäksi itse koen vahvuudekseni katsekontaktin. Olen kuitenkin huomannut, että jos koen keskustelun aiheen pitkästyttäväksi tai minua vähemmän kiinnostavaksi, keskittymiseni saattaa herpaantua herkemmin. Jos koen, että en ole ymmärtänyt asiaa oikein, en pelkää kysyä tarkennusta asiaan, minkä myös esimieheni ovat huomanneet esimerkiksi toimiessani asiakkaiden kanssa. Parannettavaa minulla on siinä, että saatan herkästi keskeyttää toisen hänen puhuessaan. Esimiehieni kuva tästä on kuitenkin erilainen; heidän mielestään annan yleensä muiden puhua rauhassa loppuun. Kehitettävää kyllä on, mutta ei ehkä niin paljon kuin itse kuvittelin.

4.3.3 Esimiehen tärkeät ominaisuudet

Minulla ei ole aina ollut hyvä itsetunto, mutta koen, että se on vahvistunut vanhenemisen myötä. Olen oppinut arvostamaan itseäni sellaisena kuin olen, vaikka toki välillä epävarmuuden hetkiä saattaa tulla haastavammissa tilanteissa. Tiedostan myös kehityskohteeni ja pyrin koko ajan kehittämään itseäni. Myös esimieheni kokevat itsetuntoni vahvaksi ja se näkyy tekemisessäni. Saninkin kommentin siitä, että itsetuntoni on riittävän hyvä myös vaativampiin tehtäviin ja, että olen utelias ja otan asioista selvää, mistä on hyötyä itseni kehittämisessä.

Olen pohjimmiltani hyvin positiivinen ihminen, mutta tiedostan, että välillä saatan valittaa asioista turhaan ja luoda sillä negatiivista ilmapiiriä. Erityisesti työpaikalla tämä ei ole hyvä asia, koska tunteet leviävät ja tiedän, että osaan vaikuttaa muiden asenteisiin. Olenkin viimeisen vuoden aikana tietoisesti yrittänyt päästä tästä huonosta tavasta eroon ja koen, että olen jonkin verran edistynyt tässä erityisesti työelämän puolella. Esimiehieni mukaan asenteeni on erittäin positiivinen ja tartutan positiivisuutta myös muihin, joten olen selvästi onnistunut tavoitteessani. Olen myös aiemmin saanut hyvää palautetta positiivisesta asenteestani eri tahoilta. Harjoiteltavaa kuitenkin vielä on. Virheistäni pyrin aina oppimaan ja otan mielelläni palautetta vastaan siitä, miten voisin kehittyä. Minulla ei myöskään ole tapana luovuttaa, vaikka vastoinkäymisiä tulisi vastaan. Myös esimieheni ovat huomanneet, että pyrin aina oppimaan virheistä ja en koskaan luovuta, kun vastoinkäymisiä tulee vastaan. Välillä tuntuu kuitenkin hankalalta löytää parhaat puolet tilanteista, vaikka esimiehet kokevatkin, että osaan tämän.

Uskallan olla oma itseni ja minulle on jopa vaikeaa esittää jotain muuta kuin olen, koska olen niin rehellinen. Mietin myös yleensä, miten toimintani vaikuttaa muihin, koska en halua kenellekään pahaa. Myös esimiehieni mielestä käytökseni on erittäin aidon oloista, uskallan olla oma itseni ja olen rehellinen sekä lisäksi olen avoin ja iloinen ja otan muut ihmiset huomioon.

4.3.4 Nykytilanteen yhteenveto

Yhdistettyäni itsearvioinnin ja esimiehieni arviot, voin tulla tulokseen, että minulla on realistinen kuva omasta osaamisestani liittyen leadershipiin. Osaan jo paljon, mikä ei sinänsä ole yllätys, koska tiedostan, että osaan toimia erilaisten ihmisten kanssa. Toki myös kehityskohteita on aina ja niitä käsittelenkin portfolion seuraavassa osuudessa eli kehityssuunnitelmassa.

4.4 Kehityssuunnitelma

Vaikka minulla on jo paljon leadershipiin liittyvää osaamista, kehitettävääkin vielä on, jotta voisin tulevaisuudessa selviytyä esimiestehtävistä mahdollisimman hyvin. Tähän opinnäytetyön osaan kerääntäen nykytilanteen kuvauksessa esille nousseet kehityksen kohteet sekä pohdin, mitä minun pitäisi tehdä, jotta voisin kehittää itseäni näissä asioissa. Kehityskohteet, vaadittavat toimenpiteet ja aikataulut on kuvattu taulukoissa 2-4, taulukot on jaettu teoriaosuudessa käsiteltyjen aihealueiden mukaan.

Osaa kehityskohteista haluan priorisoida, koska nämä ovat sellaisia asioita, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen vuorovaikutukseeni ja joita minun tulee erityisesti osata työelämässä jo ennen kuin edes pääsen esimiestehtäviin. Näissä asioissa minulla on myös eniten opittavaa. Priorisointia käsitelen taulukoiden yhteydessä.

4.4.1 Esimiehen osaaminen

Taulukko 2 Kehityskohteet liittyen esimiehen osaamiseen

Kehityskohde	Toimenpiteet	Aikataulu
Asioiden perustelu järjestyksellä tunteiden sijaan	Faktojen opettelu esimerkiksi liityksen muutokseen työskentelyta-voissa	Heti
Kulttuuriosaamisen syven- täminen	Kulttuureihin tutustuminen esimer- kiksi lukemalla kirjallisuutta ja tu- tustumalla eri kulttuurien edustajiin	Jatkuva ja tilanteen mukaan
Negatiivisten tunteiden nä- kyminen työnteossa	Keskittyminen positiivisiin tuntei- siin	Kun olen oppinut löytämään tilan- teista aina parhaat puolet
Sanattoman viestinnän tul- kitseminen	Tarkkailemalla ihmisten sanatonta viestintää tiedostavasti aina vuoro- vaikutustilanteissa	Heti, mutta toissijai- sesti
Tunteiden hallitseminen ris- tiriitatilanteissa	Keskittyminen positiivisiin tuntei- siin	Kun olen oppinut löytämään tilan- teista aina parhaat puolet
Vitkuttelun lopettaminen	Aikatauluttaminen	Heti
Yhteen tehtävään keskitty- minen	Aikatauluttaminen	Heti, mutta toissijai- sesti

Taulukossa 2 mainitsemistani kehityskohteista koen tärkeimmiksi vitkuttelun lopettamisen ja asioiden perustelun järkisyillä. Vitkuttelun lopettamisen harjoittelun haluan priorisoida, koska en halua, että minulle aiheutuu turhaa stressiä varsinkaan työurani alussa, kun jo uusien asioiden opettelukin vie paljon energiaa ja keskittymistäni. Sen, että opin perustelemaan asioita järkisyillä koen tärkeäksi, koska haluan antaa itsestäni ammattimaisen kuvan, kun olen tekemisissä ihmisten kanssa, jotka arvostavat faktoja.

Toissijaisiksi harjoittelun kohteiksi asetan yhteen tehtävään keskittymisen sekä sanattoman viestinnän tulkitsemisen. Tämä yksinkertaisesti sen takia, koska kaikkea en voi täydellä teholla harjoitella samaan aikaan ja koen nämä kaksi kehityskohdetta sellaisiksi, joissa minulla on vähemmän opeteltavaa. Kulttuureihin tutustumista puolestaan voin jatkaa kaikessa rauhassa, koska tällä hetkellä minulla ei ole akuuttia tarvetta tutustua johonkin tiettyyn kulttuuriin. Jotta taas voin alkaa harjoittelemaan tunteiden hallitsemista ja negatiivisten tunteiden piilottamista, minun tulee ensin osata löytää tilanteiden positiiviset puolet, mikä onkin yksi priorisoimistani kehityskohteista.

4.4.2 Esimiehen vuorovaikutus

Taulukko 3 Kehityskohteet liittyen esimiehen vuorovaikutukseen

Kehityskohde	Toimenpiteet	Aikataulu
Selkeä viestintä	Pyrkimys aina varmistaa, että toinen on ymmärtänyt oikein esimerkiksi kysymällä sekä lisäksi asioiden pohjustaminen, jotta myös vastapuoli tietää, mistä puhutaan	Heti
Kuuntelemiseen keskittymisen, vaikka aihe pitkästyttäisi	Pyrkimys löytää perimmäinen viesti analysoimalla kuulemaani	Heti, mutta toissijaisesti

Taulukossa 3 listaamistani kehityskohteista tärkeimpien kehityskohteiden joukkoon valitsen selkeän viestinnän, koska kuten jo aiemmin kerroin, koen, että siinä minulla on paljon kehitettävää. Haluan, että minua on helppo ymmärtää, jotta minusta saa ammattimaisen kuvan, mistä puolestaan on hyötyä uralla etenemisessä esimiestehtäviin. Kuuntelemiseen keskittymistä alan myös heti harjoittelemaan, koska on tärkeää, että jokin tärkeä asia ei mene ohi korvan sen takia, että en jaksanut keskittyä kuuntelemaan. Asetan tämän kuitenkin toissijaiseksi, koska koen, että kuuntelemisen harjoittelu ei vaadi yhtä paljon, kuin esimerkiksi perusteluiden harjoittelu.

4.4.3 Esimiehen tärkeät ominaisuudet

Taulukko 4 Kehityskohteet liittyen esimiehen tärkeisiin ominaisuuksiin

Kehityskohde	Toimenpiteet	Aikataulu
Turhasta valittamisen lopettaminen	Keskittyminen tilanteen positiivisiin puoliin	Kun olen oppinut löytämään tilanteista aina parhaat puolet
Parhaiden puolien löytämisen joka tilanteesta	Tilanteen analysointi ennen kuin annan tunteille vallan	Heti

Taulukossa 4 esitetyistä kehityskohteista haluan ensimmäisenä alkaa harjoittelemaan parhaiden puolien löytämistä joka tilanteesta. Koen tämän yhdeksi tärkeimmistä kehityskohteisani, koska parhaiden puolien löytäminen tilanteesta kuin tilanteesta auttaa minua myös muissa kehityskohteissani; muissakin osa-alueissa nousi esiin se, että minun pitää keskittyä tilanteiden positiivisiin puoliin, mukaan lukien samaisesta taulukosta löytyvä turhasta valittamisen lopettaminen. Jotta voin alkaa kehittämään turhasta valittamisen osa-aluetta, minun tulee ensin opetella löytämään jokaisesta tilanteesta parhaat puolet.

4.4.4 Kehityssuunnitelman yhteenveto

Priorisoitaviksi asioiksi valitsin siis: parhaiden puolien löytäminen joka tilanteesta, selkeä viestintä, vitkuttelun lopettaminen ja asioiden perustelu järkisyillä tunteiden sijaan. Kuten kuitenkin voi huomata, eniten kehitettävää minulla on esimiehen osaaminen -kappaleessa käsittelemiini aihealueisiin liittyen. Mitä aikatauluun puolestaan tulee, en halua asettaa millegään kehityskohteelle ajallista takarajaa, koska haluan sisäistää uudet toimintatavat mahdollisimman hyvin ja toimia niiden mukaan loppuelämäni.

4.5 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi arvioida samalla tavalla kuin määrällistä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkijan omaan arvioon ja objektiivisuutta on lähes mahdoton saavuttaa. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti tarkoittavat eri asiaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa tässä tapauksessa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti puolestaan tarkastelee, tutkitaanko oikeita asioita. (Kananen 2017, 175.)

Olen ollut nykyisessä työpaikassani lähes vuoden ja työskennellyt paljon samanaikaisesti haastattelemieni esimiehieni kanssa. Koenkin, että heillä on riittävä tuntemus minusta ja työskentelytavoistani, jotta he ovat päteviä arvioimaan käytöstäni. Tästä kertoo myös se, että oma arvioni ja esimiehieni arviot ovat vastaavia eikä myöskään kahden esimiehieni arvioissa ole suurta eroavaisuutta. Jos tutkimus nyt uusittaisiin, saisin samat tulokset, mutta toki tulevaisuudessa tulos voisi olla eri kehitykseni takia. Tutkin myös oikeita asioita, koska kysymykset perustuvat teoriaosuuteen. Kehityssuunnitelman luotettavuutta olisi voinut parantaa lisäämällä kysymyksiä siitä, miten voisin toimintaani nykyhetkestä parantaa.

5 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön osuudessa tarkastelen opinnäytetyöprosessin onnistumista yleisesti sekä tavoitteisiin peilaten. Pohdin myös, hyödyttikö opinnäytetyö itseäni ja oliko se ajankohtainen minulle sekä, miten voisin jatkaa itseni kehittämisen prosessia. Lopuksi arvioin omaa oppimista projektin aikana.

Koen, että kirjoittamani teoria vastaa tavoitettani. Se antoi minulle hyvän pohjan analysoida omaa osaamista sekä miettiä, miten voisin itseäni kehittää. Opin myös paljon uutta leadershipista kirjoittaessani teoriaa ja lisäksi koen, että hyödyn muutenkin kirjoittamastani jokapäiväisessä elämässäni.

Portfolio-osuuteen sain mielestäni koostettua monipuolisen kuvauksen siitä, mitä olen koulun aikana oppinut liittyen leadershipiin. Nykyhetken kuvaus onnistui mielestäni myös tavoitteen mukaisesti. Kehityssuunnitelmaa varten olisin kuitenkin ehkä voinut laittaa kysymyslomakkeeseen kysymyksiä liittyen erityisesti siihen, miten voisin kehittää toimintaani, jotta kehityssuunnitelmasta olisi tullut vielä tarkempi. Nyt se perustuu lähinnä omaan näkemykseeni kehityskohteistani. Koostin kehityssuunnitelman tulkitsemalla esimiehieni vastauksia sekä arvioimalla itse kehityskohteitani.

Suurin hyöty opinnäytetyöstäni on minulle itselle, mutta myös muut voivat hyödyntää opinnäytetyötäni, jos he ovat kiinnostuneita leadershipista ja itsensä kehittämisestä sen suhteen. Itse hyödyn työstäni tulevalla työurallani niin tavallisissa työtehtävissä kuin esimiesasemassa, koska tiedostan kehityskohteeni ja osaan arvioida niitä paremmin kuin ennen. Valitsemani aihe on minulle hyödyllinen myös sen kannalta, että leadershipiin liittyvää osaamista tarvitaan esimiestehtävien lisäksi päivittäisessä vuorovaikutuksessa niin vapaa-ajalla kuin työelämässä. Aihe on myös ajankohtainen, koska olen juuri valmistumassa ja siirtymässä työelämään, jossa voin alkaa suuntaamaan uraani kohti esimiesasemaa. Opinnäytetyöstäni oli minulle myös paljon siinä suhteessa hyötyä, että opin itsestäni uusia puolia.

5.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Jotta kehitykseni jatkuisi, minun tulee seurata tekemääni kehityssuunnitelmaa ja pyrkiä kehittämään siinä mainitsemiani alueita pohtimieni keinojen avulla. Hyödyllistä olisi myös pyytää uusi palaute esimerkiksi vuoden päästä, jotta omaa kehitystä voisi seurata. Itseni kehittämistä voisin myös jatkaa lukemalla lisää materiaaleja leadershipista ja pohtimalla,

mitä muuta kehitettävää minulla vielä olisi opinnäytetyössä mainittujen osa-alueiden lisäksi. Esimiestyö ja leadership ovat jatkuvassa muutoksessa ja erilaiset trendit vaikuttavat tietyn hetkisiin vaatimuksiin, minkä takia uusiin materiaaleihin tutustuminen on myös tärkeää.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Alkuperäinen aikataulu ei täysin pitänyt sen suhteen, että kirjoitin teoriaa pidempään kuin oli tarkoitus. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut työn valmistumiseen aikataulussa ja koen, että arvioin oman jaksamisen kirjoittamiseen liittyen oikein ja varasin kirjoittamiselle tarpeeksi pitkän jakson. Tästä opinkin, että lähteiden etsiminen ja niiden muotoilu omiksi sanoiksi vie enemmän aikaa, kuin alun perin kuvittelin. Opin myös vihdoin, että on mukavampi työskennellä, kun hommat aloittaa ajoissa, eikä aivan viime tingassa, minkä ansiosta aionkin tulevaisuudessa aikatauluttaa tehtäväni tarkemmin.

Pyrin aina täydellisyyteen ja sen yli. Opin kirjoittaessani, että jossain vaiheessa muokkaaminen on lopetettava eikä tekstiä voi loputtomiin täydentää uudella tiedolla, koska muuten ei koskaan tule valmista. Toisaalta en myöskään ole kokenut olevani kovin hyvä kirjoittaja pitkien tekstien suhteen ja siksi opinnäytetyön kirjoittamisen aloittaminen hirvitti. Opinnäytetyö kuitenkin osoitti minulle, että osaan kirjoittaa, vaikka kuinka paljon, jos haluan.

Koin aiemmin itsearvioinnin itselleni hankalaksi, mikä on osasy syy portfolio-opinnäytetyön valintaan. Halusin oppia itsearviointia, koska tulen sitä varmasti tarvitsemaan paljon tulevaisuudessa työelämässä, jotta voin kehittää itseäni eteenpäin. Koenkin, että tämän opinnäytetyön kirjoittaminen antoi minulle lisää osaamista itsearvioinnista. Itsearviointi auttoi minua myös oppimaan paljon itsestäni sekä kehityskohteistani.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväskylä.

Barrett, D.J. 2014. Leadership Communication. McGraw Hill Education.

Cutler, A. 2014. Leadership Psychology: How the Best Leaders Inspire Their People. Kogan Page.

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Otava. Keuruu.

Heikkilä, A., Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.

Hofstede, G. 2010. Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. McGraw-Hill.

Izsatt-White & Saunders. 2014. Leadership. Oxford University Press. Oxford.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOY. Juva

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro. Helsinki.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Gummerus. Jyväskylä.

Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä.

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press.

Mayor, P & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum Media Oy. Helsinki.

MPL Modular Learning Processes Oy 2017. Everything DiSC. Luettavissa:
<https://mlp.fi/everything-disc/>. Luettu: 12.12.2017

MPL Oy. 11.1.2018. Everything DiSC® Workplace on alkuperäinen ja kehittynein #DiSC - profiili. Sen alkuperä on Marstonin teoriassa ihmisten erilaisuudesta. #DiSC on tehokas työkalu sanoittamaan ihmisten erilaisuutta ja kuvaamaan käyttäytymistä. Tutustu näyteprofiiliin! <https://mlp.fi/lataa-everything-disc-tyoyhteisoprofiili/>... Twitter-viesti. @MLP_Oy. Luettavissa: https://twitter.com/MLP_Oy/status/951379153504288770. Luettu: 26.1.2018

Newman, M. 2008. Emotional Capitalists: The New Leaders: Essential Strategies for Building Your Emotional Intelligence and Leadership Success. Jossey- Bass.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Bookwell Oy. Juva.

Rekola, M. 2013. Johtajan käsikirja.

Rosenberg, M. B. 2003. Nonviolent communication: A Language of Life. PuddleDancer.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtajuutta – Arvostaen. Suomen liikekirjat.

Salminen, J. 2012. Uuden esimiehen kirja. Talentum Media Oy. Vantaa.

Singh, D. 2015. Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide. Sage.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Liitteet

Liite 1. DiSC-jälkitehtävä

Salainen

Liite 2. Yritystyöskentely Urasuunnittelu

Salainen

Liite 3. Työharjoittelut IKEA

Salainen

Liite 4. Sales Presentations and Negotiations Public Speaking

Salainen

Liite 5. Myynnin johtaminen Oppimispäiväkirja

Salainen

Liite 6. Opparin kysymyslomake

Vastaa väittämiin oman tietämyksesi mukaan. Jos et osaa vastata johonkin kohaan, sen voi jättää välistä. Jos vastausta haluaa perustella, sille on varattu tilaa väittämän jälkeen. Lisäkommentit ovat erittäin tervetulleita. Apuna vastaamisessa voi käyttää teorian tiivistelmää.

Ihmistuntemus

Hanna muokkaa käytöstään toisen ihmisen mukaan

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna osaa toimia eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Tunneäly

Hanna henkilökohtaiset tunteet eivät näy hänen työnteossa

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna osaa nähdä tilanteen toisen ihmisen kannalta

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hannan vuorovaikutus on sujuvaa

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna hallitsee ristiriitatilanteet

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Tunteiden säätely

Hannan käytös on

Varautunutta 1 2 3 4 5 Avointa

Kommentti:

Hanna pystyy tarvittaessa pitämään toisiin ihmisiin kohdistuvat negatiiviset tunteet sisällään

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Muiden parhaiden puolien esiin tuominen

Hanna uskoo muiden onnistuvan suorituksessaan

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hannalla on kunnioittava, ystävällinen ja positiivinen asenne muita kohtaan

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Aikaansaaminen

Hanna vitkuttelee tehtävien aloitusta

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna kykenee keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Viestintä

Hannan sanallinen ja sanaton viestintä ovat samassa linjassa

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna kysyy tarpeeksi kysymyksiä, jotta hän saa toisen ihmisen käsityksen tilanteesta selville

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna osaa esittää asiansa muutamien sanoin ytimekkäästi

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna varmistaa, että toinen osapuoli on ymmärtänyt asian

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Kuuntelutaito

Hanna vaikuttaa läsnäolevalta kuunnellessaan

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna antaa toisen lopettaa rauhassa asiansa ennen kuin vastaa

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna varmistaa, että on ymmärtänyt asian oikein

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna kysyy tarkentavia kysymyksiä

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Palautteen antaminen

Hanna kohdistaa kritiikin henkilön sijasta suoritukseen

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna antama palaute on yleensä

Negatiivista 1 2 3 4 5 Positiivista

Kommentti:

Itsetunto

Millaiseksi koet Hannan itsetunnon?

Kommentti:

Positiivinen asenne

Hanna pyrkii löytämään tilanteista parhaat puolet

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna pyrkii oppimaan virheistään

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna keskittyy vastoinkäymisistä huolimatta siihen, että tehtävät saadaan hoidettua loppuun

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna asenne on positiivinen

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Aitous

Hanna käytös on aidon oloista

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna uskaltaa olla oma itsensä

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Hanna on rehellinen

Eri mieltä 1 2 3 4 5 Samaa mieltä

Kommentti:

Muuta mieleen tullutta?